

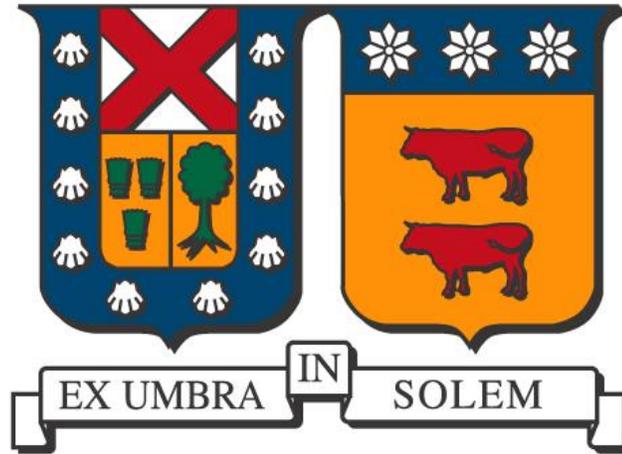
2018

LIDERAZGO DENTRO DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN Y SUS BENEFICIOS A LAS ORGANIZACIONES: CASO VCGP- ASTALDI INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN LTDA.

FUENTEALBA VERA, FELIPE IGNACIO

<http://hdl.handle.net/11673/42136>

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**LIDERAZGO DENTRO DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN Y SUS
BENEFICIOS A LAS ORGANIZACIONES: CASO VCGP- ASTALDI INGENIERÍA
Y CONSTRUCCIÓN LTDA.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

FELIPE IGNACIO FUENTEALBA VERA

PROFESOR GUÍA

PABLO ISLA MADARIAGA

SANTIAGO DE CHILE, 2 DE ENERO, 2018

ÍNDICE GENERAL

1. RESUMEN EJECUTIVO	9
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
3. OBJETIVOS	15
3.1. Objetivo General	15
3.2. Objetivos Específicos	15
4. MARCO TEÓRICO	16
4.1. Comportamiento Organizacional	16
4.2. Liderazgo	18
4.2.1. ¿Qué es el Liderazgo?	18
4.2.2. Líder	20
4.2.3. Seguidores	24
4.2.1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades	28
4.2.2. Teoría de la Motivación-Higiene	31
4.2.3. Teoría de Liderazgos	32
4.2.3.1. Enfoque de las Actitudes	33
4.2.3.1.1. Investigación de la Universidad de Iowa	33
4.2.3.1.2. Estudio de la Universidad de Michigan	34
4.2.3.1.3. Estudio de la Universidad Estatal de Ohio	34
4.2.3.1.4. Teoría del Grid de Liderazgo o Rejilla del Liderazgo	36
4.2.4. Modelos de Liderazgo	38
4.2.4.1. Enfoque Situacional	39
4.2.4.1.1. Modelo de Contingencia de Fiedler	39
4.2.4.1.2. Modelo de Liderazgo Trayectoria-Meta	41
4.2.4.1.3. Modelo Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard	43
4.2.5. Teoría Diádica	47

4.2.5.1. <i>Teoría del Intercambio entre Líder y Miembro (ILM)</i>	47
4.2.5.1.1. <i>Proceso de Desarrollo de ILM</i>	50
4.2.6. Liderazgo en la Industria de Construcción	51
4.2.7. Liderazgo en la Industria de Construcción Chilena	52
4.3. Justicia Organizacional, Compromiso y Satisfacción Laboral	56
5. MARCO REFERENCIAL	59
5.1. Marco Legal y Atribuciones del Ministerio de Salud	59
5.2. Riesgos Psicosociales en el Trabajo	61
5.3. OHSAS 18001	63
5.4. Consortio “VCGP – Astaldi Ingeniería y Construcción Ltda.”	66
5.4.1. VINCI Airports SAS	67
5.4.2. Astaldi Concessionni S.p.A	71
6. INSTRUMENTOS DE MEDICION	74
6.1. Escala para Evaluar Justicia Organizacional de Colquitt (2001)	74
6.2. Escala para Evaluar Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1994)	75
6.3. Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 de Meliá J.L y Peirón J.M (1989)	76
7. METODOLOGÍA	78
7.1. Tipo de Investigación	78
7.1.1. Investigación Exploratoria	78
7.1.2. Investigación Descriptiva	78
7.2. Fases del Desarrollo	79
7.2.1. Muestra	79
7.2.2. Aplicación Instrumentos de Medición	81
8. RESULTADOS	83
8.1. Primera y Segunda Etapa Análisis Cluster	84
8.1.1. Tercera Etapa, Cluster Final	92
8.2. Análisis de Áreas General	95
8.3. Análisis de Áreas Seleccionadas	99
8.3.1. Contabilidad	99
8.3.2. Almacén	104
8.3.3. Redes	108

8.3.4.	Airside	113
8.3.5.	Contratos	117
8.3.6.	Quantity	121
8.3.7.	SSO	125
8.4.	Modelo Situacional de Hersey y Blanchard	130
8.5.	Modelo de Contingencia de Fiedler	134
9.	Conclusiones y Recomendaciones	138
10.	BIBLIOGRAFIA	144
11.	ANEXOS	148

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mezcla Conductual Seguidores.....	26
Figura 2: Pirámide de Necesidades de Maslow.....	30
Figura 3: Cuadrantes Estructura vs Consideración.....	35
Figura 4: Cuadrantes Interés por las Personas vs Interés por la Producción.....	37
Figura 5: Modelo de liderazgo de contingencia de Fiedler.....	40
Figura 6: Comportamiento del líder.....	45
Figura 7: Preparación de los seguidores.....	47
Figura 8: Personal empresa VCGP – Astaldi Ingeniería y Construcción Limitada.....	79
Figura 9: Personal óptimo empresa VCGP – Astaldi Ingeniería y Construcción Limitada.....	80
Figura 10: Muestra final empresa VCGP – Astaldi Ingeniería y Construcción Limitada.....	81
Figura 11: Cuadro Organización Cluster.....	95
Figura 12: Grafico Justicia Organizacional.....	96
Figura 13: Grafico Compromiso Organizacional.....	97
Figura 14: Grafico Satisfacción Laboral.....	98
Figura 15: Grafico Justicia Organizacional Contabilidad.....	100
Figura 16: Grafico Compromiso Organizacional Contabilidad.....	101
Figura 17: Grafico Satisfacción Laboral Contabilidad.....	103
Figura 18: Grafico Justicia Organizacional Almacén.....	105
Figura 19: Grafico Compromiso Organizacional Almacén.....	107
Figura 20: Grafico Satisfacción Laboral Almacén.....	108
Figura 21: Grafico Justicia Organizacional Redes.....	109
Figura 22: Grafico Compromiso Organizacional Redes.....	111

Figura 23: Grafico Satisfacción Laboral Redes.....	112
Figura 24: Grafico Justicia Organizacional Airside.....	114
Figura 25: Grafico Compromiso Organizacional Airside.....	115
Figura 26: Grafico Satisfacción Laboral Airside.....	117
Figura 27: Grafico Justicia Organizacional Contratos.....	118
Figura 28: Grafico Compromiso Organizacional Contratos.....	119
Figura 29: Grafico Satisfacción Laboral Contratos.....	121
Figura 30: Grafico Justicia Organizacional Quantity.....	122
Figura 31: Grafico Compromiso Organizacional Quantity.....	123
Figura 32: Grafico Satisfacción Laboral Quantity.....	125
Figura 33: Grafico Justicia Organizacional SSO.....	126
Figura 34: Grafico Compromiso Organizacional SSO.....	128
Figura 35: Grafico Satisfacción Laboral SSO.....	130
Figura 36: Disposición por Áreas.....	131
Figura 37: Disposición por Áreas Porcentajes.....	131
Figura 38: Preparación de los seguidores.....	132
Figura 39: Liderazgo Adecuado.....	133
Figura 40: Liderazgo Adecuado Casos Específicos.....	133
Figura 41: Favorabilidad Situacional.....	134
Figura 42: Estructura de la Tarea.....	135
Figura 43: Liderazgo Seleccionado por Contingencia General.....	136
Figura 44: Liderazgo Seleccionado por Contingencia Contabilidad.....	136

ÍNDICE DE IMAGENES

Imagen 1: Cultura Organizacional. (Fuente Cultura y liderazgo en la industria de la construcción Chilena).....	54
Imagen 2: Vinci Concessions y Contracting.....	68

ÍNDICE DE ANEXOS

A. Escala para Evaluar Justicia Organizacional de Colquitt (2001)	148
B. Escala para Evaluar Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1994)	150
C. Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 de Meliá J.L y Peirón J.M (1989) ...	151
D. Encuestas Realizadas	152
E. Conglomerado 4 grupos.	154
F. Conglomerado 3 grupos	156
G. Primera Etapa Conglomerado 2 Grupos	158
H. Segunda Etapa Conglomerado 2 Grupos	163
I. Tercera Etapa Final Conglomerado 2 Grupos	166
J. Dendrograma	168

1. RESUMEN EJECUTIVO

Una organización, al momento de constituirse, debe enfrentar una primera pregunta directriz, ¿quién debe dirigir el proyecto?, o de forma más específica, ¿cómo se debe dirigir el proyecto? Es evidente que no existe una sola respuesta correcta, sino que, como lo plantea Lewis (2004) ningún estilo de liderazgo es mejor que otro, esto simplemente depende de la situación, la cual tiene que contar con la capacidad y voluntad de los seguidores

El comportamiento organizacional tiene como pieza clave el liderazgo, con él se puede sostener la estructura y el clima de confianza por medio de influir logrando una visión compartida o como también fijando metas con el fin de lograr un desempeño alto dentro de los miembros. También, con el liderazgo se pueden lograr metas y un equipo cohesionado, pero además de un líder altamente calificado en toda esta área se necesita los miembros del equipo que serán su responsabilidad, o sea los seguidores.

En el estudio del liderazgo se puede identificar una evolución de tres enfoques distintos en el transcurso de los años en que estos se realizaron, estos son enfoque en rasgos, actitudes y situacional. Respecto a este último enfoque, la primera teoría del liderazgo situacional la realizó Fiedler, con lo cual identificaba variables del entorno y la personalidad del líder que afectan el modo de comportamiento que debe tomar en cada situación específica (Lussier y Achua, 2010).

El siguiente modelo a tomar en cuenta en la investigación fue el de Hersey y Blanchard, el cual se centra primero en las conductas del líder, identificando dos dimensiones de interés: el comportamiento de tarea y comportamiento de relaciones; el segundo análisis se efectúa a los seguidores, en el cual, a cada nivel de preparación de los seguidores le corresponde un estilo particular de liderazgo según la preparación que estos tengan.

El liderazgo es importante en todas las industrias y aún más en las que tienen un alto grado de complejidad como lo es la construcción, por lo tanto, se debe aplicar adecuadamente con el fin de tener resultados positivos, en los tiempos y presupuestos fijados. En estos proyectos se debe evitar las ineficiencias, errores, retrasos, sobrecostos y cualquier anomalía que pueda afectar, por consiguiente, se debe tener una administración íntegra.

El presente estudio se realizó para identificar el comportamiento organización dentro de VCGP – Astaldi Ingeniería y Construcción Limitada con el fin de conocer los beneficios del clima laboral que afecten a la organización y recomendar estilos de liderazgos. El consorcio “VCGP - Astaldi Ingeniería y Construcción Ltda.” se encuentra encargado de la remodelación y ampliación del Aeropuerto de Santiago de Chile.

En la investigación se utilizaron tres encuestas (Justicia Laboral, Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral) con el objetivo de identificar el comportamiento organizacional de los empleados en áreas específicas seleccionadas. Además, se caracterizó a la empresa de una forma global tomando 41 encuestas por medio de un análisis cluster también llamado de conglomerado en SPSS.

Como resultado final, en la encuesta de Justicia Laboral obtiene resultados positivos, es decir, la percepción general de los encuestados sobre la empresa es que actúa de una forma justa con sus empleados; respecto a la encuesta de compromiso organizacional, esta obtiene resultados positivos lo que demuestra que la mayoría de los encuestados se sienten comprometidos con la empresa y el proyecto; finalmente la encuesta de Satisfacción Laboral obtiene resultados positivos demostrando que la mayoría de los encuestados se encuentran muy satisfechos con el entorno físico, la supervisión y las prestaciones que les brinda la empresa.

En el presente estudio, para identificar el tipo de liderazgo se aplicó el modelo de Hersey y Blanchard, en consecuencia, se debe identificar la preparación de los diferentes encuestados de cada área seleccionada, de modo que este equivale a R4 el cual se define como capaces y dispuestos o confiados, es decir, los seguidores tienen la capacidad para desenvolverse y se sienten comprometidos o se sienten confiados al respecto.

Luego, al identificar la preparación de los seguidores como R4 se le asigna un determinado estilo de liderazgo el cual corresponde al E4 el cual se identifica como delegar, cede la responsabilidad de las decisiones y su implantación, se caracteriza por un comportamiento de tarea bajo y un comportamiento de relación bajo.

Para desarrollar el modelo de Fiedler e identificar la favorabilidad situacional, en el presente estudio, se detecta que todos poseen una relación con líder miembro positiva la cual puede ser clasificada como amistosa y de cooperación; así, dado que la favorabilidad de la relación es positiva, el líder cuenta con una mayor influencia, en consecuencia, se identifica que el líder debe ser motivado por las tareas.

En resumen, la investigación se aplica a una empresa constructora la cual desarrolla un proyecto con un gran impacto nacional, convirtiendo en el aeropuerto más moderno de Sudamérica, los resultados obtenidos se contraponen a datos obtenidos sobre motivación en Chile, destacando que una gran satisfacción laboral es el reflejo de los resultados de una administración íntegra por parte de la empresa, siendo una de las grandes propuestas de las transnacionales.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El liderazgo es fundamental en las organizaciones actuales de cualquier tipo de industria, con este se consigue obtener resultados positivos al coordinar el capital humano en una dirección adecuada, y también en el uso de los recursos materiales para minimizar los gastos innecesarios en que se incurren.

El liderazgo solo se puede denominar como tal cuando los colaboradores hacen voluntariamente, por un periodo de tiempo, los objetivos de un grupo como propio, se refiere a la capacidad de construir equipos cohesionados y orientados hacia un objetivo (Hogan, R., Curphy y Hogan, J. 1994). Con esta definición se puede entender el liderazgo como el poder influir a otros para lograr que hagan lo que el líder busca.

El repaso de otros autores revela que la mayoría de los que escriben sobre administración concuerdan en que el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de una persona o un grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación (Blanchard, Hersey y Johnson, 1998). Con esta visión global se puede decir que el liderazgo es una forma adecuada para tener los resultados positivos necesarios dentro de cualquier organización, por lo cual es un tema el cual se debe trabajar.

El liderazgo es el acto de influir sobre los seguidores logrando el compromiso y el entusiasmo de los que están dispuestos a recibirlo, con el fin de entregar una visión compartida de la organización con un propósito ético y de beneficios para la organización y para ellos, esto según Lussier y Achua (2010). Entonces el liderazgo no solamente depende del líder sino también de sus seguidores y que tan comprometido se encuentran, según el estudio “2015 Trends in global Employee Engagement” de la aseguradora Britanica AON, el compromiso de los trabajadores en

Latinoamérica el año 2014 fue de un 71% siendo la región con el índice más alto a nivel global, en el caso específico de Chile, este se ubicó como el segundo país con peor compromiso de la región con un 64% (Namur,2015), la falta de compromiso puede significar que se genere ausentismo laboral, generando un impacto sobre la productividad y un costo económico de entre un 7.3% a un 15% del total de su nómina (Flores, 2014),en el contexto de la investigación se identifica la falta de satisfacción laboral es el gran problema para la empresa que produce un impacto negativo, la cual contempla en sus ramificaciones el compromiso organizacional, además la justicia organizacional se considera como un pronosticador sobre dichos temas, con lo que a la ecuación se le comienzan a agregar variables.

Las mejoras que debe tener el capital humano en una organización deben ser siempre continua, además, como la innovación no es algo causal, esta debe ser guiada por líderes estratégicos que tengan las características adecuadas y una experiencia como dice González, Torres y Vásquez (2016).

Para todas las organizaciones una pregunta fundamental es ¿quién debe dirigir el proyecto?, aunque una forma distinta y más específica de hacer esta pregunta sería ¿cómo se debe dirigir el proyecto? Al lograr contestar esta pregunta se sabrá el tipo de liderazgo más adecuado, según Lewis (2004) ningún estilo de liderazgo es mejor que otro, esto simplemente depende de la situación, la cual tiene que contar con la capacidad y voluntad de los seguidores, por lo cual el modelo del liderazgo situacional, es el más apropiado para cada fase del proyecto.

En el ámbito de los proyectos de construcción, el liderazgo puede ayudar significativamente a la organización con altos niveles de desempeño en sus trabajadores, cumpliendo con tiempos que son limitados además de manejar de manera adecuada los recursos materiales. “La necesidad de

mejorar las habilidades de liderazgo en la industria de la construcción está ganando reconocimiento como una cuestión importante y ha atraído mucha atención” (Skipper y Bell, 2006).

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Identificar el comportamiento organizacional dentro de la empresa VCGP – Astaldi Ingeniería y Construcción Limitada, la cual ejecuta proyectos de construcción mediante el análisis teórico y práctico de los distintos participantes claves dentro de las áreas del proyecto con instrumentos adecuados para su evaluación, con el fin de conocer los beneficios del clima laboral que afecta a la organización y recomendar estilos de liderazgos.

3.2. Objetivos Específicos

- Revisar modelos de liderazgo y teorías planteadas en material bibliográfico adecuado para tener una base del tema.
- Revisar investigación de liderazgo utilizados en la industria de la construcción para obtener datos específicos.
- Analizar datos obtenidos de herramientas aplicadas al grupo de estudio para comprender similitudes o diferencias obtenidas.
- Sugerir una forma de liderazgo adecuada con estudio propio realizado para que la industria de construcción tenga mayores beneficios.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Comportamiento Organizacional

Desde la antigüedad las personas han necesitado a un par, debido a su estado de vulnerabilidad a partir de su nacimiento, lo que les hace depender de sus padres en una primera etapa de desarrollo, esta necesidad de poder compartir con otras personas se debe a distintas razones y factores que afectan la toma de esa decisión en el transcurso de las siguientes etapas de la vida, según estudios de Judge y Robbins (2009) este comportamiento logra satisfacer las siguientes necesidades:

- **Seguridad:** Se reduce la inseguridad de la soledad, cuando se es parte de un grupo las personas se sienten más fuertes, tienen menos dudas de si mismas y son más resistentes a las amenazas.
- **Estatus:** El poder participar de grupos que sean socialmente admirados, da reconocimiento y estatus a sus miembros.
- **Autoestima:** Pertenecer a un grupo logra aumentar la sensación de bienestar para sus miembros.
- **Pertenencia:** Los grupos ayudan con las necesidades sociales, se tiene interacción satisfaciendo necesidades de afiliación.
- **Poder:** Individualmente no se puede alcanzar con frecuencia el poder que se desea, pero con la acción del grupo este si puede llegar.
- **Logro de metas:** Con el fin de cumplir metas normalmente se necesitan diferentes habilidades, talentos, conocimientos o poder para llevar a cabo actividades específicas, por lo cual se necesita más de una persona.

El comportamiento de un individuo fuera de un grupo varía notablemente sin su influencia, dado que esta es decisiva en su conducta, por lo tanto, hace que este factor sea fundamental en el comportamiento organizacional.

La idea de un grupo de personas se puede definir de manera simple “como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos” (Judge y Robbins, 2009).

Judge y Robbins (2009) definen 6 tipos de grupos para clasificarlos de una forma adecuada al contexto que se requiera, estos son los siguientes:

Grupo Formal	“Grupo de trabajo designado, definido por la estructura de la organización.”
Grupo no Formal	“El que no está estructurado de manera formal, ni determinado por la organización; aparece como respuesta a la necesidad de contacto social.”
Grupo de Mando	“Grupo compuesto por individuos que reportan directamente a un gerente asignado.”
Grupo de Tarea	“Quienes trabajan juntos para realizar un trabajo.”
Grupo de interés	“Aquellos que trabajan juntos para alcanzar un objetivo específico que interesa a cada uno.”
Grupo Amistoso	“Aquel cuyos miembros se reúnen porque tienen una o más características en común.”

Existen factores que determinan que los equipos puedan ser exitosos, los que tienen una relación más significativa con el desempeño de estos, son los cuatro que se presentan a continuación:

- **Recursos adecuados:** Los equipos deben recibir el apoyo propicio de las organizaciones mediante la selección adecuada del personal, además de la entrega de apoyo, estímulos e información apropiada para las actividades.
- **Liderazgo y estructura:** Para poder distribuir las tareas con equidad de la carga entre los equipos, debe existir un acuerdo entre los participantes por lo cual se requiere de un liderazgo y estructura del equipo, esta función la adquiere la administración o los miembros del equipo.
- **Clima de confianza:** Dentro de los equipos debe existir confianza entre sus miembros, esto para facilitar la cooperación y reducir la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros. Es fundamental tener confianza en los líderes aceptando voluntariamente su visión y las metas propuestas.
- **Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa:** En equipos de alto desempeño los sistemas tradicionales de premio-castigo no son considerablemente efectivos por lo cual la administración debe buscar recompensas que sirvan para el desarrollo de los miembros del equipo.

El liderazgo es una pieza clave dentro del comportamiento organizacional, con esto se pueden sostener la estructura y el clima de confianza por medio de influir con una visión compartida o fijando metas con el fin de lograr un desempeño alto dentro de los miembros de un equipo de trabajo.

4.2. Liderazgo

4.2.1. ¿Qué es el Liderazgo?

Dado que el liderazgo nace con la necesidad de buscar un miembro adecuado, dentro de los grupos de personas, para poder guiarlos de una forma en que todos participarían voluntariamente bajo su apoyo.

“El liderazgo es concebido como un fenómeno social y relacional producto de la interacción entre las personas, cuyos propósitos deberán orientarse hacia: 1) Facilitar la interpretación de las visiones y expectativas colectivas de los agentes que participan directa e indirectamente en las organizaciones; 2) Promover la adaptación del sistema a su entorno a través de la movilización del poder entre sus miembros; 3) Potenciar la diversidad personal a través del reconocimiento de las habilidades particulares, y 4) Generar, a través de la comunicación, contextos propicios para la creatividad e innovación, en donde la virtud más importante es la confianza” (Contreras y Castro, 2013).

A través del tiempo cada autor ha dado una definición distinta desde su punto de vista para lograr responder la pregunta “¿Qué es el liderazgo?”, esto hace que bajo cada investigación realizada se tome la que más adecua, o se crea una propia, con el fin de tener una base para las problemáticas planteadas que se quieren dejar en evidencia y tratar de proponer una solución.

Como dice Davis y Newstrom (2003) “El liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos” (Citado en Serrano y Portalanza, 2014, p. 2). Según esto, claramente se vincula al líder con un grupo de trabajo, con el cual se requiere llegar a objetivos planteados por los gerentes de la organización, mediante la utilización del trabajo en equipo.

Payeras (2004) explica el liderazgo como un grupo de comportamientos que puede usar el líder con el propósito de influir sobre el actuar de los grupos de personas (Citado en Serrano y

Portalanza., 2014, p. 2). Desde este punto de vista, se desprende la importancia que llega a tener el comportamiento organizacional que deben instaurar los altos mandos de las instituciones con el fin de lograr influir correctamente en todos los miembros del equipo participante del proyecto.

Una definición que responde a la pregunta planteada, de una forma de abarcar de una manera adecuada todos los conceptos, es la propuesta por Yarce (s.f.) citada a continuación, “El liderazgo es la capacidad de influir motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas, grupos y sociedades, en un marco de valores”.

El liderazgo consiste en poder lograr que un grupo de personas puedan dejar de lado por un determinado tiempo preocupaciones individuales y hagan propias un objetivo común que afecta a las responsabilidades y el bienestar del grupo (Hogan, R., et al, 1994). Es importante tener claro que para lograr alcanzar objetivos dentro de una organización, los gerentes deben poder influir en cada miembro de la misma, con el propósito de poder lograr que estos puedan reconocer como propio el fin de su trabajo, por lo tanto esto se convierte en obtener un logro personal generando un bienestar al grupo de trabajo.

Con lo anteriormente mencionado se puede ver que el concepto de liderazgo tiene un gran alcance, pero principalmente se pueden destacar que siempre va ligado al comportamiento organizacional, por lo tanto, implica a dos partes, la primera es un grupo que es liderado por un miembro y la segunda parte es “El Líder” encargado de liderar, el cual destaca por sus cualidades frente a los demás. Dado lo anterior, se abre la interrogante de cómo debe ser encontrada esa persona, si debe ser impuesta por la organización en un puesto de administrador o simplemente debe nacer de entre el grupo de trabajo.

4.2.2. Líder.

En toda organización existe una persona que toma el mando de las decisiones y guía a los miembros del grupo involucrado en el proceso, esta persona puede ser un administrador designado por los reclutadores del proyecto en su etapa previa de iniciar, o también, puede nacer desde el mismo grupo de trabajo durante el transcurso del proyecto por iniciativa de uno de sus participantes destacando por sus habilidades intrapersonales.

Todo guía logra obtener sobre los demás una autoridad y respetos correspondiente, según sea quien lo haya designado para la toma de decisiones, dado que si es simplemente una figura autoritaria que fue impuesta por los altos mandos, esto no implica un respeto por motivación a querer seguirlo por parte de los diferentes miembros del equipo, sólo está dado así, en cambio sí es un guía con todas las características y habilidades directivas para inspirar e influir a los demás, este puede ser una figura la cual tenga la autoridad y respeto característico para ser llamado líder.

Un líder posee un conjunto de habilidades directivas con el fin de obtener resultados para todos Yarce (s.f.) nos nombra estas características de la siguiente manera “Busca lo mejor para los miembros del equipo, persuade, impulsa y atrae, propone y motiva, comunica y manda, más con el prestigio personal y su ejemplo que con el poder, la palabra o la influencia dominadora, aunque tenga que valerse de todos”.

Se pueden identificar rasgos que poseen los líderes efectivos con el fin de diferenciarse de los demás miembros de los grupos de trabajos. Lussier y Achua (2010) identifican 9 diferentes rasgos que normalmente poseen los líderes estos son:

- **Dominio:** Los líderes exitosos desean ser gerentes y con esto lograr tener mayores responsabilidades. Si no se desea ser líder es probable que no sea un gerente efectivo.

Deben poder responder a la pregunta ¿quiere ser un líder? de forma positiva con el fin de tener dominio.

- **Gran energía:** Con el fin de lograr trabajar arduamente en pro de las metas que desean alcanzar, el líder debe tener un impulso positivo, muestra de vitalidad y soportar el estrés que generan todas las responsabilidades. Siempre debe mostrar una actitud positiva ya que con esto lograra mostrar entusiasmo, debe enfrentar los problemas sin retroceder por diferentes dificultades. No son insistentes ni odiosos, además tienen una gran tolerancia a la frustración, toman la iniciativa sin que se les indique que deben hacer. Se debe responder ¿tiene usted gran energía?
- **Confianza personal:** Los líderes muestran confianza en sí mismo y ayudan a que los seguidores también la tengan, esto afecta a las metas, a los esfuerzos personales y a la persistencia en las tareas. Los líderes no ceden frente a las dudas personales que tengan. No provocan un alejamiento de personas por poseer una actitud de saberlo todo, son emocionalmente estables. Deben poder responder a ¿tiene usted confianza personal?
- **Locus de Control:** Se divide en dos creencias de donde se ubica el control del propio destino, estas son externo e interno, los seguidores tienden a pensar que no tienen control de su propio destino son externalizadores y que su desempeño no se relaciona con su comportamiento, por lo que generalmente su desempeño es inferior. Los líderes son internalizadores, ya que piensan que pueden controlar su destino y que su comportamiento si afecta de manera directa su desempeño. Los líderes asumen responsabilidades por quienes son, piensan en el futuro, establecen objetivos claros y desarrollan planes para poder cumplirlos. ¿Usted es más internalizador o externalizador?

- **Estabilidad:** Los líderes deben poder controlar sus sentimientos y emociones, teniendo una estabilidad que no afecte por reacciones llevadas a cabo por estos rasgos a los planes y finalmente las metas. Los líderes efectivos deben tener claro su propio análisis interior de debilidades y fortalezas, nunca justifican sus errores por sus debilidades, sino que tratan de mejorarlas.
- **Integridad:** Todo líder debe tener un comportamiento honesto y ético, esto es no mentir, hacer trampa o robar con fines personales a costa de los demás. Los líderes que poseen estas características y son vistos por sus seguidores ayuda a generar un ambiente de confianza plena entre ellos, en caso de que los seguidores se percaten que han sido usados para beneficios personales de los líderes se genera una baja en la confianza. Se debe responder ¿Es usted íntegro?
- **Inteligencia:** Dado que los líderes normalmente ocupan puestos gerenciales estos deben tener un grado alto de capacidad cognitiva para pensar en forma crítica con el fin de resolver problemas y tomar decisiones. Existen distintos tipos de inteligencia que son utilizadas mejores en ciertos tipos de situaciones de una mejor manera que otra.
- **Flexibilidad:** El mundo actual cambia constantemente a un acelerado ritmo por lo cual los gerentes deben tener el poder de flexibilidad adecuado para adaptarse a los cambios con los que se enfrentan en cada situación, los líderes deben estar por delante de todos los cambios. ¿Usted es flexible?
- **Sensibilidad hacia los demás:** Todo líder debe poder pensar en los demás miembros de su grupo de trabajo, para poder entenderlos y así comunicar e influir de una forma adecuada, se debe transmitir interés por los demás, y siempre ayudar al personal recordando que entre más se esfuerce más recompensa recibirá.

El líder es fundamental dentro de la organización de cualquier empresa o institución y si se logra cumplir con estas nueve características probablemente se esté en presencia de un liderazgo eficaz, aunque no siempre es necesario que se cumplan todas ya que se pueden compensar entre ellas, por lo cual se debe poder estar atento ante las debilidades y fortalezas que el líder posee con el fin de poder mejorar.

El liderazgo es necesario para poder lograr metas y un equipo cohesionado, pero además de un líder altamente calificado en toda esta área se necesita los miembros del equipo que serán su responsabilidad, ósea los seguidores.

4.2.3. Seguidores.

Una variable a considerar dentro del estudio del liderazgo son los colaboradores de las organizaciones los cuales podemos dividirlos en dos grandes categorías el primero ya mencionado líderes los cuales tiene una responsabilidad importante y un papel importante dentro de los resultados obtenidos, aunque no se les puede otorgar todo el mérito, dado a que estos no trabajan solos y en este punto nace la segunda categoría de seguidores los cuales son grandes responsables de las metas alcanzadas dentro de todo ámbito ya que recurrentemente son el corazón de ejecución de las tareas primordiales dentro de la organización, teniendo una papel importante dentro de los resultados obtenidos en conjunto con su responsable directo.

Según Lussier y Achua (2010) definen al seguidor como quien recibe influencia de un líder, además de explicar que para que exista un liderazgo efectivo el seguidor debe tener un seguimiento eficaz. El seguimiento del líder se refiere al comportamiento de los seguidores que resulta de una relación de influencia entre líder y seguidor.

“El seguidor comparte un propósito común con el líder, cree en lo que la organización está tratando de llevar a cabo y quiere que tanto el líder como la organización triunfen” (García, 2015). Se ve reflejado que el seguidor debe poder estar alineado con los requerimientos de la organización y de sus líderes, desarrollando un trabajo en búsqueda de una meta en común.

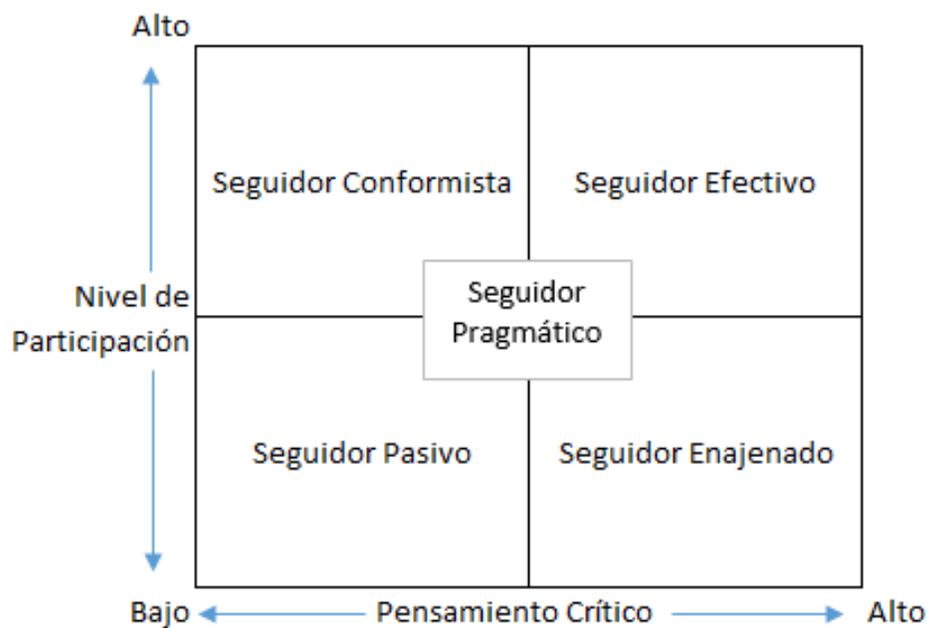
García (2015) también nos explica que los seguidores son aquellos que reciben influencia del líder y que lo siguen por convicción propia, que tiene un propósito común o cree en el propósito del líder y lo apoyan en la consecución de las metas propuestas con entusiasmo y energía, que a su vez, influyen al líder positivamente. Con esta última idea sobre los seguidores se entiende que la relación con el líder debe ser bidireccional, entregando por cada una de las partes implicadas un aporte real, tanto a la organización como entre sí para alcanzar los fines propuestas.

Existen diferentes tipos de seguidores que Kelley conceptualiza en su modelo por medio del pensamiento crítico y el nivel de participación en los asuntos, aquí se agrupan a los seguidores en cinco distintos grupos o estilos de acuerdo a su mezcla conductual específica. La mezcla conductual se puede resumir en dos componentes: la capacidad del seguidor para pensar o no en forma crítica y su nivel de participación o falta de esta (Lussier y Achua, 2010).

Cada estilo de seguidor tiene un cierto nivel de participación y de ejercicio intelectual que determina su importancia y rol en el ejercicio del liderazgo, por lo tanto, cuanto mayor sea su relevancia, mayor será la exigencia que se realiza en estos sentidos (García, 2015). Por lo tanto, se debe tener claridad el tipo de seguidores con los que puede contar la organización, con el fin de tener claridad de las formas correctas en que se desempeñan y las actividades en la cual se podrá conseguir un mayor desempeño dependiendo el nivel de participación y su pensamiento crítico para la realización de una forma adecuada las tareas asignadas.

Comprender el comportamiento de los seguidores es fundamental en el estudio del liderazgo y cómo estos influyen en el líder y sobre los procesos de liderazgo. Las características de las relaciones estarán dadas por las interacciones que se vivan en la organización (Contreras y Castro 2013).

Figura 1: Mezcla Conductual Seguidores.



Lussier y Achua (2010) define los cinco tipos de seguidores que pueden encontrarse de la siguiente manera:

- **Seguidor enajenado:** es alguien que muestra una baja participación pero que es alto en pensamiento crítico. Este seguidor es alguien que se siente timado o menospreciado por parte de su organización por su trabajo ejemplar. Con frecuencia, de comportamiento cínico, los seguidores enajenados son capaces, pero no están dispuestos a participar en desarrollar soluciones para los problemas. Simplemente están felices de residir en lo negativo e ignorar lo positivo en cuanto a lo que la vida organizacional se refiere.

- **Seguidor conformista:** es alguien que es alto en participación, pero bajo en pensamiento crítico. En otras palabras, los conformistas son las “personas sí” en la organización. Realizan todas las órdenes sin considerar sus consecuencias. Un conformista haría cualquier cosa por evitar el conflicto. Los líderes prefieren a este tipo de seguidores.
- **Seguidor pasivo:** es alguien que no exhibe gran pensamiento crítico ni participación. El seguidor pasivo observa al líder o a las demás para que formulen todo el pensamiento y no participan. Al carecer de iniciativa y compromiso con el equipo el seguidor invisible requiere de supervisión constante y nunca va más allá de la descripción de su puesto. Con frecuencia son caracterizados por sus líderes como holgazanes, desmotivados e incompetentes.
- **Seguidor efectivo:** es alguien que muestra gran pensamiento crítico y también participación. Los seguidores efectivos no sienten aversión al riesgo ni son tímidos al conflicto. Tienen el valor para iniciar el cambio y ponerse en riesgo o en conflicto con otras personas incluso sus líderes, para servir al mejor interés de la organización. Como tal, con frecuencia son descriptos como proactivos. Los seguidores efectivos tienden a funcionar muy bien en los equipos auto dirigidos. Son el mejor activo de un gerente en cuanto a que complementan los esfuerzos del líder y se puede confiar en ellos para desahogar al líder de innumerables tareas.
- **Seguidor pragmático:** muestra un poco de los cuatro estilos, según el estilo que concuerde con la situación prevaleciente. Los seguidores pragmáticos están “atrapados a la mitad” la mayor parte del tiempo. Como es difícil discernir justo donde se encuentran respecto a los temas, presentan una imagen ambigua con

aspecto positivo y negativos. Por el lado positivo, cuando una organización pasa por momentos desesperados, el seguidor pragmático sabe cómo “trabajar con el sistema para hacer las cosas”. Por el lado negativo, este mismo comportamiento se puede interpretar como “participar en juegos políticos” o ajustarse para maximizar el interés personal.

Los seguidores son el segundo elemento dentro de la ecuación del liderazgo que se debe comprender para entender la relación que se forma a partir de estos, los miembros de una organización resultan variados en sus comportamientos, pudiendo deberse a diferentes formaciones académicas o de otro tipo, como también por las propias experiencias que los formó en el transcurso del tiempo, por lo tanto para el líder es importante poder identificar a cada tipo de seguidor con el fin de poder encontrar la manera adecuada para que este pueda desempeñarse de una forma óptima en la organización.

Para comprender los principios de los estudios sobre el liderazgo se recurre al estudio de las diferentes teorías realizadas para entender de una forma más detallada los cimientos sobre los que se sostienen actualmente todas las investigaciones en organizaciones de diferente índole.

4.2.1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades.

Abraham Maslow planteó la teoría sobre motivación más reconocida, en esta plantea cinco niveles de necesidades que cada ser humano busca satisfacer. Según Maslow, una persona está motivada cuando siente deseo, anhelo, voluntad, ansia o carencia. La motivación estaría compuesta por diferentes niveles, cuya base jerárquica de necesidad varía en cuanto al grado de potencia del deseo, anhelo, etc. El motivo o deseo es un impulso o urgencia por una cosa específica. Existen

muchos más motivos que deseos y estos pueden ser expresiones distorsionadas de las necesidades (Elizalde, Martí y Martínez, 2006).

Maslow clasifica las siguientes necesidades en orden jerárquico. En primer lugar, se encuentran las necesidades fisiológicas que son las más básicas y más potentes de todas, pero son las que tienen menor significado para la persona en busca de la autorrealización. Entre ellas se encuentran la necesidad de liberarse de la sed y del hambre; de aliviar el dolor, el cansancio y el desequilibrio fisiológico; la necesidad de dormir, de sexo (Elizalde et al. 2006).

Segundo, las necesidades de seguridad. Si las necesidades fisiológicas son satisfechas, o no constituyen un problema serio para la persona, las de seguridad se convierten en la fuerza que domina la personalidad. La mayoría de las personas llega sólo hasta este nivel. Éstas se expresan en la preocupación por ahorrar, por comprar bienes y seguros, para obtener una vida ordenada, cierta, y un futuro predecible, en el cual ya no se produzcan riesgos o peligros para la integridad personal o familiar. Este tipo de necesidades se puede manifestar negativamente como temor y miedo (Elizalde et al. 2006).

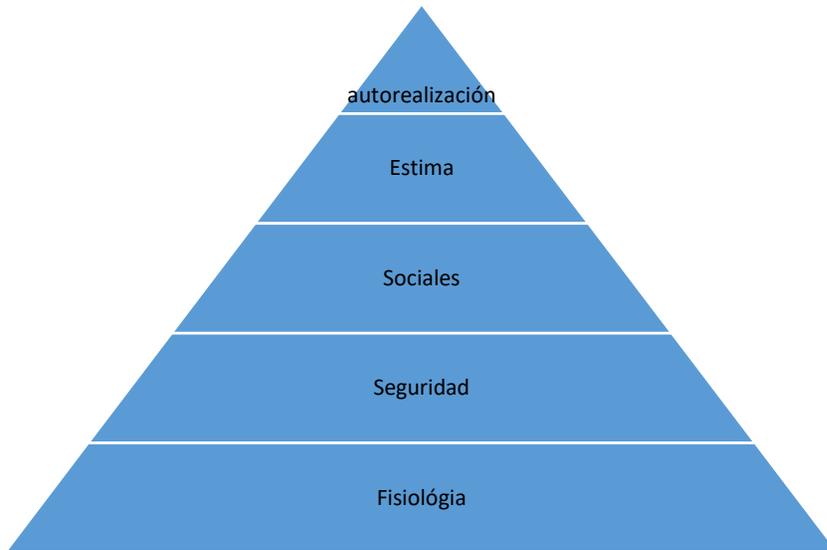
Tercero, las necesidades de amor y pertenencia que están orientadas socialmente y representan la voluntad de reconocer y ser reconocido por los semejantes, de sentirse arraigados en lugares e integrados en redes y grupos sociales. Para realizarse requieren que se haya alcanzado cierto grado de satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad. Entre ellas se encuentran la necesidad de amigos, de compañeros, de una familia, de identificación con un grupo y de intimidad con un miembro del sexo opuesto (Elizalde et al. 2006).

Cuarto, las necesidades de estima están asociadas a nuestra constitución psicológica. Su satisfacción es necesaria para la evaluación personal y el reconocimiento de uno mismo, en referencia a los demás. Se pueden subdividir en dos tipos: las que se refieren al amor propio y

las que se relacionan al respeto de otros (reputación, condición social, fama, etc.). Entre éstas se encuentran la necesidad de respeto, de confianza basada en la opinión de otros, de admiración, de confianza en sí mismo, de autovalía y de autoaceptación. Los trastornos y déficit en esta área generan sentimientos de inferioridad que se manifiesta como vivencias de vergüenza o de culpa (Elizalde et al. 2006).

Quinto, las necesidades de autorrealización o metanecesidades pertenecen al segundo bloque de necesidades superiores o más subjetivas en la gradiente establecida por Maslow. Son difíciles de describir, puesto que varían de un individuo a otro, e incluye la satisfacción de la individualidad en todos los aspectos. Para que una persona inicie su proceso de autorrealización debe haber satisfecho muchas necesidades previas, para que éstas no interfieran ni utilicen energías que están abocadas a este desarrollo. Las personas que desean autorrealizarse desean ser libres para ser ellas mismas. Las personas que se autorrealizan siguen las normas y modelos de conductas dictadas por la cultura en acuerdo con su sentido del deber, pero si éstas interfieren con su desarrollo, fácilmente reaccionan contra ellas. Entre ellas se encuentran las necesidades de satisfacer nuestras propias capacidades personales, de desarrollar nuestro potencial, de hacer aquello para lo cual tenemos mejores aptitudes y la necesidad de desarrollar y ampliar los metamotivos (descubrir la verdad, crear belleza, producir orden y fomentar la justicia) (Elizalde et al. 2006).

Figura 2: Pirámide de Necesidades de Maslow.



Mientras las necesidades más bajas se van satisfaciendo, la siguiente se vuelve dominante. Desde la vista motivacional, la teoría afirma que, si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Si se desea motivar a alguien, necesita satisfacer las necesidades de ese nivel o superiores. Las necesidades fisiológicas y de seguridad son necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización son necesidades de orden superior (Robbins y Judge, 2009)

4.2.2. Teoría de la Motivación-Higiene.

La teoría de motivación-higiene propuesta por Frederick Herzberg nace del estudio sobre las perspectivas que tienen los trabajadores de situaciones que se sintieran excepcionalmente bien o mal respecto a sus trabajos, con esto logró concluir que los individuos pueden variar significativamente sus comportamientos respecto a cómo se sienten con cada situación, existiendo diferentes tipos de características que pueden contribuir con cada situación, dado esto se entregan dos tipos de factores higiene y motivadores, siendo el primero todos los factores que contribuyen

a la insatisfacción o ausencia de insatisfacción en el trabajo y el segundo los que contribuyen a la satisfacción o falta de satisfacción en el trabajo, los factores de satisfacción e insatisfacción no son opuestos sino que abarcan un continuo dual (Judge y Robbins, 2009).

Los factores de satisfacción son llamados motivadores porque si están presentes en cantidades apropiadas en cualquier organización, provocan la motivación del trabajo creando actitudes positivas, estos factores se relacionan con el contenido de su trabajo específicamente, logros, reconocimiento por logros, trabajo interesante, mayor responsabilidad, crecimiento y progreso (Herzberg, 1974).

Los factores de higiene son los responsable de las personas infelices en el trabajo, no es lo que hacen sino cómo son tratados, están relacionados con el contexto del trabajo como lo es la política de la empresa y las prácticas administrativas, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, el salario, el estatus y la seguridad. El factor representa las condiciones preventivas y ambientales de trabajo, sirve para proporcionar insatisfacción laboral (Herzberg, 1974).

Nuevos paradigmas afirmar que el dinero como motivación en los empleados no es el mejor motivador, aunque si importante, según investigaciones se afirma que asignar mayores responsabilidades aumente la motivación y desempeño, por lo cual se debe asegurar un nivel de remuneración para poder ser motivados mediante su trabajo (Lussier y Achua, 2010).

4.2.3. Teoría de Liderazgos.

En el estudio del liderazgo se pueden identificar una evolución de tres enfoques distintos en el transcurso de los años en que estos se realizaron, durante los primeros cuarenta años del siglo XX

se identifica el enfoque en rasgos el cual hace énfasis en que los líderes tienen características personales y solo aquellos que cuenten con estas podrá ocupar el puesto de líder. Durante el periodo de 1945 el enfoque que se utiliza es el de actitudes, el cual se caracteriza por el uso de herramientas para medir las actitudes. Finalmente, en los siguientes estudios se utiliza el enfoque situacional el cual considera que el liderazgo es situacional o contingente estudiando simultáneamente al líder, los seguidores y también la situación, dado que se entiende que no existe un único estilo de liderazgo para todos los escenarios que se puedan presentar (Blanchard, et al, 1998).

4.2.3.1. Enfoque de las Actitudes.

Las teorías de liderazgo con enfoque de las actitudes transcurrieron principalmente en el periodo de 1945, con los estudios de Ohio y Michigan, a mediados de los sesenta con la Rejilla Gerencial. Este enfoque hace relación principalmente con las herramientas con las cuales se puede medir las actitudes o predisposición hacia el comportamiento del líder (Blanchard, et al, 1998).

4.2.3.1.1. Investigación de la Universidad de Iowa.

La investigación realizada por la universidad de Iowa en los años treinta por Kurt Lewin explica dos estilos de liderazgo que tienen los gerentes (Lussier y Achua, 2010).

- **Estilo de liderazgo autocrático:** El líder autocrático toma las decisiones, indica a los empleados que hacer y supervisa a los trabajadores muy cerca.

- **Estilo de liderazgo democrático:** El líder democrático alienta la participación en la toma de decisiones, trabaja con los empleados para determinar que hacer y no supervisa de cerca a los trabajadores.

Gracias a este estudio se comenzó la era de investigación sobre el comportamiento o actitudes más que los rasgos, actualmente el liderazgo está tomando una mirada por el estilo democrático, dado que toma en cuenta rasgos de los líderes y cómo deben comportarse con los seguidores (Lussier y Achua, 2010).

4.2.3.1.2. Estudio de la Universidad de Michigan.

El estudio se realizó entre 1940 hasta 1950, bajo la dirección de Rensis Likert, este estudio se basó en el comportamiento de los líderes efectivos, El modelo definió dos tipos de líderes, (Lussier y Achua, 2010):

- **Estilo de liderazgo centrado en el trabajo:** Se pone énfasis en las tareas y funciones propias del puesto del gerente, este dice el qué y cómo deben hacer el personal, dejando claro las funciones y metas, los dirige muy de cerca para que nada se le escape.
- **Estilo de liderazgo centrado en los empleados:** Se centra en cuan enfocando se encuentra el líder para poder satisfacer las necesidades humanas del grupo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, creando relaciones humanas. El líder ayuda a crear confianza, apoyo y respeto.

4.2.3.1.3. Estudio de la Universidad Estatal de Ohio.

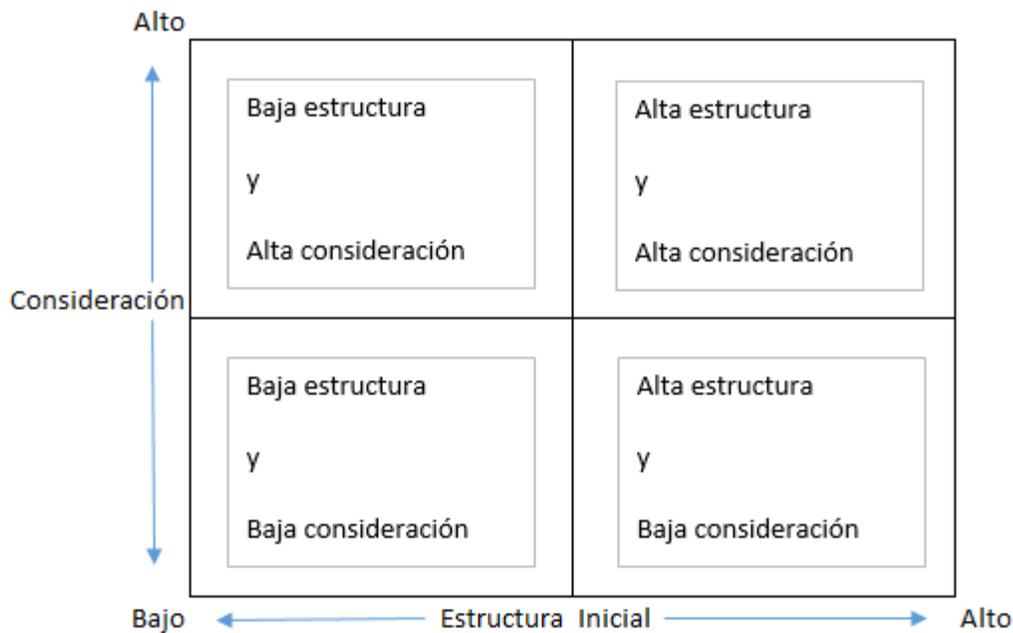
Estudio a cargo de Ralph Stogdill, se centró en los estilos de liderazgo efectivos, dentro de los que se pudieron distinguir dos dimensiones de comportamiento o tipos de liderazgos diferentes (Lussier y Achua, 2010).

En el estudio iniciado en 1945 se define el liderazgo como la conducta del individuo cuando orienta las actividades de un grupo para conseguir una meta, acabaron por restringir la descripción del comportamiento del líder a dos aspectos: estructura inicial y consideración. Dentro del estudio se creó y utilizó el cuestionario de descripción del comportamiento del líder (leader behavior description questionnaire, LBDQ) con el fin de obtener la percepción de los seguidores y colaboradores sobre sus líderes, también se creó y utilizó el cuestionario de opinión del líder (leader opinion questionnaire, LOQ) para saber la percepción de los líderes sobre su propio estilo de liderazgo (Blanchard, et al, 1998).

- **Comportamiento de estructura de inicio:** Ídem que el centrado en el trabajo, se enfoca en ejecutar las tareas.
- **Comportamiento de consideración:** Ídem que el centrado en los empleados, se centra en satisfacer las necesidades del personal y en la creación de relaciones.

Dado que el líder puede tener un variable grado en la estructura el estudio identifica cuatro estilos de liderazgo, en distintos cuadrantes como se muestra a continuación.

Figura 3: Cuadrantes Estructura vs Consideración.



Los líderes que se ubican en el cuadrante de alta estructura y baja consideración sólo manifiestan comunicación en un solo sentido por lo cual las decisiones solo las toman los gerentes. Por otro lado los líderes que se ubican en el cuadrante de alta consideración y baja estructura, tienen un comportamiento bidireccional por lo tanto las decisiones se toman en conjunto (Lussier y Achua, 2010).

4.2.3.1.4. Teoría del Grid de Liderazgo o Rejilla del Liderazgo.

La teoría del Grid nace de los estudios de las universidades de Ohio y de Michigan; se basa en dos dimensiones claves, que son interés por la producción e interés por las personas (Lussier y Achua, 2010).

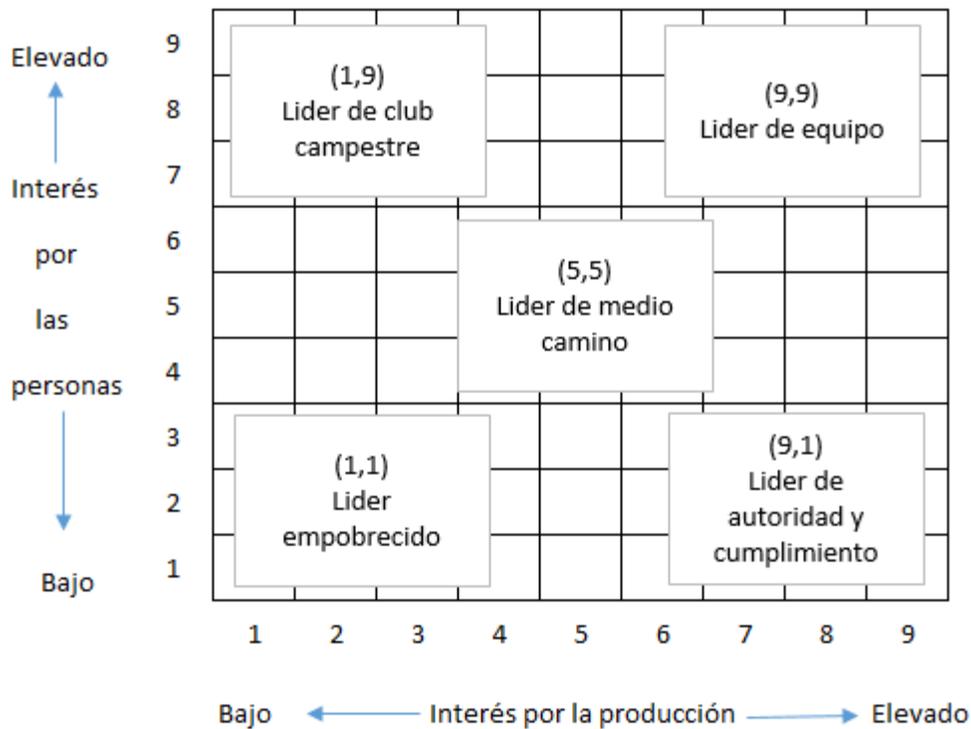
Se identifican cinco tipos de liderazgos:

- **Líder empobrecido:** Es un líder que hace lo mínimo solicitado para cumplir sus funciones, tiene un bajo interés por la producción y el personal de trabajo.

- **Líder de autoridad y cumplimiento:** El líder realiza las actividades de su puesto utilizando el personal como una simple herramienta, no muestra interés por los miembros del equipo y una gran preocupación por la producción.
- **Líder de club campestre:** El líder no se esfuerza en la producción, pero si lo hace para mantener un ambiente laboral grato, muestra alto interés por las personas y bajo por la producción.
- **Líder de medio camino:** Se ocupa de tener un equilibrio en las tareas y funciones que debe cumplir al igual que con el personal, posee una preocupación equilibrada para la producción y el personal.
- **Líder de equipo:** Es un líder que busca el máximo desempeño de sus funciones además con el mejor trato al personal, es un líder que tiene gran preocupación por la producción y el capital humano, es el tipo de liderazgo que debería aplicarse a todas las situaciones.

Estos tipos de liderazgos se ubican en 4 cuadrantes similares a los del estudio de la Universidad de Ohio, el interés por la producción se coloca en el eje de las abscisas y el interés por las personas en el eje de las ordenadas, contando con una escala del 1 al 9, mientras mayor sea el número mayor será el interés.

Figura 4: Cuadrantes Interés por las Personas vs Interés por la Producción.



Hersey y Blanchard diferencian sobre comportamiento y actitudes, considerando los intereses de la Rejilla del liderazgo o Teoría del Grid como actitudinales: indican una disposición, una tendencia, un sentimiento. Diferenciándose de los estudios de Ohio dado que sus dimensiones reflejan cómo se comportan realmente las personas (Sánchez y Rodríguez, 2010).

Las teorías del liderazgo son investigaciones que se sacan de la práctica de situaciones laborales con el fin de poder entender de mejor manera, predecir y controlar para así obtener un liderazgo exitoso. Por lo cual para tener una idea sintetizada de las teorías se debe recurrir a los modelos los cuales miden y entregan resultados empíricos de las situaciones analizadas, ampliando la visión de los teóricos.

4.2.4. Modelos de Liderazgo.

4.2.4.1. Enfoque Situacional.

Como ya se ha mencionado con anterioridad el liderazgo y sus resultados implican múltiples variables de entradas, uno que resulta fundamental en el estudio es el enfoque situacional, dado a que por esta variable se deben aplicar diversos modelos y técnicas para poder controlar las diferentes circunstancias que presenta cada situación.

Se estudia el comportamiento del líder y sus seguidores en diversas situaciones, más que sus rasgos, se entiende que no solamente es innata la habilidad, por lo que se puede capacitar y educar a todos para que puedan desarrollarse de una manera adecuada en cada situación (Blanchard, et al, 1998).

4.2.4.1.1. Modelo de Contingencia de Fiedler.

Fiedler realizó la primera teoría del liderazgo situacional con lo cual identificaba variables del entorno y la personalidad del líder que afectan el modo de comportamiento que debe tomar en cada situación específica (Lussier y Achua, 2010).

El modelo de liderazgo por contingencia implica una serie de pasos los cuales Lussier y Achua (2010) definen de la siguiente manera:

- a) **Liderazgo dominante:** Como primer paso se determina el tipo de liderazgo dominante con el fin de saber si es orientado a las personas o las tareas, es un modelo unidimensional, para esto se utiliza el cuestionario de compañero de trabajo menos preferido.

- b) **Favorabilidad situacional:** El segundo paso se refiere al nivel que tiene la situación permitiendo al líder influir sobre el equipo de trabajo, entre más control se tenga de la situación el líder posee más poder.

Existen tres variables que caracterizan la situación están son las siguientes:

1.1.b.1. **Relación líder-miembros:** Se realiza el estudio de la relación entre el líder y los miembros, amistosa y de cooperación o antagonista y difícil, buen trato o deficiente, entre más favorable es la relación, la situación es más positiva y el líder cuenta con una mayor influencia.

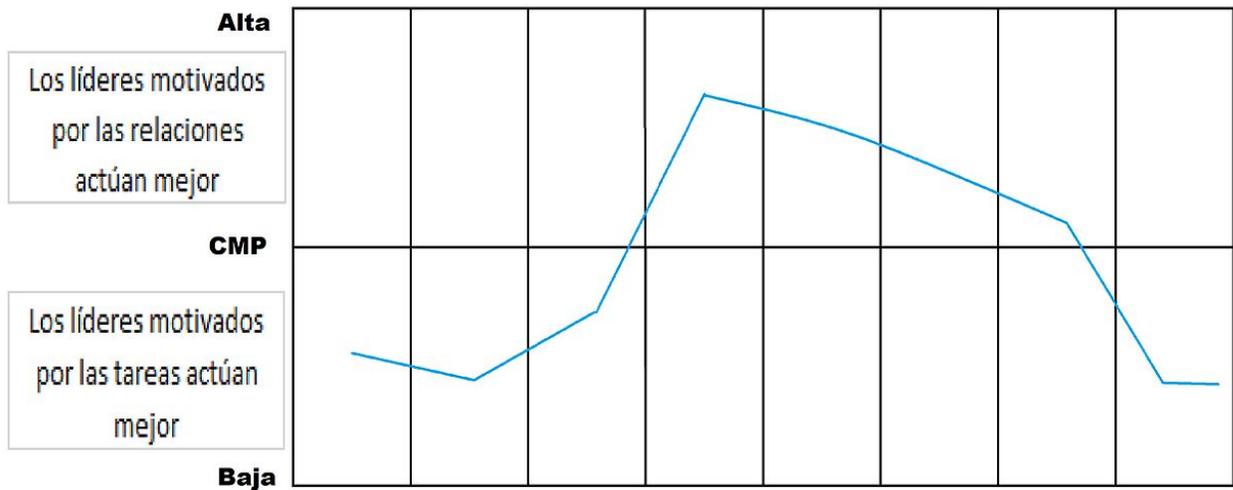
1.1.b.2. **Estructura de la tarea:** Se analiza si es una tarea estructurada o no estructurada, los líderes con situaciones estructuradas tienen mayor influencia. A puestos más estructurados la situación tiende a ser más favorable.

1.1.b.3. **Poder por posición:** Se debe ver si el líder tiene el poder suficiente para tomar decisiones de premio, castigo, correcciones y otras funciones otorgadas por su puesto y la administración. Esta variable es la que posee menor peso, el líder con poder por posición tiene más influencia. Entre más poder más favorable es la situación.

Las ponderaciones relativas de estos tres factores juntos crean un continuo de favorabilidad situacional del líder.

- c) **Determinar el estilo de liderazgo apropiado:** Luego de los pasos anteriores se pasa a recomendar el estilo de liderazgo adecuado a la situación, Tarea o Relación. Para identificar el tipo de liderazgo se debe responder las tres preguntas asociadas con la favorabilidad situacional.

Figura 5: Modelo de liderazgo de contingencia de Fiedler



	Situación muy favorable para el líder		Situación mediante favorable para el líder				Situación muy desfavorable para el líder	
Relación entre el líder y miembro	Buena	Buena	Buena	Buena	Mala	Mala	Mala	Mala
Estructura de las tareas	Estructurada		Desestructurada		Estructurada		Desestructurada	
Poder de posición de líder	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

Sí el liderazgo dominante concuerda con el liderazgo seleccionado no se realizan modificaciones dado a que se tendrá éxito en tal situación aplicado el método que ya utiliza el líder.

En caso en que el liderazgo dominante no concuerda con el identificado puede que el líder no sea efectivo, en este caso se recomienda modificar la situación más que sus propios estilos de liderazgos.

4.2.4.1.2. Modelo de Liderazgo Trayectoria-Meta.

Desarrollada por Robert House se utiliza con el fin de maximizar el beneficio por medio del desempeño y la satisfacción laboral. El líder debe motivar a sus subordinados a alcanzar las metas personales y de la organización (Lussier y Achua, 2010).

El modelo explica cómo los líderes influyen en las metas de los miembros del equipo y las trayectorias que sigue para cumplirlas, se necesitan factores situacionales para definir el estilo apropiado para cumplir las metas a través del desempeño y la satisfacción.

a) **Factores situacionales**

a. **Subordinados**

- i. **Autoritarismo:** Es el nivel de respeto existente entre empleados además de que quieren que les enseñen a que hacer y cómo llevar a cabo el trabajo.
- ii. **Locus de control:** Explicada con anterioridad.
- iii. **Capacidad:** Nivel con de capacidad para desarrollar las funciones necesarias los empleados.

b. **Entorno**

- i. **Estructura de tareas:** Ya explicado.
- ii. **Autoridad formal:** Poder que tiene el líder por su posición.
- iii. **Grupo de trabajo:** Nivel de comparación entre miembros del grupo de trabajo para la satisfacción laboral.

b) **Estilos de Liderazgos**

- a. **Directivo:** Es adecuado cuando los seguidores buscas un liderazgo autoritario, tiene un alto nivel de estructura, sirve para tareas ambiguas y con grado alto de dificultad, la autoridad formal es energética y el grupo de trabajo proporciona satisfacción laboral.
- b. **Apoyo:** El líder tiene una alta consideración, Sirve cuando los miembros del grupo de trabajo no buscan un líder autoritario, muestran un locus de

control interno y cuando la capacidad del seguidor es alta. Es adecuado para tareas simples, autoridad formar débil y cuando no hay una satisfacción laboral.

- c. **Participativo:** El líder incluye a los seguidores en la toma de decisiones, esto es adecuado en situaciones en las cuales los subordinados desean participar de las decisiones de proceso, tienen un locus de control interno y la capacidad del seguidor es alta. Las tareas son complejas, la autoridad es enérgica o débil y la satisfacción laboral de los compañeros de trabajo es alta o baja.
- d. **Orientado a los logros:** El líder establece metas con un alto grado de dificultad, pero alcanzable, establece recompensa a los subordinados por alcanzarlas. El líder entrega estructura y alto apoyo. Es adecuado cuando los subordinados se encuentran dispuestos a un liderazgo autocrático, manifiestan un locus de control externo y cuando la capacidad de ellos es alta, la tarea del entorno es simple, la autoridad es energética y la satisfacción laboral de los compañeros de trabajo es alta o baja.

Es pertinente la elección de modelos de liderazgo que estén alineados con la visión estratégica de las organizaciones que la vayan a implementar dado que existen variados modelos que pueden ayudar dependiendo de las necesidades que se quieran satisfacer por medio de estas.

4.2.4.1.3. *Modelo Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.*

El modelo de liderazgo se centra en las conductas del líder, identificando dos dimensiones de interés, los cuales Blanchard, et al (1998) nos explican de la siguiente manera:

- **Comportamiento de tarea:** se define como el grado al que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o el grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién.
- **Comportamiento de relación:** se define como el grado al que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones. Tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar.

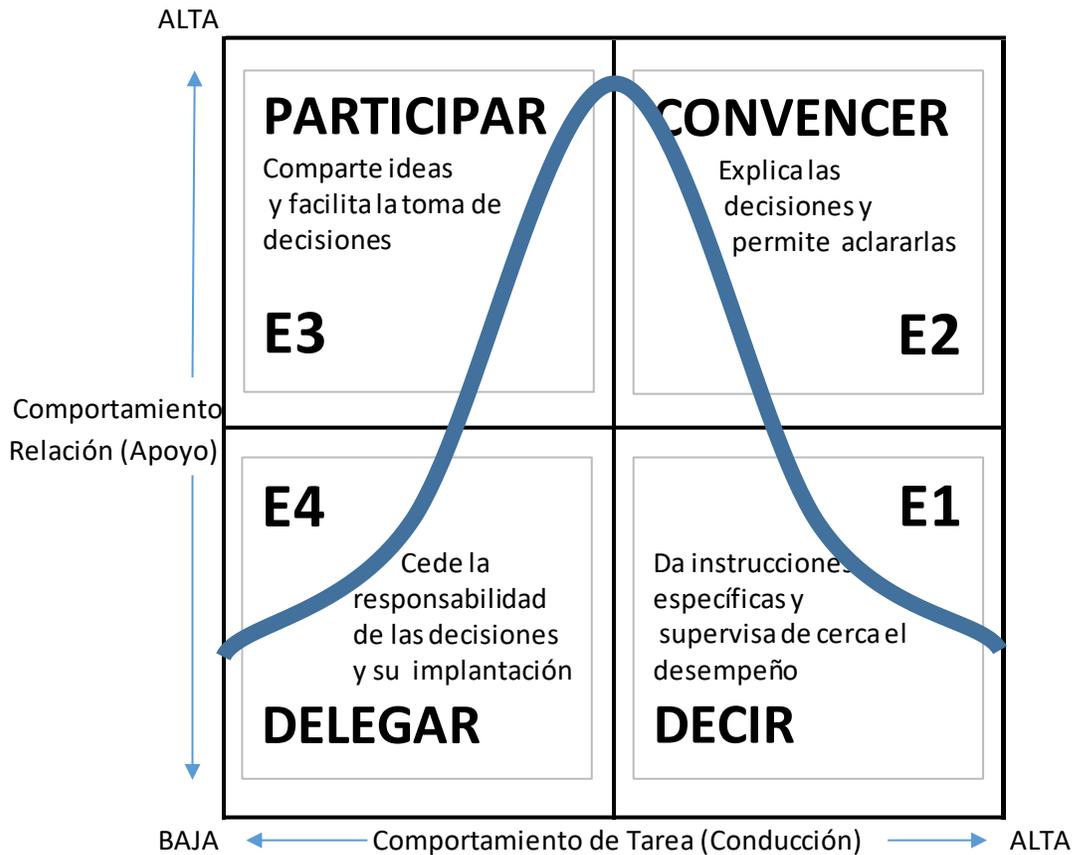
Con las dos dimensiones se crea un plano con cuatro cuadrantes, en el eje horizontal se ubica el comportamiento de tarea y en el eje vertical el comportamiento de relación, los dos ejes van de alto a bajo comportamiento, cada cuadrante representa un estilo específico de liderazgo que se deberá utilizar dependiendo de la situación.

El liderazgo no puede ejercerse sin tareas ni personas, las dos variables producen diferentes compuestos dependiendo de cómo se combinan, estos varían por los pensamientos, sentimientos y en el comportamiento que da como resultado la interacción de las dos variables interdependientes (Sánchez y Rodríguez, 2010).

Con las dimensiones de comportamiento de tarea y comportamiento de relaciones se identifican cuatro estilos de liderazgos que Sánchez y Rodríguez (2010) describen de la siguiente manera:

- E1 (Dirigir): comportamiento de tarea alto, y un comportamiento de relación bajo.
- E2 (Persuadir): comportamiento de tarea alto, y un comportamiento de relación alto
- E3 (Participar): comportamiento de tarea bajo, y un comportamiento de relación alto.
- E4 (Delegar): comportamiento de tarea bajo, y un comportamiento de relación bajo.

Figura 6: Comportamiento del líder



El segundo análisis que se debe efectuar es a los seguidores o del grupo en base de la preparación que estos tengan, esta se define como el grado en que el seguidor demuestra la capacidad y la disposición para cumplir con ciertas tareas, la gente tiende a hallarse en diferentes niveles de preparación, según la tarea que se le ha encomendado. La preparación no es una característica personal ni una valoración de peculiaridades, valores, edad, etc. (Blanchard, et al, 1998).

Se distinguen dos componentes que son principales en el estudio de la preparación de los seguidores, estos son:

- Capacidad: es el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o el grupo aporta a determinada tarea o actividad.

- Disposición: es el grado al que el individuo o el grupo muestra la confianza, el compromiso y la motivación para realizar cierta tarea.

La combinación de estos factores presenta cuatro niveles de preparación de las personas:

- R1 Incapaz e indispuerto o inseguro. El seguidor es incapaz y no está comprometido ni motivado o carece de confianza.
- R2 Incapaz pero dispuesto o confiado. El seguidor no tiene la capacidad, pero está motivado y se esfuerza o se siente confiado en tanto que el líder este ahí para conducirlo.
- R3 Capaz pero indispuerto o inseguro. El seguidor tiene la capacidad para desempeñar la tarea, pero no está dispuesto a aplicarla o se siente inseguro o preocupado de hacerla solo.
- R4 Capaz y dispuesto o confiado. El seguidor tiene la capacidad para desenvolverse y se siente comprometido o se siente confiado al respecto.

A cada nivel de preparación de los seguidores le corresponde un estilo particular de liderazgo, R1 → E1, R2 → E2, R3 → E3 y R4 → E4.

Ron Campbell ha identificado indicadores que muestran el nivel de preparación en que se encuentran los seguidores a los cuales los líderes deben estar atentos para entenderlos de una forma adecuada, los indicadores son los siguientes (Blanchard, et al, 1998):

R1: No realiza la tarea al nivel aceptable, lo intimida la tarea, no tiene claras las direcciones, vacila, no termina las tareas, hace preguntas acerca de la tarea, evita la tarea y está a la defensiva e incómodo.

R2: Ansioso o excitado, interesado y sensible, demuestra una capacidad moderada, receptivo a la información, atento, entusiasta y nueva tarea (sin experiencia).

R3: Ha demostrado conocimiento y capacidad, duda en terminar o dar el siguiente paso, parece asustado, abrumado, confundido, parece reacio a trabajar solo y solicita retroalimentación con frecuencia.

R4: Mantiene al jefe informado del avance de la tarea, puede trabajar en forma autónoma, está orientado a los resultados, comparte las noticias buenas y malas, toma decisiones eficaces acerca de la tarea, se devuelve según criterios elevados y se da cuenta de la pericia.

Figura 7: Preparación de los seguidores

ELEVADA	MODERADA		ESCASA
 R4	R3	R2	R1 
Capaz y dispuesto o confiado	Capaz pero indispuesto o inseguro	Incapaz pero dispuesto o confiado	Incapaz e indispuesto o inseguro

4.2.5. Teoría Diádica.

Las teorías diádicas hace referencia a la relación que existe en entre los líderes y sus seguidores, con esto se explica que el liderazgo debe contar con una buena relación entre los participantes, creando vínculos únicos entre cada miembro de los equipos de trabajo con el fin de que sea eficiente y eficaz la interacción.

4.2.5.1. Teoría del Intercambio entre Líder y Miembro (ILM).

La teoría del intercambio entre líder y miembro (ILM) nace de las limitaciones con que cuentan los superiores en términos de recursos sociales, personales y organizacionales (energía, tiempo, atención y opinión), por lo que deben distribuirlo entre todos los miembros de la organización de una forma selectiva, logrando una interacción distinta con cada seguidor (Lussier y Achua, 2010).

Los líderes desarrollan y mantienen relaciones con cada miembro del equipo, se entiende que estas son únicas, además mientras se mantenga una calidad alta esto es señal de que se dirige en dirección al éxito del liderazgo (Zacher, Rosing, Henning, and Frese, 2011).

El anterior tipo de relación se conoce como diádica que se refiere a la relación individualizada entre un líder y cada seguidor en una unidad de trabajo, cada asociación única entre un líder y un seguidor se conoce como diada (Lussier y Achua, 2010).

Se identifican dos tipos de relaciones en ILM, la primera es de alta calidad la cual se caracteriza por líderes que entregan apoyo a sus seguidores dentro de la organización más allá de lo que se esperaba, los seguidores se ven involucrados en actividades de trabajo más autónomas y responsable (Zacher, Pearce, Rooney y Mckenna, 2013).

Con respecto a la alta calidad se desarrolla una relación especial entre el líder y sus seguidores caracterizados por la confianza, la responsabilidad y el compromiso mutuo. El líder pasa un mayor tiempo con los miembros del equipo, entregando la libertad para la toma de decisiones propias relacionadas con el trabajo, dado esto el seguidor tiene una mayor satisfacción y logra desempeñarse a un alto nivel (Dippel, M. y Toledo, M., 2004).

Los miembros de la organización dentro de una relación de alta calidad se dice que pertenecen al grupo de incluidos o internos, se crean obligaciones para el líder y este grupo, las cuales son prestar atención en forma continua, permanecer sensible a sus necesidades y sentimientos y confiar más en métodos de influencia que requieren un mayor tiempo (Lussier y Achua, 2010).

Con el fin de crear una base más profunda con los miembros del grupo de incluidos o internos el líder debe tener el control sobre los resultados que los seguidores esperan obtener como beneficios de su trabajo, como por ejemplo el desarrollo de carrera, consideración por sobre los demás (mejores horarios u oficinas), mayor responsabilidad y autoridad, mayor entrega de información y recompensas tangibles. Dado estos beneficios se espera que los seguidores tengan lealtad al líder, se encuentren más comprometidos, trabajen de forma más ardua y compartan ciertos deberes del líder (Lussier y Achua, 2010).

El segundo tipo de relación es la de baja calidad la cual se caracteriza por una interacción basada en el contrato de trabajo, por lo tanto, los líderes solo entregan a los seguidores lo requerido para efectuar las actividades prescritas, estos a su vez no realizan un mayor trabajo (Zacher, Pearce, Rooney y Mckenna, 2013).

El seguidor no cuenta con una gran influencia sobre el líder, ni tiene la libertad de tomar decisiones propias en el desarrollo de las tareas laborales, se caracteriza por una relación impersonal, distante y fría entre líder y seguidor (Dippel, M. y Toledo, M., 2004).

Los miembros dentro de este tipo de relación son parte del grupo de excluidos o externos, caracterizados por tener un vínculo de intercambio líder-miembro bajo (Salgado, Molina, René y Pérez. 2002).

Dentro del grupo de excluidos o externos se mantiene el trabajo, aunque no contribuyen al mismo nivel del grupo anteriormente descrito, limitando las acciones a lo descrito por el contrato, su lealtad y apoyo al líder es menor según Dienesch y Liden (1986) (Citado en Salgado, Molina, René y Pérez. 2002).

Se puede determinar una relación positiva entre LMX con la actitud en el trabajo, además que a mayor efectividad en la comunicación en el entorno organizacional el desempeño de los

seguidores aumenta, además la credibilidad del líder es un determinante fundamental en el compromiso de las metas propuestas (Hwang, Al-Arabi, Rouibah y Chung, 2016).

4.2.5.1.1. Proceso de Desarrollo de ILM.

El proceso de desarrollo de las relaciones en una relación de ILM se le conoce como “modelo del ciclo de vida”. (Lussier y Achua, 2010). Liden, Sparrowe y Wayne (1997) dicen que el proceso se desarrolla por medio de pasos que inicia con la interacción entre los dos implicados, siendo el que comienza el iniciador y seguido por el corresponsal (Citado en Salgado, Molina, René y Pérez. 2002).

Lussier y Achua (2010) nos explica el ciclo de vida de estas relaciones tres etapas descritas de la siguiente manera:

- **Etapa 1:** El líder y el seguidor son dos extraños los cuales se comienzan a probar mutuamente con el fin de identificar qué comportamiento es el adecuado. El seguidor influye con su imagen al líder con el propósito de que este le asigne el rol adecuado. Los seguidores tienden a buscar la retroalimentación en busca de mejorar el desempeño propio o por impresionar al líder.
- **Etapa 2:** Se genera confianza mutua, lealtad y respeto entre el líder y el seguidor (Field, 2003) (Citado en Dippel, M. y Toledo, M., 2004). Se conocen y aclaran los roles que tendrán entre ellos. El líder debe mostrar una imagen de justicia, con el fin de que los seguidores lo sientan como comprometido para lograr relaciones de alta calidad.
- **Etapa 3:** Se caracteriza por basarse en el interés personal generado por las dos partes que se transforma en un compromiso mutuo para la misión y objetivos de la unidad de

trabajo. Esta fase se caracteriza por ser transformacional (Field, 2003) (Citado en Dippel, M. y Toledo, M., 2004), McColl-kennedy y Anderson (2002) nos explican que los seguidores experimentan emociones más positivas cuando los líderes muestran comportamientos transformacionales (Citado en Little, Gooty y Williams, 2016).

Si las relaciones no pueden pasar de la primera etapa se comienzan a deteriorar por lo tanto los seguidores se encontrarán en el grupo de excluidos o externos (Lussier y Achua, 2010). La forma en que cada relación diádica evoluciona difiere (Hwang, Al-Arabi, Rouibah y Chung, 2016).

4.2.6. Liderazgo en la Industria de Construcción.

El liderazgo es importante en todas las industrias y aún más en las que tienen un alto grado de complejidad como lo es la construcción, por lo cual se debe aplicar adecuadamente con el fin de tener resultados positivos, en los tiempos y presupuestos fijados por la administración del proyecto.

La industria de la construcción se debe enfrentar a diferentes retos de liderazgo, como lo son la mano de obra, falta de calidad en el personal, dificultad en la atracción de talento, envejecimiento del personal, el trabajo en equipo, la comunicación, formación y educación (Toor y Ofori, 2007).

Toor y Ofori (2007) nos dicen que los gerentes de proyectos de construcción deben poder desarrollar liderazgo frente al capital humano y social además de contar con capacidades psicológicas positivas. Luthans y Youssef (2004) nos explica que las capacidades psicológicas positivas se refieren a la confianza, el optimismo, la esperanza, la auto-eficacia y capacidad de recuperación (Citado en Toor y Ofori, 2007).

Según dice Lewis (2004) la forma en que el líder inicie el proyecto es el factor que determina si el proyecto prosperara o fracasará, por lo cual los seguidores esperaran que se aplique un modelo

estructurado donde les guíen el rumbo resolviendo problemas y dando una visión para lograr las tareas y con esto cumplir las metas.

Dentro del ámbito de la ingeniería civil Kazimieras, Juozapaitis, Tamošaitienė y Turskis (2015) nos explican que se toma al liderazgo como el responsable de los éxitos del proyecto, estos son únicos e irrepetibles, tienen la responsabilidad de implementar tipos específicos de liderazgo para cumplir las siguientes funciones de la mejor manera, estas son:

1. Planificación urbana
2. Soluciones arquitectónicas
3. Diseño del edificio procesos de construcción
4. Gestión de instalaciones

El liderazgo en distintos lugares de América ha tomado gran fuerza como una de las competencias que deben tener las organizaciones con la cual inciden en los trabajadores para lograr las metas, para esto los gerentes deben estar convencido de poder alcanzarlas, en la industria de México se aprecia que un 32,74% de los participantes emplean siempre esta cualidad y un 20,63% frecuentemente, en niveles más bajos de desagregación se obtiene que un 15,87% considera que no es necesario realizar liderazgo y 31,75% algunas veces, significando que dos de cada diez constructoras no utilizan el liderazgo.

4.2.7. Liderazgo en la Industria de Construcción Chilena.

En los proyectos de construcción se debe evitar las ineficiencias, errores, retrasos, sobrecostos y cualquier anomalía que pueda afectar, por lo cual se debe tener una administración íntegra, con lo cual se estima que un proyecto con las anteriores características no varíe su costo más de un 5%

del original presupuesto, por el contrario, si no se administra de una forma óptima el sobre costo puede ser 25% o más que el original.

“La administración íntegra de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del mismo” (Veas y Pradena, 2008).

Para aplicar una administración íntegra sobre el personal del proyecto se requiere procesos para organizar y dirigir el equipo del proyecto (Adaptado de PMI, 2004) (Citado en Veas y Pradena, 2008). El administrador encargado debe tener el manejo adecuado de las capacidades de liderazgo, comunicación y motivación (Veas y Pradena, 2008).

Con el fin de comprender el entorno específico de Chile en la industria de la construcción se tomará en cuenta la naturaleza de la misma, según Trice y Beyer (1993) los líderes se ven influenciados por las condiciones propias de la cultura en que se encuentran. Por otra parte, un líder puede crear o modificar una cultura, ya sea cambiándola, potenciando o incluso integrando diversas culturas en una (Citado en Rodríguez, y Latorre, 2011).

El método usa cuatro culturas y cada uno le corresponde un estilo de liderazgo específico explicadas a continuación:

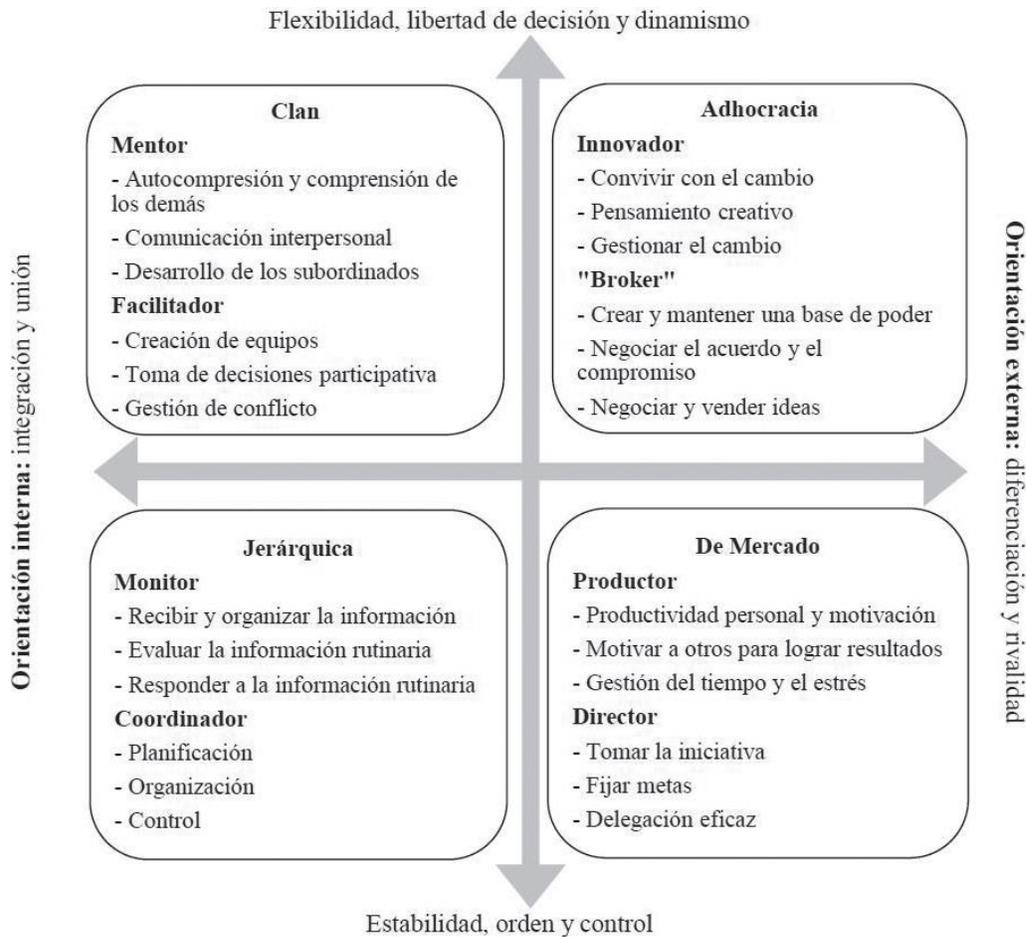
- **Clan:** Es similar a una familia, con valores y metas compartidas entre los trabajadores. Marcados por la cohesión, son participativos y valoran el clima laboral. El líder de la cultura de clan involucra a los trabajadores y se preocupa por su bienestar de ellos.
- **Adhocracia:** Es una cultura marcada por el emprendimiento y la innovación, sus trabajadores toman la iniciativa y poseen libertad individual. Su líder, una persona innovadora, con baja aversión al riesgo, visionario, motivador, junto con la

capacidad de anticipación a las fluctuaciones del futuro. Estos líderes también son astutos, persuasivos y negociadores en cuanto a la comercialización recursos.

- **Mercado:** Se encuentra orientada hacia la comparación con el medio externo, fomentando la competencia y lograr los objetivos. El director debe fijar y planificar objetivos, refine los roles y tareas, genera normas y políticas y da las instrucciones. Por su parte el productor está orientado a la tarea, aceptando las responsabilidades, alcanzar los objetivos y mantener altos niveles de productividad personal.
- **Jerárquica:** Cuya característica principal es que cada rol de quien la compone está definido, además de tener que cumplirse las normas que establece la organización. Los líderes tienen los perfiles de monitores y coordinadores, teniendo habilidades como la organización, ser atentos con lo que suceda en la organización, fiscalizador de que se cumplan las normas y buen coordinador de la estructura y tareas del grupo.

Como resumen de las ideas de cada cultura se presenta la Imagen 1 mostrando las características de cada líder.

Imagen 1: Cultura Organizacional. (Fuente Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena).



Basado en estudio realizado para analizar la cultura organizacional de la industria de la construcción en Chile por medio de la herramienta “Organizational Culture Assessment Instrument”, es un instrumento utilizado a nivel global lo que facilita la comparación de resultados (Rodríguez, y Latorre, 2011).

Se entregan como resultados que la cultura predominante de la industria de la construcción actual es la de mercado (3,587), seguida por la jerárquica (3,388) y el clan (3,157), para dejar en último lugar a la adhocracia (2,990). Además entrega que la cultura predominante deseada en la industria es la de clan (4,099), seguida por la jerárquica (3,763) y mercado (3,753), dejando a la adhocracia como último lugar (5,747).

La percepción de los líderes del rubro de la construcción que se tiene en la industria muestra que los líderes actuales tienen una relación con mayor cercanía con los atributos y conductas de la cultura de mercado (3,538) y jerárquica (3,538), para dejar en último lugar a la cultura de clan (3,346) y adhocracia (2,942). Esto versus lo que los profesionales desearían tiene una disociación ya que deja en primer lugar de la cultura clan (4,385) y jerárquica (4,154).

Luego para saber el porcentaje de profesionales que desearían que se instaurará cada cultura planteada se recurre a otra parte de la investigación entregando los siguientes resultados:

- Clan: 77,9% desearían esta cultura vs 11,2% que no la desearían
- Adhocracia: 68,6% desearían esta cultura vs 17,3% que no la desearían
- Mercado: 70,5% desearían esta cultura vs 17,0% que no la desearían
- Jerárquica: 67,6% desearían esta cultura vs 17,3% que no la desearían

Se entiende que la industria de la construcción chilena desearía encontrarse en la cultura de clan, teniendo un liderazgo con mayor participación, esto no se encuentra lejos de la realidad que se puede rescatar de la investigación, aunque principalmente la cultura que destaca en la industria es la de mercado opuesta a la de clan, pero también dentro de las preferencias dentro de lo que desearían.

4.3. Justicia Organizacional, Compromiso y Satisfacción Laboral.

La justicia organizacional es como las personas perciben la equidad que existe en sus organizaciones y como los tratan en ellas, la justicia se divide en cuatro ítems los cuales conforman el constructo, este se relaciona directamente con el compromiso y la satisfacción que los colaboradores

presentan, debido a esto se debe tener presente mantener la justicia organizacional evaluada de una forma positiva.

Mladicnic e Isla (2002) presentan un artículo en el cual nos proporcionan una visión sobre la justicia organizacional y su relación directa con el compromiso y la satisfacción laboral, mostrando el impacto que la justicia organizacional representa de la siguiente forma:

La forma en que los trabajadores perciben la justicia en sus organizaciones se manifiesta tanto en el plano de las actitudes como en el de las conductas laborales. En el terreno de las actitudes, el estudio de la satisfacción y el compromiso laboral cobra una gran relevancia por presentar una relación directa con el desempeño laboral y el desarrollo general de la organización.

La satisfacción laboral (Spector, 1997) se refiere al grado de satisfacción que presentan los trabajadores con su trabajo y las condiciones en que lo llevan a cabo por su parte el compromiso organizacional (Meyer & Allen, 1997) se refiere a la reacción global y sistemática que los trabajadores tienen hacia la organización en la que trabajan.

Las investigaciones presentan el tema del compromiso laboral en torno a tres grandes componentes (Meyer, Allen, & Gellatly, 1990): el compromiso normativo (relacionado con la adhesión a normas externas a la organización) y el compromiso de continuidad (relacionado a la falta de mejores alternativas laborales)

La evidencia recogida en las investigaciones referidas a justicia en las organizaciones ha permitido establecer una relación positiva significativa con la satisfacción (McFarlin & Sweeney, 1992) y el compromiso laboral (Lowe & Vodanovich, 1995).

Con respecto a la satisfacción laboral, el análisis de la evidencia experimental (Mossholder, Bennet & Martin, 1998) sugiere que la Justicia Procedural sería el tipo de justicia que mejor

predice la satisfacción laboral. Sin embargo, nueva evidencia también sugiere que la justicia referida al trato interpersonal sería un mejor predictor de satisfacción laboral que la justicia procedural (Roch & Zlatoper, 2001).

Con respecto al compromiso laboral, una revisión de la investigación acumulada (Roch & Zlatoper, 2001) sugiere que la justicia interpersonal también sería un predictor sólido de compromiso afectivo y compromiso normativo. La justicia distributiva, por su parte, sería un sólido predictor de compromiso de continuidad.

La evidencia empírica hasta hoy recogida permite concebir a la justicia organizacional como un factor que influye en forma decisiva sobre la satisfacción y compromiso laboral en el contexto de las organizaciones.

Es fundamental para todo tipo de organización en las diferentes industrias en que se presentan lograr mantener colaboradores motivados y satisfechos, por lo cual es de gran importancia la percepción de justicia que estos mantengan, por lo tanto, su medición constantes con el fin de plantear mejoras continuas debe ser una prioridad.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. Marco Legal y Atribuciones del Ministerio de Salud

Las atribuciones del Ministerio de Salud y de la Subsecretaría de Salud Pública para la dictación de protocolos de vigilancia están dadas por los siguientes puntos que entrega el Departamento de Salud Ocupacional del Ministerio de Salud de Chile (2013):

- Constitución Política de la República de Chile
- Código Sanitario
- Ley N° 16.744, de 1968, que establece normas sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Art. 65 y 68 del título VII “Prevención de Riesgos Profesionales”.
- Reglamento para la aplicación de la Ley N° 16.744, aprobado por Decreto Supremo 101 del año 1968 del Ministerio del Trabajo. Artículo 72: “En caso de enfermedad profesional deberá aplicarse el siguiente procedimiento: ... El organismo administrador deberá incorporar a la entidad empleadora a sus programas de vigilancia epidemiológica, al momento de establecer en ella la presencia de factores de riesgo que así lo ameriten o de diagnosticar en los trabajadores alguna enfermedad profesional”.
- Reglamento para la calificación y evaluación de los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales de acuerdo con lo dispuesto en la Ley N° 16.744, aprobado por Decreto Supremo 109, de 1968, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Artículo 21: “El Ministerio de Salud, a través de las autoridades correspondientes, de acuerdo a lo establecido en el artículo 14 C del DL N° 2.763, de 1979, para facilitar y

uniformar las actuaciones médicas y preventivas que procedan, impartirá las normas mínimas de diagnóstico a cumplir por los organismos administradores, así como las que sirvan para el desarrollo de programas de vigilancia epidemiológica que sean procedentes, las que deberán revisarse, a lo menos, cada 3 años. Para tal efecto, deberá remitir las propuestas a la Superintendencia de Seguridad Social para su informe”.

- D.F.L. N°1, de 2005, que aprueba el texto refundido, coordinado y sistematizado del Decreto Ley 2763, de 1979, que reorganiza el Ministerio de Salud y crea los Servicios de Salud, el Fondo Nacional de Salud, el Instituto de Salud Pública de Chile y la Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud, y de las leyes N° 18.933 y N° 18.469, publicado en el diario oficial de 24.04.06
- Ley N° 19.937 que modifica el D.L. N° 2763, de 1979 con la finalidad de establecer una nueva concepción de la Autoridad Sanitaria, distintas modalidades de gestión y fortalecer la participación ciudadana.
- Reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo, aprobado por Decreto Supremo 594/99 del Ministerio de Salud.
- Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud, aprobado por Decreto Supremo N° 136, de 2005, del Ministerio de Salud.
- Circular N° 2582 de fecha 18 de noviembre del 2009 emanada de la Superintendencia de Seguridad Social, imparte instrucciones sobre los nuevos formularios de Denuncia Individual de Accidentes del Trabajo (DIAT) y Denuncia Individual de Enfermedades Profesionales (DIEP), además de la puesta en marcha del Sistema de Información de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Ley 16.744 (SIATEP).

- Oficio Ord. B52/N° 95, de fecha 20 de enero del 2010, emanada desde la Subsecretaría de Salud Pública, informa de la entrada en vigencia del Sistema Nacional de Información en Salud Ocupacional (SINAISO).

5.2. Riesgos Psicosociales en el Trabajo

La legislación chilena se enfoca en la prevención de riesgos fisiológicos de manera principal dejando de lado los riesgos psicosociales, los cuales se presentan por el aumento de la carga mental a lo que los trabajadores se encuentran expuestos.

Los factores psicosociales son aquellas situaciones y condiciones inherentes al trabajo y relacionadas al tipo de organización, al contenido del trabajo y la ejecución de la tarea, y que tiene la capacidad de afectar, en forma positiva o negativa, el bienestar y la salud (física, psíquica o social) del trabajador y sus condiciones de trabajo (Departamento de Salud Ocupacional, 2013).

En una primera etapa el estudio de dichos factores se realizó en obreros debido a factores como horarios, sistema de turnos y estresores físicos, luego se asoció también a los liderazgos y las interacciones con las jefaturas. Los cargos ejecutivos se ven asociados al estrés laboral por el volumen de trabajo y su nivel de responsabilidad (Departamento de Salud Ocupacional, 2013).

Los principales efectos de los riesgos psicosociales en el trabajo son los siguientes (Departamento de Salud Ocupacional, 2013):

1. Efectos sobre la salud física de los trabajadores
2. Efectos sobre la salud psicológica de los trabajadores
3. Efectos sobre los resultados del trabajo y sobre la propia organización

El modelo general de prevención de riesgos psicosociales en el trabajo se basa en la intervención de tres tipos según el modelo de prevención en salud general:

1. **Intervención primaria:** entregar información y prevención, enfocándose a la fuente de problemas, elaborar estrategias y políticas organizacionales.
2. **Intervención secundaria:** Identificar existencia de estrés y sus causas, reforzando estrategias e interviniendo en los factores.
3. **Intervención Terciaria:** reparar daños causados en los trabajadores.

Los factores que son válidos para la realidad y cultura laboral en Chile son los explicados a continuación (Departamento de Salud Ocupacional, 2013):

- **Organización y condición del empleo:** Materiales de seguridad y estabilidad, comunicación y acceso a la información, interferencia trabajo y vida familiar, ausentismo por enfermedad, normativas de salud y bienestar en el trabajo.
- **Trabajo activo y desarrollo de habilidades:** Posibilidad de desarrollo en el trabajo, influencia, control de tiempos, participación en toma de decisiones, sentido del trabajo.
- **Demandas psicológicas:** Exigencias de tipo cuantitativas; emocionales; de esconder emociones; sensoriales y cognitivas.
- **Violencia y acoso:** Existencia de hostigamiento emocional, físico o sexual.
- **Relación al interior del trabajo:** Claridad de rol y relación de los implicados en la empresa.
- **Doble presencia:** Preocupación que las tareas del trabajo doméstico y/o familiar produce en el trabajador(a).

Casi todos los riesgos físicos se encuentran presentes en las distintas organizaciones por lo cual estos se pueden detectar y se les presta una mayor relevancia, en cambio los riesgos que implican

factores que resultan de invisibles a la simple vista como los psicológicos y/o emocionales, se encuentran tardíamente por lo cual se debe tener en cuenta los comportamientos que puedan delatar situaciones de riesgos.

5.3. OHSAS 18001

La OHSAS 18001 es la norma británica internacionalmente reconocida y aprobada para seguridad y salud en el trabajo, la sigla del acrónimo viene de Occupational Health and Safety Assessment Series, para la prevención de riesgos laborales y mejora de rendimientos en los campos de seguridad y salud laboral. La norma trabaja con los factores de prevención de riesgos mediante la identificación y evaluación de la semejanza y gravedad de los riesgos que se presenta.

El informe de ISOTool EXCELLENCE nos entrega una visión para comprender de una manera clara la norma OHSAA 18001 con lo cual se menciona los aspectos más relevantes en una forma adecuada para el tema:

La implementación de la norma conlleva los siguientes beneficios a la organización:

- Disminución de la siniestralidad Laboral.
- Percepción de un entorno más seguro.
- Ahorro de costos por bajas laborales.
- Cumplir con la legislación vigente en cada país y sector.

La OHSAS 18001 comparte los principios de la ISO 9001 (Gestión de Calidad) e ISO 14001 (Gestión ambiental), los cuales son los mencionados a continuación.

- Compromiso de toda la organización.
- Cumplimiento de la normativa legal.

- Metodología de la mejora continua.
- Ciclo PDCA (Plan - Do - Check - Act).

Para la implementación del estándar OHSAS 18001 se tiene que seguir la estructura detallada

a continuación:

1. Objeto y campo de aplicación
2. Publicaciones para consulta
3. Términos y definiciones
4. Requisitos del sistema de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo
 - 4.1. Requisitos generales
 - 4.2. Política de SST
 - 4.3. Planificación
 - 4.3.1. Identificación de peligros, evaluación y control de riesgos
 - 4.3.2. Requisitos legales y otros requisitos
 - 4.3.3. Objetivos y Programas
 - 4.4. Implementación y operación
 - 4.4.1. Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad
 - 4.4.2. Competencia, formación y toma de conciencia
 - 4.4.3. Comunicación, participación y consulta
 - 4.4.3.1. Comunicación
 - 4.4.3.2. Participación
 - 4.5. Verificación
 - 4.5.1. Seguimiento y medición del desempeño
 - 4.5.2. Evaluación del cumplimiento legal
 - 4.5.3. Investigación de incidentes, no conformidades y acción correctiva y preventiva
 - 4.5.3.1. Investigación de incidentes
 - 4.5.3.2. No Conformidades y acción correctiva y preventiva
 - 4.5.4. Control de registros
 - 4.5.5. Auditoría Interna
 - 4.6. Revisión por la Dirección

Para la correcta implementación de la norma existe un proceso dividido en cinco fases fundamentales explicadas de una forma breve a continuación.

- **Inicio del proyecto:** Se define el alcance como los objetivos, se destaca el compromiso por la dirección de la organización, con lo cual se involucra a todas los departamentos y profesionales.

- **Hacer un diagnóstico o estudio inicial:** Se analiza y documenta el nivel de madurez de la organización en aspectos claves de seguridad y salud laboral.
- **Elaboración del plan del proyecto:** Se debe definir el análisis de riesgo, la ponderación de los condicionantes y las posibles contingencias.
- **Ejecución del plan de implementación:**
 - Se comienza con la elección de un **comité de implantación**, no debe recaer toda la responsabilidad en una sola persona para facilitar la integración de la organización, el comité debe realizar seguimiento integral y comprobar de los procedimientos entre las áreas.
 - El siguiente paso es el **estudio contextual** identificando los procesos y las operaciones, como las personas, proveedores y clientes involucrados.
 - Luego se realiza la **gestión del riesgo** con tres pasos 1) identificación del peligro, 2) análisis de riesgo y 3) la evaluación de riesgo.
 - Por medio de una **Auditoría Externa** la organización gestiona la obtención de certificado, revisando la documentación y correcta implementación.
 - Se debe realizar **formación** sobre prevención de riesgo y salud laboral, explicando y enseñando la eliminación o reducción de los riesgos de su trabajo, debe servir para la creación de conciencia.
- **Cierre del Proyecto:** Retroalimentación del proceso con resultados obtenidos, apuntando a planes de mejora continua en seguridad y salud laboral.

5.4. Consorcio “VCGP – Astaldi Ingeniería y Construcción Ltda.”

El consorcio “VCGP - Astaldi Ingeniería y Construcción Ltda.” fue creado en el año 2015 en Chile siendo una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Se encuentra encargado de la remodelación y ampliación del Aeropuerto de Santiago “Comodoro Arturo Merino Benítez” por un periodo de 5 años, teniendo como objetivo final para el 2020 la inauguración del nuevo terminal internacional contando con 175.000 metros cuadrados aumentando la capacidad del aeropuerto a 30 millones de pasajeros al año, con un potencial de 45 millones (Nuevo Pudahuel, (s.f)).

Al terminar el proceso de construcción de nueva infraestructura y remodelación de los espacios existentes, el Aeropuerto de Santiago contará con más de 265.000 M2. Éstos estarán dotados de tecnología de punta en todos sus espacios, incluyendo WiFi complementario y sin restricciones para quienes se encuentren en las instalaciones. Así, el flujo de personas crecerá exponencialmente, ya que pasará de recibir a 2.400 pasajeros cada hora a más de 5.000 (Nuevo Pudahuel, (s.f)).

Los tiempos de espera antes de cada vuelo serán disminuidos drásticamente gracias a la instalación de nuevos mostradores de control de pasaporte, pasando de los actuales 36 a 56, lo que bajará a aproximadamente 10 minutos la duración del proceso. A su vez, el control de seguridad de cada pasajero y su equipaje de mano sólo demorará 7 minutos, al incluir 32 nuevos sistemas de control, aumentando al casi el triple la capacidad de trabajo (Nuevo Pudahuel, (s.f)).

Visitar o volver al país será más rápido y con un proceso más eficaz, debido a la creación de 66 puestos de control que aumentarán al doble la capacidad de atención en momentos peak. En tanto, la revisión del Servicio Agrícola Ganadero también mostrará una nueva cara con sus 14 nuevos

puntos de control, lo que garantizará que la espera en este proceso no supere los 5 minutos (Nuevo Pudahuel, (s.f)).

Estacionar en el aeropuerto ya no será un problema. Actualmente, el aparcadero alberga hasta 3.700 vehículos, mientras que la remodelación lo dejará con una capacidad de más de 6.400 en sus tres distintas opciones (Nuevo Pudahuel, (s.f)).

5.4.1. VINCI Airports SAS

La historia del Grupo VINCI, heredero de centenares de empresas que se reunieron gradualmente en un proceso convoluto, se remonta al siglo XIX. En 1899, dos ingenieros de Polytechnique, una escuela de ingenieros de élite francesa, Alexandre Giros y Louis Loucheur, fundaron la Société Générale d'Entreprises (SGE), que se convirtió en VINCI en 2000 tras su fusión con GTM Group (Vinci, (s.f)).

El grupo VINCI es líder mundial en actividades de concesiones y construcción con presencia en más de 100 países, 185.000 empleados, 2.500 unidades de negocio. En el 2016, VINCI obtuvo ventas totales cercanas a los 38 100 millones de euros y una utilidad neta de más de 2 300 millones de euros. En 2016, su filial, VINCI Airports desarrolla, financia, construye y opera 35 aeropuertos en el mundo los cuales suman más de 132 millones de pasajeros al año. (Memoria Grupo Nuevo Pudahuel, 2016)

El modelo de concesión-construcción que ha estructurado la empresa desde su creación es un sistema específicamente francés. Apoyó el desarrollo de varios grandes grupos de construcción y de ingeniería civil que se expandieron en el siglo XX, impulsados por la urbanización y la

expansión de los sistemas de transporte y energía. A medida que los grandes proyectos florecieron, los ingenieros construyeron infraestructura para apoyar un nuevo mundo (Vinci, (s.f)).

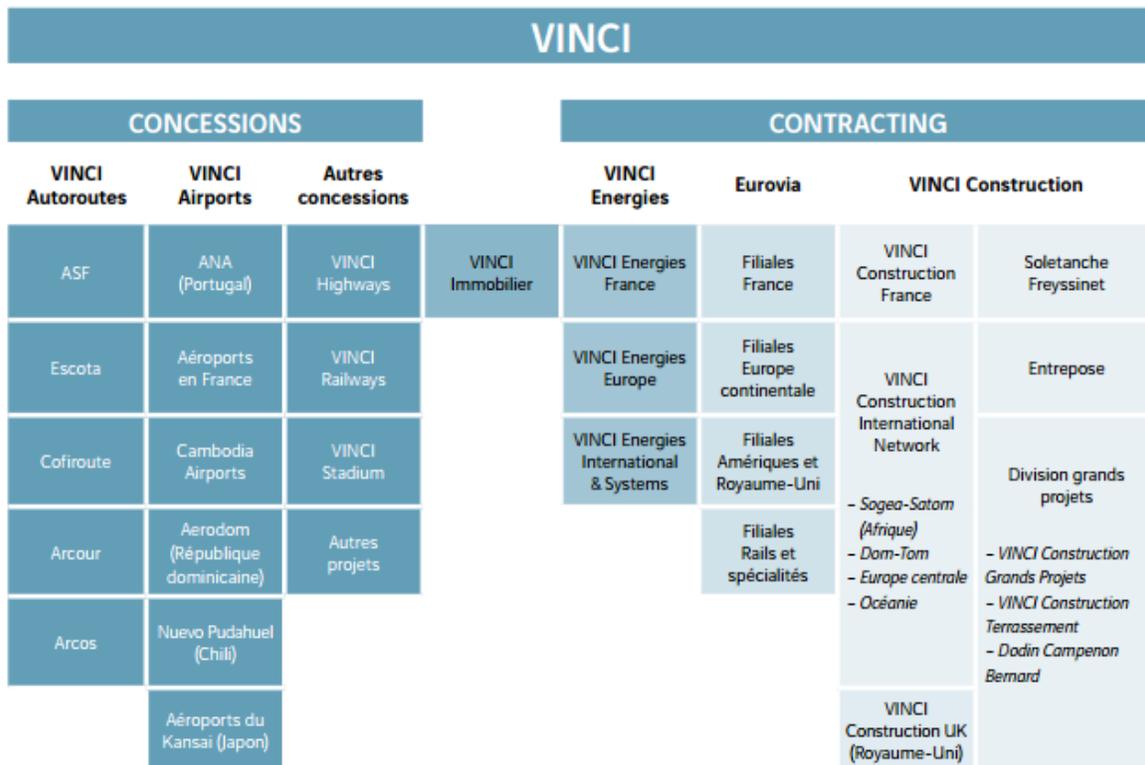
Con la difusión del automóvil, surgió una nueva actividad empresarial: obras viales (Vinci, (s.f)).

Las actividades operacionales del grupo VINCI se gestionan mediante sus subsidiarias (2098 empresas consolidadas a 31 de diciembre, 2016), agrupados en dos ramas: concesiones y contratación, los polos principales son: VINCI Autopistas, Aeropuertos VINCI, VINCI Energies, Eurovia, VINCI Construction. VINCI Immobilier, a cargo de la actividad de promoción inmobiliaria, informa directamente a la sociedad de cartera VINCI. (Vinci rapport annuel, 2016)

Esto asegura una función de animación, apoyo y control de subsidiarias. En este contexto, que ofrece servicios de apoyo estratégicos y operativos que cubren las siguientes áreas: desarrollo y aplicación de la estrategia, la implementación de adquisiciones o cesiones herencia, diseño e implementación de sinergias industriales y el comercio dentro del grupo; relaciones de alto nivel con los gobiernos, los políticos, los funcionarios electos, organizaciones profesionales, los medios de comunicación, el ámbito educativo, las instituciones financieras y las empresas, tanto a nivel nacional como internacional; suministro de expertos en cuestiones administrativas, legales, financieros, informática, seguros, compras, recursos humanos, la comunicación y el desarrollo sostenible. (Vinci rapport annuel, 2016)

Además, ofrece a sus afiliados VINCI los beneficios del tamaño y la reputación del Grupo: el acceso a los socios de referencia a nivel mundial; optimización de las condiciones de financiación, compras y seguros; un acceso más fácil a las autoridades reguladoras; relaciones públicas e institucionales. (Vinci rapport annuel, 2016)

Imagen 2: Vinci Concessions y Contracting.



(*) Organigramme opérationnel simplifié du Groupe au 31 décembre 2016.

Aeropuertos VINCI es uno de los sectores aeropuerto internacional líder con 132,3 millones de pasajeros en 2016 y lograron 35 plataformas operadas en el mundo. Los principales grupos de aeropuertos sector de la siguiente lista son AENA (distribuidor aeropuerto de Madrid), la ADP grupo francés, Fraport (concesionaria del aeropuerto de Frankfurt) y MAHB (Kuala Lumpur, concesionaria del aeropuerto). (Vinci rapport annuel, 2016)

En Europa, VINCI Aeropuertos gestiona 10 aeropuertos en Portugal (44,5 millones de pasajeros), 13 aeropuertos en Francia (16,7 millones de pasajeros), los aeropuertos de Lyon - Saint-Exupéry y Lyon-Bron desde noviembre de 2016 (9,6 millones de pasajeros). (Vinci rapport annuel, 2016)

Fuera de Europa, VINCI es concesionaria de los tres aeropuertos internacionales en Camboya (7 millones de pasajeros). En Chile, VINCI Aeropuertos, a través de un consorcio con ADP y Astaldi, gestiona el aeropuerto internacional de Santiago de Chile (19,2 millones de pasajeros). (Vinci rapport annuel, 2016)

En la República Dominicana, Aeropuertos VINCI gestiona seis aeropuertos (4,7 millones de pasajeros). En Japón, VINCI Aeropuertos es el distribuidor en un consorcio con socios japoneses de los dos aeropuertos de Osaka (40,1 millones de pasajeros). (Vinci rapport annuel, 2016)

Desde 2015, el consorcio Nuevo Pudahuel formado por VINCI Aeropuertos (40%), Aeropuertos de París (45%) y el grupo de construcción italiana Astaldi (15%), es la concesionaria por un período de veinte años desde el aeropuerto Arturo Merino Benítez, de Santiago. (Vinci rapport annuel, 2016)

Este sexto aeropuerto internacional en América del Sur ofrece un gran potencial de crecimiento gracias a su posición tanto en rutas internacionales (98% del tráfico de Chile) y la geografía muy estirada, adecuado para viajes domésticos. En este contexto, la concesión incluye no sólo el funcionamiento de la plataforma, sino también un ambicioso programa de renovación y expansión para duplicar su capacidad llevándolo a 30 millones de pasajeros en 2020. (Vinci rapport annuel, 2016)

Dentro de cinco años, el grupo distribuidor deberá alcanzar un nuevo terminal internacional y renovar la terminal existente, que se transforma en un terminal nacional. Aproximadamente \$900 millones se invertirán en la construcción de 340.000 m² de suelo, 550.000 m² de asfalto y nuevas carreteras y 185.000 m² de aparcamientos. (Vinci rapport annuel, 2016)

La estrecha coordinación entre el equipo de gestión del proyecto Nuevo Pudahuel y el consorcio de construcción que consta de VINCI Construction Grands Projets y Astaldi, optimiza la

eliminación gradual de obras complejas, reduciendo al mínimo su impacto en el funcionamiento del aeropuerto, que nunca será interrumpido. Para llevar este proyecto - el más grande conjunto de edificios construidos por VINCI Internacional - El Grupo y sus socios han establecido una organización y herramientas BIM (Building Information Modeling) muy avanzadas: el dispositivo integra todo el ciclo de vida de las futuras construcciones, conectando el sistema de mantenimiento del aeropuerto al modelo digital que se utiliza en la fase de diseño y construcción. Al final del período de estudio, el primer trabajo en el sitio comenzó en noviembre de 2016. Durante el primer año completo que opera por la nueva concesionaria del aeropuerto, manejó 19,2 millones de pasajeros, un crecimiento del tráfico del 11,3% año tras año. (Vinci rapport annuel, 2016)

5.4.2. Astaldi Concessioni S.p.A

ASTALDI GROUP es uno de los contratistas generales de obras líder en Italia y dentro de los 25 más grandes de Europa. Tiene más de 90 años de actividad internacional desarrollando proyectos integrados y complejos los cuales incluyen diseño, construcción y operación de infraestructura pública. Sus ventas anuales ascendieron a 3.004 millones de euros en el 2016. Tiene 11.000 empleados en el mundo. . (Memoria Grupo Nuevo Pudahuel, 2016)

ASTALDI es un grupo empresarial de reconocido prestigio internacional, que opera en el ámbito de las grandes obras públicas. El artículo tiene una fuerte presencia en Italia y en el extranjero donde tiene una presencia diversificada en 6 macro áreas de referencia. (Astaldi Group Annual Financial Report, 2016)

Funciona principalmente como Contratista EPC (Ingeniería, Adquisiciones, Construcción), pero también es el concesionario de diversos proyectos desarrollados utilizando las fórmulas de concesión y financiación de proyectos. (Astaldi Group Annual Financial Report, 2016)

ASTALDI diseña, construye y opera obras de vanguardia en los segmentos de Infraestructuras de Transporte, Plantas de Producción de Energía, Construcción Civil e Industrial, Ingeniería de Plantas y Gestión de Instalaciones. Es uno de los 30 mejores contratistas en Europa y el número tres en el mundo para la construcción de puentes, el número cinco para las centrales hidroeléctricas, el número catorce para el transporte público y el ferrocarril, el número diecinueve para los hospitales y el número veintiuno para los aeropuertos. (Astaldi Group Annual Financial Report, 2016)

ASTALDI puede presumir de más de 90 años de historia y ha sido cotizada en la Bolsa de Valores de Italia durante 15 años. Finalizó 2016 con un volumen de negocios de más de 3.000 millones de euros y una cartera de pedidos de 27.000 millones de euros. El artículo emplea a más de 11.500 personas en más de 100 sitios en todo el mundo y opera en aproximadamente 25 países. (Astaldi Group Annual Financial Report, 2016)

La internacionalización de sus actividades empresariales siempre ha sido un sello distintivo de ASTALDI GROUP. Más del 84% de su facturación se ha generado en el extranjero en 2016. Las regiones donde más está presente, además de Italia, son Europa Central y Oriental (Polonia, Rusia y Rumanía) y Turquía, Magreb (Argelia), América y Canadá) y América Latina (Chile, Perú, Centroamérica, Bolivia y Venezuela). Ha abierto sus puertas más recientemente a Suecia, Argentina, Cuba, Panamá, Irán y el Lejano Oriente (Indonesia, Vietnam y Singapur). (Astaldi Group Annual Financial Report, 2016)

ASTALDI es representativa de las «infraestructuras de estilo italiano»: exporta tecnología y know-how, ofreciendo sus capacidades, capacidad de construcción y creatividad para la realización de obras de sello, capaces de combinar funcionalidad y belleza estética. (Astaldi Group Annual Financial Report, 2016)

El puente híbrido más largo del mundo (tercer puente del Bósforo) y el cuarto puente más largo del mundo (puente de la bahía de Izmit) en Turquía, el cruce occidental del diámetro de alta velocidad sobre St. Petersburg Bahía, la línea 2 del metro de Varsovia en Polonia (uno de los más modernos de Europa, también construido utilizando la innovadora técnica de congelación del suelo para garantizar la estabilidad durante la excavación), y la estación de Toledo del metro de Nápoles en Italia estación de metro más bonita de Europa y ganadora del premio ITA 2015). (Astaldi Group Annual Financial Report, 2016)

En la actualidad, participa en la construcción del túnel del Brenner que será el túnel subterráneo más largo del mundo, el telescopio óptico más grande del mundo (E-ELT, Chile), el proyecto hidroeléctrico más importante en curso en América del Norte Muskrat Falls, Canadá), el más grande (Etlik Integrated Health Campus en Ankara, Turquía), así como la ejecución del proyecto de expansión subterránea de la mina de cobre a cielo abierto más grande del mundo (Chuquicamata), así como la construcción y operación de uno de los principales aeropuertos de América del Sur (Aeropuerto Internacional Arturo Merino Benítez en Santiago, Chile). (Astaldi Group Annual Financial Report, 2016)

6. INSTRUMENTOS DE MEDICION

6.1. Escala para Evaluar Justicia Organizacional de Colquitt (2001)

La justicia organizacional se refiere a las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen (Omar, 2006).

Constructo de carácter multidimensional Colquitt (2001) cuyas dimensiones son:

- Justicia Distributiva (Pregunta 1 a Pregunta 4): referida al contenido de las distribuciones y a la justicia de los fines o resultados alcanzados.
- Justicia Procedimental (Pregunta 5 a Pregunta 11): definida como la justicia de los medios usados para determinar las distribuciones.
- Justicia interpersonal (Pregunta 12 a Pregunta 15): incluye la sensibilidad social, que concierne al grado con que el gestor adopta un tratamiento digno y respetuoso en relación a las personas afectadas por los procedimientos y decisiones distributivas
- Justicia informativa (Pregunta 16 a Pregunta 20): consta de las informaciones y la explicación de las decisiones tomadas.

Evaluada mediante la escala de Justicia organizacional de Colquitt (2001) validada por Omar et al (2007) al español (Hurtado, 2014). Esta es una variable de tipo ordinal utilizando escala Likert, que varía entre nunca, casi nunca, regularmente, Casi Siempre y Siempre; cuenta con 20 ítems (Apéndice A).

Para poder concretar un resultado se utiliza el método de netos en el cual se le asigna un valor a cada escala de la siguiente manera:

- Nunca: -2

- Casi Nunca: -1
- Regularmente: 0
- Casi Siempre: 1
- Siempre: 2

Con lo cual se considera las variables siempre y nunca como extremos críticos tanto positivamente cómo negativamente, los que de acuerdo a la pregunta deben ser examinados correctamente, para la variable regularmente se considera neutra sin aportar a la metodología variación, para obtener un resultado final se suman y luego se calcula un promedio de las variable consiguiendo un promedio neto el cual al resultar positivo se deja en evidencia un mayor grado de respuestas de las variables siempre y casi siempre, en caso de obtener un resultado negativo se evidencia un mayor grado de respuestas casi nunca y nunca, finalmente al obtener un resultado cero indica que las respuesta se distribuyen de tal manera que no queda un claro grupo dominador en la respuesta.

6.2. Escala para Evaluar Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1994)

El compromiso organizacional se considera un constructo multidimensional en términos de tres estados psicológicos distintos que denominan Meyer y Allen (1988): vínculo emocional (compromiso afectivo), reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización (compromiso de continuidad) y obligación percibida de permanecer con la organización (normativa compromiso). Evaluada mediante la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1988) de tipo ordinal, con una variación entre Muy en Desacuerdo, En Desacuerdo,

Indiferente, De Acuerdo y Muy de Acuerdo; validada al habla hispana Ramos (2005), versión de 18 ítems (Apéndice B) (Hurtado, 2014).

Para analizar la escala se utiliza el método de netos explicados anteriormente, en este caso las variables tienen la siguiente puntuación:

- Muy en Desacuerdo: -2
- En Desacuerdo: -1
- Indiferente: 0
- En Acuerdo: 1
- Muy de Acuerdo: 2

6.3. Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 de Meliá J.L y Peirón J.M (1989)

La satisfacción laboral se refiere a la valoración que el empleado hace de su puesto de trabajo y es una respuesta emocional a los eventos que los empleados experimentan en la organización (Antón, 2009). Se evaluó mediante la Escala de Satisfacción Laboral de Meliá y Pierón (1989) S10/12 de 12 ítems con tres factores: 1. Satisfacción con la supervisión; 2. Satisfacción con el ambiente físico y 3. Satisfacción con las prestaciones recibidas (Hurtado, 2014). Evaluada mediante una escala adaptada de tipo ordinal que varía entre Muy insatisfecho, Insatisfecho, Indiferente, Satisfecho y Muy Satisfecho, con el fin de aplicar una escala de medición homologa a los cuestionarios anteriores mencionados para hacerlas comparativas (Apéndice C).

Para analizar la escala se utiliza el método de netos explicados anteriormente, en este caso las variables tienen la siguiente puntuación:

- Muy Insatisfecho: -2

- Insatisfecho: -1
- Indiferente: 0
- Satisfecho: 1
- Muy Satisfecho: -2

7. METODOLOGÍA

7.1. Tipo de Investigación

Para determinar el tipo de liderazgo que se debería instaurar en la empresa se decidió utilizar investigación del tipo exploratoria y descriptiva para poder obtener de forma óptima los datos requeridos para su análisis.

7.1.1. Investigación Exploratoria

Como inicio de la investigación se recopiló, estudió y analizó información de diferentes fuentes bibliográficas, con el fin de tener una base sólida para el desarrollo de la misma, por lo cual en el momento en que esta primera etapa se vio finalizada se comenzó con la recolección de datos primarios dentro de la empresa, esta etapa se caracterizó por la aplicación de tres encuestas (Justicia Laboral, Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral) con el fin de identificar el comportamiento organizacional de los empleados en áreas específicas seleccionadas dentro de cada departamento que cumpliendo el requisito de trabajar en un equipo liderado por un jefe común.

7.1.2. Investigación Descriptiva

En la segunda investigación se comenzó con el análisis de los datos recopilados por medio de las diferentes encuestas realizadas al personal seleccionado, con esto se obtuvieron los resultados

a presentar luego de su interpretación, para poder indicar el tipo de liderazgo relacionado adecuado a la situación específica.

7.2. Fases del Desarrollo

7.2.1. Muestra

La muestra seleccionada para el estudio fue dentro de la empresa VCGP-Astaldi Ingeniería y Construcción Limitada, la cual cuenta con un universo de 181 empleados con contrato fijo los cuales pertenecen al staff en oficinas de la empresa distribuidas por departamento y área específica de la siguiente manera:

Figura 8: Personal empresa VCGP – Astaldi Ingeniería y Construcción Limitada.

VCGP-ASTALDI	Total Personas		Total Personas
Gerencia	16	Project Control	10
Gerentes	16	Planificación	1
Adm y Finanzas	17	Costos	5
Recursos Humanos	9	Quantity	4
Contabilidad	6	Adquisiciones	16
TI	2	Almacén	5
Contrato	5	Subcontratación	5
Contratos	5	Compras	6
Técnica	36	Construcción	54
Redes	6	Secuencias Constructivas	6
Estructural	4	Programa Construcción	1
Diseño Eléctrico	4	Mep	7
Diseño Mecánico	4	Estructuras Metálicas	1
Sistema Aeropuerto	3	T2	6
Arquitectura	5	Espigones	9
Síntesis	3	Landside	6
Bim	7	Airside	9
QHSE	20	Logística	4
Calidad	6	Topografía	5
SSO	6	Secretarías	7
Seguridad y Salud	3	Secretarías	7
Medio Ambiente	2	Staff Total	181
Sistema de Información	3		

Dentro de la tabla se muestra el departamento con el número total de personas que lo componen, luego se desglosa por área contando a todos los integrantes de los equipos de trabajo más el jefe supervisor encargado del área.

Para lograr el objetivo de la investigación se debió identificar las áreas de cada departamento que cumplieran los siguientes requisitos:

1. Todos los trabajadores del área deben trabajar bajo la supervisión del mismo jefe.
2. Todos los trabajadores del área deben trabajar en equipo.
3. Todos los trabajadores del área deben pertenecer al staff de la empresa.

Las áreas que cumplen con los requerimientos son 27 lo que equivale a 108 empleados seleccionados:

Figura 9: Personal óptimo empresa VCGP – Astaldi Ingeniería y Construcción Limitada.

VCGP-ASTALDI	Optimo Personas		Optimo Personas
Adm y Finanzas	8	Project Control	7
Recursos Humanos	3	Costos	4
Contabilidad	5	Quantity	3
Contrato	4	Adquisiciones	13
Contratos	4	Almacén	4
Técnica	27	Subcontratación	4
Redes	6	Compras	5
Estructural	3	Construcción	40
Diseño Eléctrico	2	Secuencias Constructivas	5
Diseño Mecánico	3	Mep	6
Sistema Aeropuerto	2	T2	4
Arquitectura	4	Espigones	6
Síntesis	2	Landside	5
Bim	5	Airside	8
QHSE	9	Logística	3
Calidad	2	Topografía	3
SSO	5	Personal Optimo Total	108
Seguridad y Salud	2		

La tabla muestra el número de empleados de cada una de las áreas por departamento que cumplen con los requerimientos solicitados, se excluye a los jefes.

Con la finalidad de poder abarcar de una manera representativa la situación de cada departamento se selecciona un área por cada uno de ellos, tomando al grupo de mayor número con excepción de los departamentos de Project Control y Adquisiciones, llegando a la muestra final de 35 personas distribuidas de la siguiente manera:

Figura 10: Muestra final empresa VCGP – Astaldi Ingeniería y Construcción Limitada.

VCGP-ASTALDI	Total Personas	Optimo Personas
Adm y Finanzas		
Contabilidad	6	5
Contrato		
Contratos	5	4
Project Control		
Quantity	4	3
Adquisiciones		
Almacén	5	4
Técnica		
Redes	6	6
Construcción		
Airside	9	8
QHSE		
SSO	6	5
	41	35

La tabla muestra el total de personas por área contando al jefe representando un 23% del total de personal de la empresa, luego restando al jefe se obtiene el óptimo de personas que comprenden la muestra final representando un 32% de las personas óptimas para el estudio.

7.2.2. Aplicación Instrumentos de Medición

Para poder caracterizar la situación y disposición de los seguidores se utilizaron los instrumentos de medición antes mencionados (Apéndices A, B y C), los cuales fueron distribuidos

de forma online por medio de Google Forms a todas las áreas seleccionadas, con excepción del departamento de construcción al cual se le entregaron de forma física.

Cada encuesta se entregó con el siguiente mensaje:

“La siguiente encuesta se realiza a los diferentes departamentos de la empresa VCGP – Astaldi Ingeniería y Construcción Limitada, tiene una duración entre 5 a 7 minutos, anónima y sólo para asuntos académicos con el fin de realizar memoria para optar al título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Para consultas enviar a felipe.fuentealba.12@sansano.usm.cl”

El proceso de recolección de encuestas tuvo una duración de un mes, durante el transcurso se garantizó la anonimidad de las personas participes, luego de obtener todas las respuestas se prosiguió a construir una base de datos en Excel para así poder realizar un análisis por medio del software SPSS.

Se destaca que además de la muestra óptima se encuestaron a 6 personas adicionales pertenecientes a áreas que de igual manera cumplían con los requisitos solicitados, con el fin de poder caracterizar a la empresa de una manera más representativa, esto equivale a un 23% del staff y un 38% de las personas que corresponden al óptimo para el estudio, para ver detalles de la totalidad de encuestas ver Anexo D.

8. RESULTADOS

Mediante el procesamiento de la base de datos creada, se caracterizó a la empresa de una forma global tomando las 41 encuestas por medio de un análisis cluster también llamado de conglomerado en SPSS, en un comienzo se realiza un análisis considerando los grupos formados por cuatro, tres y dos conglomerados, el primer grupo formado por cuatro conglomerados (Anexo E) se desestimó dado a que dentro del existía un grupo formado por solo un individuo, en el caso del grupo formado por tres conglomerados de igual manera se excluyó por poseer un conglomerado de dos personas y otro el cual contenía el 83% de todos los casos (Anexo F).

Por lo cual se optó por trabajar con el grupo de dos conglomerados, al realizar una primera etapa de análisis con todas las preguntas de las encuestas se destaca que bajo el análisis anova se muestra la significancia de cada pregunta la cual debe ser menor o igual a 0,005 para ser considerada no homogénea por los dos grupos, en caso contrario significa que la pregunta fue homogénea por lo cual no es representativa, por lo tanto las preguntas con significancia mayores a 0,005 se procede a eliminar, el proceso se realizó en dos ocasiones más en una segunda y tercera etapa en la cual se debe repetir el mismo procedimiento de eliminación de preguntas para finalmente llegar al grupo final de conglomerados, para detalles de las tres etapas ver anexos G, H y I.

Finalmente, al trabajar solo con preguntas cuya significancia fueran menor a 0,005 (Anexo I), se encontró el grupo final formado por el conglomerado 1 el cual posee 16 personas y el conglomerado 2 formado por 25 personas.

En el anexo I se aprecia las preguntas que fueron utilizadas en el análisis y su respectiva calificación por grupo, se destaca que todas las preguntas que resultaron ser no homogéneas dentro

del grupo final pertenecen a la encuesta de justicia organizacional, demostrando que la segunda encuesta sobre compromiso organizacional y la tercera sobre satisfacción laboral no presentan desviación de respuesta dentro de los grupos.

8.1. Primera y Segunda Etapa Análisis Cluster

Para analizar y entender el contexto de las preguntas cuya significancia fue superior a 0,005, dejando en evidencia efectivamente cual es la apreciación de justicia, compromiso y satisfacción general de los encuestados, a continuación, se presenta un desarrollo de todas ellas.

En la primera etapa del análisis de conglomerado (anexo G) las siguientes preguntas fueron rechazadas por su homogeneidad en las respuestas para poder crear conglomerados que se diferencien:

	Método de los Netos			Sig.	Observación
	Suma Positivos	Suma Negativos	Promedio por Pregunta		
¿Los resultados alcanzados por usted, reflejan el esfuerzo que Ud. pone en su trabajo?	47	-6	1,00	,007	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que sus resultados alcanzados reflejan el esfuerzo que ponen en su trabajo.
¿Su jefe lo trata a Ud. con respeto?	62	-3	1,44	,007	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que a la mayoría de los encuestados opinan que sus jefes lo tratan con respeto.

¿Las normas y procedimientos que se aplican en la empresa se fundamentan en valores éticos y morales?	52	-4	1,17	,013	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que a la mayoría de los encuestados opinan que las normas y procedimientos que se aplican en la empresa se fundamentan en valores éticos y morales.
¿Los resultados que Ud. obtiene reflejan la verdadera importancia del trabajo que Ud. hace?	42	-4	0,93	,007	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que a la mayoría de los encuestados opinan que los resultados que obtienen reflejan la verdadera importancia del trabajo que hacen.
¿Ha tenido usted influencia en los logros obtenidos por su organización mediante el empleo de sus procedimientos ?	30	-9	0,51	,046	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que a la mayoría de los encuestados opinan que han tenido influencia en los logros obtenidos por su organización mediante el empleo de sus procedimientos.
¿Su jefe lo trata a Ud. con cortesía?	65	-2	1,54	,011	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que sus jefes los tratan con cortesía.
No me siento como parte de la familia del Programa en la empresa.	9	-36	-0,66	,239	Las respuestas se concentran en los negativos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que si se sienten parte de una familia.

Me siento emocionalmente ligado a la empresa.	37	-9	0,68	,186	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que se sienten emocionalmente ligados a la empresa.
El trabajo para la empresa tiene un gran significado para mi.	55	-3	1,27	,985	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que el trabajo para la empresa tiene un gran significado para ellos.
Siento un gran sentido de pertenencia hacia la empresa.	37	-5	0,78	,227	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que sienten un gran sentido de permanencia hacia la empresa.
Sería feliz si trabajaré para la empresa toda mi vida hasta la jubilación.	27	-17	0,24	,493	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que serían felices de trabajar para la empresa toda la vida hasta su jubilación.
Sería para mi muy difícil dejar la empresa en este momento, aunque realmente lo deseará.	34	-16	0,44	,769	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que sería difícil dejar la empresa en este momento, aunque realmente lo desearán.
Mi vida sería afectada si decidiera que quiero dejar la empresa ahora.	41	-10	0,76	,309	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que sus vidas serian afectadas

					si decidieran que quieren dejar la empresa ahora.
No representaría ningún costo económico para mi el abandonar la empresa ahora.	2	-56	-1,32	,089	Las respuestas se concentran en los negativos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que representa un costo económico para ellos abandonar la empresa ahora.
Realmente, el trabajo para la empresa en este momento representa más una necesidad económica que un deseo sincero.	16	-18	-0,05	,636	Las respuestas se concentran en los negativos por lo cual muestra que los encuestados casi muestran polaridad en su afirmación sobre si realmente, el trabajo para la empresa en este momento representa más una necesidad económica que un deseo sincero.
Una de las pocas consecuencias serías al dejar la empresa sería la falta de otras alternativas donde trabajar.	25	-15	0,24	,107	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que una de las pocas consecuencias serías al dejar la empresa sería la falta de otras alternativas donde trabajar.
Una de las razones por las que continúo trabajando para la empresa es que el abandonarla representaría un sacrificio considerable. Otra institución no me daría los	38	-7	0,76	,289	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que una de las razones por las que continúan trabajando para la empresa es que el abandonarla representaría un sacrificio considerable, otra institución no les daría los beneficios que obtienen ahí.

beneficios que obtengo aquí.					
No siento ninguna obligación para permanecer en la empresa.	7	-41	-0,83	,970	Las respuestas se concentran en los negativos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que sienten una obligación para permanecer en la empresa.
Aunque significará una ventaja personal, siento que no sería lo correcto abandonar la empresa ahora.	41	-5	0,88	,652	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que aunque significara una ventaja personal, sienten que no sería lo correcto abandonar la empresa ahora.
Me sentiría culpable si abandonaré la empresa ahora.	26	-14	0,29	,123	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que se sentirían culpable de abandonar la empresa ahora.
La empresa merece toda mi lealtad.	45	-9	0,88	,026	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que la empresa merece toda su lealtad.
Sería un error dejar a la empresa en este momento, pues me siento con una obligación moral hacia la gente que la dirige.	32	-10	0,54	,403	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que sería un error dejar a la empresa en este momento, pues me siento con una obligación moral hacia la gente que la dirige.

Le debo mucho a la empresa.	28	-11	0,41	,058	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que le deben mucha a la empresa.
Los objetivos, metas y tasas de producción que deben alcanzar.	36	-4	0,78	,290	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan estar satisfechos con los objetivos, metas y tasas de producción que deben alcanzar.
La supervisión que ejercen sobre usted.	52	-1	1,24	,007	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que se encuentran satisfechos con la supervisión que ejercen sobre ellos.
La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	51	-2	1,20	,083	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que se encuentran satisfechos sobre la proximidad y frecuencia con que son supervisados.
La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	42	-2	0,98	,033	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que se encuentran satisfechos con la forma en que sus supervisores juzgan su tarea.

La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	42	-4	0,93	,029	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que se encuentran satisfechos con la forma en que se da la negociación en la empresa sobre aspectos laborales.
--	----	----	------	------	--

Del cuadro anterior se extrae que se eliminaron 6 preguntas de la encuesta de justicia organizacional de las cuales corresponden 2 a justicia distributiva, 3 a justicia procedimental y 1 a justicia interpersonal, de la encuesta de compromiso organizacional se eliminaron 17 preguntas, de las cuales 5 corresponde a compromiso afectivo, 6 a compromiso de continuidad y 6 a compromiso normativo, finalmente de la encuesta de satisfacción laboral se eliminó un total de 5 preguntas, las cuales corresponden a 1 de satisfacción con el ambiente físico, 3 de satisfacción con la supervisión y 1 de satisfacción con las prestaciones recibidas.

En la segunda etapa conglomerado (Anexo I) se eliminaron las siguientes preguntas al no ser significativas para el modelo:

Segunda Etapa					
	Método de los Netos			Sig.	Observación
	Suma Positivos	Suma Negativos	Promedio por Pregunta		
¿Su jefe lo trata a Ud. con dignidad?	68	-2	1,61	,057	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que sus jefes los tratan con dignidad
¿Su jefe se ha abstenido de hacer comentarios inadecuados sobre Ud.?	47	-9	0,93	,349	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que sus jefes se han abstenido de hacer comentarios inadecuados sobre ellos

Realmente siento que los problemas de la empresa son también mis problemas.	21	-17	0,10	,020	Las respuestas se concentran en los positivos por cuatro puntos sobre los negativos, por lo cual muestra que la los encuestados casi muestran polaridad en su opinión sobre que realmente sienten que los problemas de la empresa son también sus problemas.
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	47	-1	1,12	,032	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que se encuentran satisfechos con la limpieza, higiene y salubridad de sus lugares de trabajo.
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	52	-4	1,17	,006	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados se encuentra satisfechos con el entorno físico y el espacio de que disponen en su lugar de trabajo.
La temperatura de su lugar de trabajo.	44	-4	0,98	,076	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que se encuentran satisfechos con la temperatura de su lugar de trabajo.
Las relaciones personales con sus superiores.	55	-4	1,24	,547	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que se encuentran satisfechos con las relaciones personales con sus superiores.
La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de su empresa.	44	-6	0,93	,091	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados se encuentran satisfechos con la igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa.

El apoyo que recibe de sus superiores.	57	-3	1,32	,283	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que se encuentran satisfechos con el apoyo que recibe de sus superiores.
El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	58	-1	1,39	,358	Las respuestas se concentran en los positivos, por lo cual muestra que la mayoría de los encuestados opinan que se encuentran satisfechos con el grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.

Del cuadro anterior se extrae que se eliminaron 2 preguntas de la encuesta de justicia organizacional de las cuales corresponden 1 a justicia interpersonal y la otra a justicia procedimental, de la encuesta de compromiso organizacional se eliminó 1 pregunta, la cual corresponde a compromiso afectivo finalmente de la encuesta de satisfacción laboral se eliminó un total de 7 preguntas, las cuales corresponden a 3 de satisfacción con el ambiente físico, 3 de satisfacción con la supervisión y 1 de satisfacción con las prestaciones recibidas.

8.1.1. Tercera Etapa, Cluster Final

En una tercera etapa de análisis de cluster en SPSS el resultado obtenido arrojó todas las preguntas con significancia igual a cero, lo cual significa que no existe homogeneidad en la respuesta de esas preguntas con lo cual se puede crear dos grupos.

El primer cluster se identifica como los trabajadores negativos los cuales no están de acuerdo con la forma en que la empresa trabaja en términos de normas y procedimientos, en relación con

la forma en que estos son aplicados, desarrollados, además de una baja sensibilidad social y la forma en que se informan es defectuosa.

En perspectiva de la justicia distributiva el primer cluster percibe que las normas y procedimientos en la empresa regularmente son aplicadas en forma consistente, además que casi nunca las personas responsables de implementar los procedimientos les ofrecen explicaciones razonables sobre los procedimientos adoptados en la empresa.

En términos de justicia procedimental el primer cluster percibe que casi nunca han podido apelar respecto de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las normas y procedimientos en la empresa, además que casi nunca las personas responsables de implementar los procedimientos se comunican con ellos en los momentos oportunos, como también casi nunca han podido expresar sus puntos de vistas y sentimientos durante la aplicación de los procedimientos y regularmente pueden justificar los resultados que obtienen considerando su desempeño.

En perspectiva de la justicia interpersonal el cluster percibe que casi nunca las personas responsables de implementar los procedimientos les explican con claridad los procedimientos adoptados, además que casi nunca los responsables de implementar los procedimientos les dan la impresión que adaptan la comunicación a las necesidades específicas de cada uno.

Desde la visión de justicia informativa el cluster percibe que regularmente las normas y procedimientos aplicados en la empresa se basan en información correcta, de la misma forma piensan que los resultados que obtienen reflejan la contribución que hacen a la empresa, que las normas y procedimientos aplicados son justos y que regularmente las personas responsables en implementar los procedimientos son francas cuando se comunican con ellos.

El segundo cluster se identifica como los trabajadores positivos los cuales están de acuerdo con la forma en que la empresa trabaja en términos de normas y procedimientos, en relación con la

forma en que estos son aplicados, desarrollados, además de una alta sensibilidad social y la forma en que se informa ideal.

En términos de justicia distributiva el segundo cluster percibe que las normas y procedimientos en la empresa casi siempre son aplicadas en forma consistente, además que casi siempre las personas responsables de implementar los procedimientos les ofrecen explicaciones razonables sobre los procedimientos adoptados en la empresa.

En la visión de justicia procedimental el segundo cluster percibe que casi siempre han podido apelar respecto de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las normas y procedimientos en la empresa, además que casi siempre las personas responsables de implementar los procedimientos se comunican con ellos en los momentos oportunos, como también casi siempre han podido expresar sus puntos de vistas y sentimientos durante la aplicación de los procedimientos y finalmente casi siempre pueden justificar los resultados que obtienen considerando su desempeño.

En términos de justicia interpersonal el cluster percibe que casi siempre las personas responsables de implementar los procedimientos les explican con claridad los procedimientos adoptados, además que casi siempre los responsables de implementar los procedimientos les dan la impresión que adaptan la comunicación a las necesidades específicas de cada uno.

Desde la perspectiva de justicia informativa el cluster percibe que casi siempre las normas y procedimientos aplicados en la empresa se basan en información correcta, de la misma forma piensan que los resultados que obtienen reflejan la contribución que hacen a la empresa, que las normas y procedimientos aplicados son justos y finalmente que casi siempre las personas responsables en implementar los procedimientos son francas cuando se comunican con ellos.

Los cluster quedan organizados de la siguiente manera considerando los departamentos a los que pertenecen los encuestados:

Figura 11: Cuadro Organización Cluster.

	Departamento						
	Adm y Finanzas	Tecnica	Adquisiciones	Project Control	Contrato	Construccion	QHSE
1	57,1%	71,4%	20,0%	0,0%	25,0%	12,5%	80,0%
2	42,9%	28,6%	80,0%	100,0%	75,0%	87,5%	20,0%

Resalta que las áreas como técnica y construcción que son las más ligadas al proyecto presentan una diferencia en la visión de justicia por lo cual pertenecen a diferentes grupos, las áreas que destacan en el primer cluster son los trabajadores negativos por lo cual Adm. y Finanzas, Técnica y QHSE es donde se debe poner mayor esfuerzo para mejoras estos estándares.

Al contrario, las áreas de Adquisiciones, Project Control, Contrato y Construcción pertenecen al grupo de trabajadores positivos los cuales además de ser comprometidos y estar satisfechos con la empresa, encuentran que esta los trata con justicia.

8.2. Análisis de Áreas General

En términos generales la encuesta de justicia organizacional por el método de los netos nos da un puntaje promedio final de justicia distributiva de 0,79 dado a que es positivo nos indica que la mayoría de los encuestados percibe que se realiza con justicia el contenido de las distribuciones y resultados alcanzados por ellos.

La justicia procedimental obtiene un puntaje promedio final de 0,58, al ser positivo indica que la mayoría de los encuestados opina que se aplica con justicia los medios usados para determinar las distribuciones.

La justicia interpersonal obtiene un puntaje final promedio de 0,86, al ser positivo indica que la mayoría de los encuestados perciben como justo la sensibilidad social, que concierne al grado con que el gestor adopta un tratamiento digno y respetuoso en relación a las personas afectadas por los procedimientos y decisiones distributivas.

La justicia informativa obtiene un puntaje promedio de 0,81, lo que al ser positivo indica que la mayoría de los encuestados perciben como justo las informaciones y explicaciones de las decisiones tomadas en la empresa.

En forma de conclusión la encuesta en su totalidad proyecta un valor promedio por el método de los netos de 0,76 puntos situándose en un rango positivo por lo cual la percepción general de los encuestados sobre la empresa es que actúa de una forma justa con sus empleados.

Figura 12: Grafico Justicia Organizacional.



Para analizar la encuesta de compromiso organizacional de una forma correcta se multiplico por (-1) los puntajes de las preguntas 1, 9, y 13 debido a que estas se encontraban en negativo, como también la pregunta 10 la cual tenía un significado negativo, aunque la pregunta no estuviera

formulada como tal, con esto al momento de realizar comparación con las otras preguntas difería el sentido de la respuesta, para evitar cualquier inconveniente se le aplico dicho factor.

El compromiso afectivo obtuvo un puntaje promedio de 0,61, lo que al ser positivo explica que la mayoría de los encuestados tienen un vínculo emocional con la empresa.

El compromiso de continuidad obtiene un puntaje promedio de 0,57, al ser positivo explica que la mayoría de los encuestados reconocen que los costos asociados a dejar la organización los afectaría.

La normativa compromiso obtiene un valor promedio de 0,61, debido a que es un puntaje positivo esto indica que la mayoría de los encuestados sienten una obligación de permanecer en la organización.

En resumen, la encuesta de compromiso organizacional obtuvo un puntaje promedio total de 0,6 lo que demuestra al ser positivo que la mayoría de los encuestados se sienten comprometidos con la empresa y el proyecto.

Figura 13: Grafico Compromiso Organizacional.



El análisis de la encuesta de satisfacción laboral obtuvo como puntaje promedio de satisfacción con el ambiente físico 0,98, al ser positivo se entiende que la mayoría de los encuestados se sienten satisfechos con el ambiente físico que les brinda la empresa.

La satisfacción con la supervisión obtuvo un puntaje promedio de 1,12, lo que implica al ser positivo que la mayoría de los encuestados opina que se sienten satisfechos con la supervisión que reciben de sus superiores.

La satisfacción con las prestaciones obtuvo un puntaje promedio de 1,12, al ser positivo explica que la mayoría de los encuestados opinan que se sienten satisfechos con las prestaciones laborales tales como convenios, disposiciones y leyes laborales que les entrega la empresa.

En forma general la satisfacción de las personas alcanza un puntaje promedio de 1,1 demostrando que la mayoría de los encuestados se encuentran muy satisfechos con el entorno físico, la supervisión y las prestaciones que les brinda la empresa.

Figura 14: Grafico Satisfacción Laboral.



Gráficamente se puede apreciar que las encuestas tienen un alto grado de aprobación además de concentrar a todos los encuestados en respuestas positivas, cada una de las barras representa los puntajes promedios obtenidos por pregunta en el método de los netos.

8.3. Análisis de Áreas Seleccionadas

Con el fin de determinar un modelo adecuado de gestión se analiza a cada una de las áreas seleccionadas del proyecto, para poder determinar las variables relevantes dentro de la investigación.

8.3.1. Contabilidad

Al aplicar únicamente al área de Contabilidad el método de los netos en cada una de las encuestas aplicadas para realizar un análisis individualizado, se obtiene los siguientes resultados.

En términos generales la encuesta de justicia organizacional por el método de los netos nos da un puntaje promedio final de justicia distributiva de 0,80 dado a que es positivo nos indica que la mayoría de los encuestados percibe que se realiza con justicia el contenido de las distribuciones y resultados alcanzados por ellos.

La justicia procedimental obtiene un puntaje promedio final de 0,60, al ser positivo indica que la mayoría de los encuestados opina que se aplica con justicia los medios usados para determinar las distribuciones.

La justicia interpersonal obtiene un puntaje promedio final de 0,70, al ser positivo indica que la mayoría de los encuestados perciben como justo la sensibilidad social, que concierne al grado con

que el gestor adopta un tratamiento digno y respetuoso en relación a las personas afectadas por los procedimientos y decisiones distributivas.

La justicia informativa obtiene un puntaje promedio de 0,92, lo que al ser positivo indica que la mayoría de los encuestados perciben como justo las informaciones y explicaciones de las decisiones tomadas en la empresa.

En forma de conclusión la encuesta en su totalidad proyecta un valor promedio medido por el método de los netos de 0,76 puntos dispuestos en un rango positivo por lo cual la percepción general de los encuestados sobre la empresa es que actúa de una forma justa con sus empleados.

Desde una mirada grafica se puede apreciar la variación en las distintas preguntas realizadas al área de Contabilidad.

Figura 15: Grafico Justicia Organizacional Contabilidad.



Existen tres preguntas críticas sobre justicia las cuales se analizan a continuación:

- 4. ¿La persona responsable de implementar los procedimientos le ofrece explicaciones razonables sobre los procedimientos adoptados en la empresa?

- 12. ¿La persona responsable de implementar los procedimientos le explica con claridad los procedimientos adoptados?
- 13. ¿La persona responsable de implementar los procedimientos le da la impresión que adapta la comunicación a las necesidades específicas de cada uno?

Se entiende que el área opina que las personas responsables de implementar los procedimientos, no ofrece explicaciones razonables, ni claridad como tampoco que adapta una comunicación específica para cada uno.

En términos de la encuesta de compromiso organizacional el compromiso afectivo obtuvo un puntaje promedio de 0,13, lo que al ser positivo explica que la mayoría de los encuestados tienen un vínculo emocional con la empresa.

El compromiso de continuidad consigue un puntaje promedio de 0.10, al ser positivo explica que la mayoría de los encuestados reconocen que los costos asociados a dejar la organización los afectaría.

La normativa compromiso obtiene un valor promedio de -0.10, debido a que es un puntaje negativo esto indica que la mayoría de los encuestados sienten que no tienen obligación de permanecer en la organización.

En resumen, la encuesta de compromiso organizacional obtuvo un puntaje promedio total de 0.04, lo que demuestra al ser positivo que la mayoría de los encuestados se sienten comprometidos con la empresa y el proyecto.

Figura 16: Grafico Compromiso Organizacional Contabilidad.



Las siguientes preguntas son críticas del área en tema de compromiso organizacional:

- 5. Sería feliz si trabajaré para la empresa toda mi vida hasta la jubilación.
- 6. Realmente siento que los problemas de la empresa son también mis problemas.
- 8. Mi vida sería afectada si decidiera que quiero dejar la empresa ahora.
- 10. Realmente, el trabajo para la empresa en este momento representa más una necesidad económica que un deseo sincero.
- 11. Una de las pocas consecuencias serías al dejar la empresa sería la falta de otras alternativas donde trabajar.
- 16. La empresa merece toda mi lealtad.
- 17. Sería un error dejar a la empresa en este momento, pues me siento con una obligación moral hacia la gente que la dirige.
- 18. Le debo mucho a la empresa.

Con las preguntas críticas se entiende que el compromiso organizacional del área es crítica en general, en específico los encuestados opinan que no les justaría trabajar hasta la jubilación en la

empresa, no se comprometen con los problemas de la empresa, sus vidas no se verían afectadas si decidieran dejar la empresa, tienen otras alternativas para trabajar, la empresa no merece toda su lealtad, no sienten una obligación moral hacia la gente que la dirige y finalmente sienten que no le deben mucho a la empresa.

El análisis de la encuesta de satisfacción laboral obtuvo como puntaje promedio de satisfacción con el ambiente físico 0,80, al ser positivo se entiende que la mayoría de los encuestados se sienten satisfechos con el ambiente físico que les brinda la empresa.

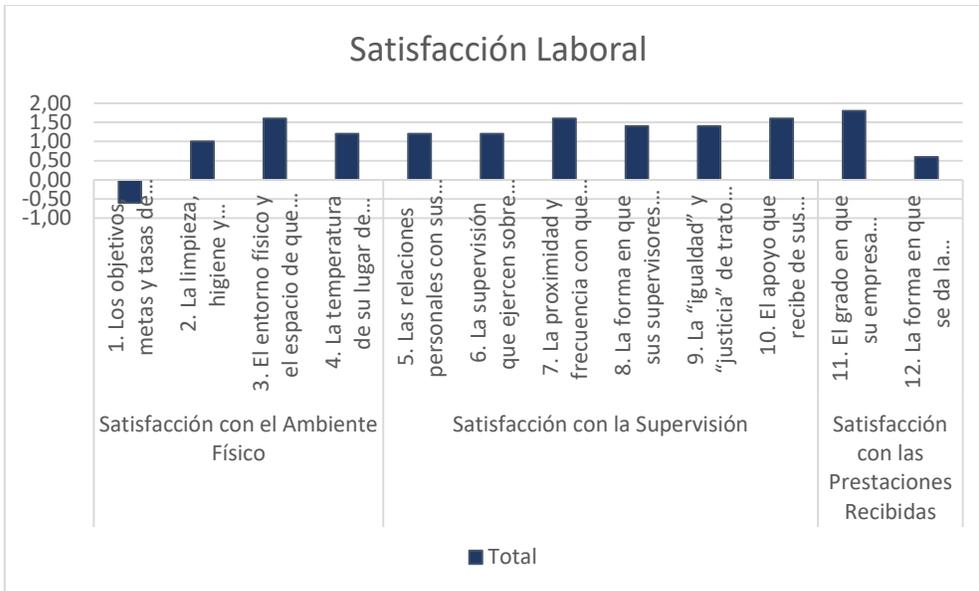
La satisfacción con la supervisión obtuvo un puntaje promedio de 1,40, lo que implica al ser positivo que la mayoría de los encuestados opina que se sienten satisfechos con la supervisión que reciben de sus superiores.

La satisfacción con las prestaciones obtuvo un puntaje promedio de 1,20, al ser positivo explica que la mayoría de los encuestados opinan que se sienten satisfechos con las prestaciones laborales tales como convenios, disposiciones y leyes laborales que les entrega la empresa.

En forma general la satisfacción de las personas alcanza un puntaje promedio de 1,1 demostrando que la mayoría de los encuestados se encuentran muy satisfechos con el entorno físico, la supervisión y las prestaciones que les brinda la empresa.

Gráficamente se aprecia que solo una pregunta obtuvo una sola pregunta obtuvo un puntaje negativo dentro de la encuesta de satisfacción laboral.

Figura 17: Grafico Satisfacción Laboral Contabilidad.



Existe solo una pregunta crítica de satisfacción laboral la cual es la siguiente:

- 1. Los objetivos, metas y tasas de producción que deben alcanzar.

La cual explica que la mayoría de los encuestados se encuentra insatisfecho con los objetivos, metas y tasas de producción que deben alcanzar en sus respectivas funciones para el área de Contabilidad.

8.3.2. Almacén

Al aplicar al área de Almacén el método de los netos en cada una de las encuestas aplicadas para realizar un análisis individualizado, se obtiene los siguientes resultados.

En términos generales la encuesta de justicia organizacional por el método de los netos nos da un puntaje promedio final de justicia distributiva de 1,06 dado a que es positivo nos indica que la mayoría de los encuestados percibe que se realiza con justicia el contenido de las distribuciones y resultados alcanzados por ellos.

La justicia procedimental obtiene un puntaje promedio final de 1,11, al ser positivo indica que la mayoría de los encuestados opina que se aplica con justicia los medios usados para determinar las distribuciones.

La justicia interpersonal obtiene un puntaje promedio final de 1,19, al ser positivo indica que la mayoría de los encuestados perciben como justo la sensibilidad social, que concierne al grado con que el gestor adopta un tratamiento digno y respetuoso en relación a las personas afectadas por los procedimientos y decisiones distributivas.

La justicia informativa obtiene un puntaje promedio de 0,90, lo que al ser positivo indica que la mayoría de los encuestados perciben como justo las informaciones y explicaciones de las decisiones tomadas en la empresa.

En forma de conclusión la encuesta en su totalidad proyecta un valor medido por el método de los netos de 4,3 puntos dispuestos en un rango positivo por lo cual la percepción general de los encuestados sobre la empresa es que actúa de una forma justa con sus empleados.

Desde una mirada grafica se puede apreciar la variación en las distintas preguntas realizadas al área de Almacén, no existen preguntas críticas las cuales deban ser analizadas.

Figura 18: Grafico Justicia Organizacional Almacén.



En términos de la encuesta de compromiso organizacional el compromiso afectivo obtuvo un puntaje promedio de 1,17, lo que al ser positivo explica que la mayoría de los encuestados tienen un vínculo emocional con la empresa.

El compromiso de continuidad consigue un puntaje promedio de 0,83, al ser positivo explica que la mayoría de los encuestados reconocen que los costos asociados a dejar la organización los afectaría.

La normativa compromiso obtiene un valor de 1,17, debido a que es un puntaje positivo, esto indica que la mayoría de los encuestados sienten que tienen obligación de permanecer en la organización.

En resumen, la encuesta de compromiso organizacional obtuvo un puntaje promedio total de 1,06, lo que demuestra al ser positivo que la mayoría de los encuestados se sienten comprometidos con la empresa y el proyecto.

Gráficamente se aprecia la aplicación anteriormente mencionado para corregir las preguntas 1, 9, 10 y 13, además de visualizar la variación de cada pregunta individualmente, no existen preguntas críticas para ser analizadas.

Figura 19: Grafico Compromiso Organizacional Almacén.



El análisis de la encuesta de satisfacción laboral obtuvo como puntaje promedio de satisfacción con el ambiente físico 1,31, al ser positivo se entiende que la mayoría de los encuestados se sienten satisfechos con el ambiente físico que les brinda la empresa.

La satisfacción con la supervisión obtuvo un puntaje promedio de 1,25, lo que implica al ser positivo que la mayoría de los encuestados opina que se sienten satisfechos con la supervisión que reciben de sus superiores.

La satisfacción con las prestaciones obtuvo un puntaje promedio de 1,25, al ser positivo explica que la mayoría de los encuestados opinan que se sienten satisfechos con las prestaciones laborales tales como convenios, disposiciones y leyes laborales que les entrega la empresa.

En forma general la satisfacción de las personas alcanza un puntaje promedio de 1,27 demostrando que la mayoría de los encuestados se encuentran muy satisfechos con el entorno físico, la supervisión y las prestaciones que les brinda la empresa.

Gráficamente se aprecia la variación de las preguntas de la encuesta de Satisfacción Laboral, no existen preguntas críticas que deban ser analizadas.

Figura 20: Grafico Satisfacción Laboral Almacén.



8.3.3. Redes

Al aplicar al área de Redes el método de los netos en cada una de las encuestas aplicadas para realizar un análisis individualizado, se obtiene los siguientes resultados.

En términos generales la encuesta de justicia organizacional por el método de los netos nos da un puntaje promedio final de justicia distributiva de 0,79 dado a que es positivo nos indica que la mayoría de los encuestados percibe que se realiza con justicia el contenido de las distribuciones y resultados alcanzados por ellos.

La justicia procedimental obtiene un puntaje promedio final de 0,02, al ser positivo indica que la mayoría de los encuestados opina que se aplica con justicia los medios usados para determinar las distribuciones.

La justicia interpersonal obtiene un puntaje promedio final de 0,67, al ser positivo indica que la mayoría de los encuestados perciben como justo la sensibilidad social, que concierne al grado con que el gestor adopta un tratamiento digno y respetuoso en relación a las personas afectadas por los procedimientos y decisiones distributivas.

La justicia informativa obtiene un puntaje promedio de 0,77, lo que al ser positivo indica que la mayoría de los encuestados perciben como justo las informaciones y explicaciones de las decisiones tomadas en la empresa.

En forma de conclusión la encuesta en su totalidad proyecta un valor promedio medido por el método de los netos de 0,56 puntos dispuestos en un rango positivo por lo cual la percepción general de los encuestados sobre la empresa es que actúa de una forma justa con sus empleados.

Desde una mirada grafica se puede apreciar la variación en las distintas preguntas realizadas al área de Redes.

Figura 21: Grafico Justicia Organizacional Redes.



Se distingas las siguientes preguntas críticas:

- 4. ¿La persona responsable de implementar los procedimientos le ofrece explicaciones razonables sobre los procedimientos adoptados en la empresa?
- 5. ¿Ha podido usted apelar respecto de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las normas y procedimientos en la empresa?
- 6. ¿La persona responsable de implementar los procedimientos se comunica con Ud. en los momentos oportunos?
- 7. ¿Ha podido usted expresar, al interior de su empresa, sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de los procedimientos?
- 12. ¿La persona responsable de implementar los procedimientos le explica con claridad los procedimientos adoptados?
- 13. ¿La persona responsable de implementar los procedimientos le da la impresión que adapta la comunicación a las necesidades específicas de cada uno?

Las preguntas en estado crítico nos explica que el área de Redes opina que las personas responsables de implementar los procedimientos no le ofrecen explicaciones razonables, no se comunican en los momentos oportunos, no le explican con claridad y no adaptan la comunicación a las necesidades específicas de cada uno en términos de procedimientos adoptados por la empresa.

En términos de compromiso organizacional el compromiso afectivo obtuvo un puntaje promedio de 0,47, lo que al ser positivo explica que la mayoría de los encuestados tienen un vínculo emocional con la empresa.

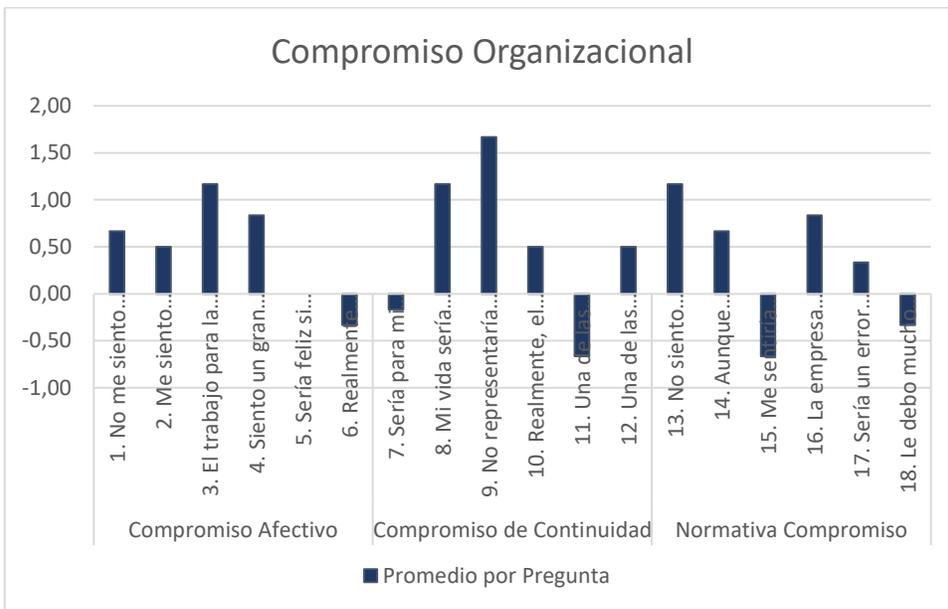
El compromiso de continuidad consigue un puntaje promedio de 0,50, al este ser positivo explica que la mayoría de los encuestados reconocen que los costos asociados a dejar la organización los afectaría.

La normativa compromiso obtiene un valor promedio de 0,33, debido a que es un puntaje positivo, esto indica que la mayoría de los encuestados sienten que tienen obligación de permanecer en la organización.

En resumen, la encuesta de compromiso organizacional obtuvo un puntaje promedio total de 0,44, lo que demuestra al ser positivo que la mayoría de los encuestados se sienten comprometidos con la empresa y el proyecto.

Gráficamente se aprecia la variación de cada pregunta individualmente de la encuesta de compromiso organizacional al área de redes.

Figura 22: Grafico Compromiso Organizacional Redes.



Las siguientes preguntas son críticas por lo tanto son analizadas a continuación:

- 6. Realmente siento que los problemas de la empresa son también mis problemas.
- 7. Sería para mí muy difícil dejar la empresa en este momento, aunque realmente lo deseará.
- 11. Una de las pocas consecuencias serías al dejar la empresa sería la falta de otras alternativas donde trabajar.

- 15. Me sentiría culpable si abandonará la empresa ahora.
- 18. Le debo mucho a la empresa.

Las preguntas críticas explican que el área opina que no sienten que los problemas de la empresa son de ellos, no sería muy difícil dejar la empresa en este momento, no tienen falta de otras alternativas donde trabajar, no se sentirían culpables de abandonar la empresa ahora y finalmente no sienten que le deban mucho a la empresa.

El análisis de la encuesta de satisfacción laboral obtuvo como puntaje promedio de satisfacción con el ambiente físico 0,83, al ser positivo se entiende que la mayoría de los encuestados se sienten satisfechos con el ambiente físico que les brinda la empresa.

La satisfacción con la supervisión obtuvo un puntaje promedio de 0,97, lo que implica al ser positivo que la mayoría de los encuestados opina que se sienten satisfechos con la supervisión que reciben de sus superiores.

La satisfacción con las prestaciones obtuvo un puntaje promedio de 0,58, al ser positivo explica que la mayoría de los encuestados opinan que se sienten satisfechos con las prestaciones laborales tales como convenios, disposiciones y leyes laborales que les entrega la empresa.

En forma general la satisfacción de las personas alcanza un puntaje promedio de 0,70 demostrando que la mayoría de los encuestados se encuentran muy satisfechos con el entorno físico, la supervisión y las prestaciones que les brinda la empresa.

Gráficamente se aprecia la variación de cada pregunta dentro de la encuesta de satisfacción, no existen preguntas críticas que deban ser analizadas.

Figura 23: Grafico Satisfacción Laboral Redes.



8.3.4. Airside

Al aplicar al área de Airside el método de los netos en cada una de las encuestas aplicadas para realizar un análisis individualizado, se obtiene los siguientes resultados.

En términos generales la encuesta de justicia organizacional por el método de los netos nos da un puntaje promedio final de justicia distributiva de 0,8 dado a que es positivo nos indica que la mayoría de los encuestados percibe que se realiza con justicia el contenido de las distribuciones y resultados alcanzados por ellos.

La justicia procedimental obtiene un puntaje final de 0,9, al ser positivo indica que la mayoría de los encuestados opina que se aplica con justicia los medios usados para determinar las distribuciones.

La justicia interpersonal obtiene un puntaje final de 0,94, al ser positivo indica que la mayoría de los encuestados perciben como justo la sensibilidad social, que concierne al grado con que el gestor adopta un tratamiento digno y respetuoso en relación a las personas afectadas por los procedimientos y decisiones distributivas.

La justicia informativa obtiene un puntaje de 1,03, lo que al ser positivo indica que la mayoría de los encuestados perciben como justo las informaciones y explicaciones de las decisiones tomadas en la empresa.

En forma de conclusión la encuesta en su totalidad proyecta un valor medido por el método de los netos de 0,90 puntos dispuestos en un rango positivo por lo cual la percepción general de los encuestados sobre la empresa es que actúa de una forma justa con sus empleados.

Desde una mirada grafica se puede apreciar la variación en las distintas preguntas realizadas al área de Airside, se destaca que no existen preguntas críticas las cuales analizar.

Figura 24: Grafico Justicia Organizacional Airside.



En términos de la encuesta de compromiso organizacional el compromiso afectivo obtuvo un puntaje promedio de 0,92, lo que al ser positivo explica que la mayoría de los encuestados tienen un vínculo emocional con la empresa.

El compromiso de continuidad consigue un puntaje de 0,65, al ser positivo explica que la mayoría de los encuestados reconocen que los costos asociados a dejar la organización los afectaría.

La normativa compromiso obtiene un valor de 0,69, debido a que es un puntaje positivo, esto indica que la mayoría de los encuestados sienten que tienen obligación de permanecer en la organización.

En resumen, la encuesta de compromiso organizacional obtuvo un puntaje promedio total de 0,75, lo que demuestra al ser positivo que la mayoría de los encuestados se sienten comprometidos con la empresa y el proyecto.

Gráficamente se logra visualizar la variación de cada pregunta individualmente sobre compromiso organizacional, se destaca que solamente una pregunta presenta un puntaje negativo por que merece análisis individualizado.

Figura 25: Grafico Compromiso Organizacional Airside.



Existe solo la siguiente pregunta crítica dentro del compromiso organizacional del área:

- 10. Realmente, el trabajo para la empresa en este momento representa más una necesidad económica que un deseo sincero.

La pregunta crítica nos dice que los encuestados piensan que el trabajo representa más una necesidad económica que un deseo sincero.

El análisis de la encuesta de satisfacción laboral obtuvo como puntaje promedio de satisfacción con el ambiente físico 1,06, al ser positivo se entiende que la mayoría de los encuestados se sienten satisfechos con el ambiente físico que les brinda la empresa.

La satisfacción con la supervisión obtuvo un puntaje promedio de 0,96, lo que implica al ser positivo que la mayoría de los encuestados opina que se sienten satisfechos con la supervisión que reciben de sus superiores.

La satisfacción con las prestaciones obtuvo un puntaje promedio de 1,25, al ser positivo explica que la mayoría de los encuestados opinan que se sienten satisfechos con las prestaciones laborales tales como convenios, disposiciones y leyes laborales que les entrega la empresa.

En forma general la satisfacción de las personas alcanza un puntaje promedio de 1,09 demostrando que la mayoría de los encuestados se encuentran muy satisfechos con el entorno físico, la supervisión y las prestaciones que les brinda la empresa.

Gráficamente se aprecia la variación de cada pregunta dentro de la encuesta de satisfacción, no existen preguntas críticas que deban ser analizadas.

Figura 26: Grafico Satisfacción Laboral Airside.



8.3.5. Contratos

Al aplicar al área de Contratos el método de los netos en cada una de las encuestas aplicadas para realizar un análisis individualizado, se obtiene los siguientes resultados.

En términos generales la encuesta de justicia organizacional por el método de los netos nos da un puntaje promedio final de justicia distributiva de 1,00 dado a que es positivo nos indica que la

mayoría de los encuestados percibe que se realiza con justicia el contenido de las distribuciones y resultados alcanzados por ellos.

La justicia procedimental obtiene un puntaje promedio final de 0,75, al ser positivo indica que la mayoría de los encuestados opina que se aplica con justicia los medios usados para determinar las distribuciones.

La justicia interpersonal obtiene un puntaje promedio final de 1,25, al ser positivo indica que la mayoría de los encuestados perciben como justo la sensibilidad social, que concierne al grado con que el gestor adopta un tratamiento digno y respetuoso en relación a las personas afectadas por los procedimientos y decisiones distributivas.

La justicia informativa obtiene un puntaje promedio de 0,85, lo que al ser positivo indica que la mayoría de los encuestados perciben como justo las informaciones y explicaciones de las decisiones tomadas en la empresa.

En forma de conclusión la encuesta en su totalidad proyecta un valor promedio medido por el método de los netos de 0,96 puntos dispuestos en un rango positivo por lo cual la percepción general de los encuestados sobre la empresa es que actúa de una forma justa con sus empleados.

Desde una mirada grafica se puede apreciar la variación en las distintas preguntas realizadas al área de Contratos, se destaca que no existen preguntas críticas las cuales analizar.

Figura 27: Grafico Justicia Organizacional Contratos.



En términos de la encuesta de compromiso organizacional el compromiso afectivo obtuvo un puntaje promedio de 0,50, lo que al ser positivo explica que la mayoría de los encuestados tienen un vínculo emocional con la empresa.

El compromiso de continuidad consigue un puntaje promedio de 0,46, al ser positivo explica que la mayoría de los encuestados reconocen que los costos asociados a dejar la organización los afectaría.

La normativa compromiso obtiene un valor promedio de 0,88, debido a que es un puntaje positivo, esto indica que la mayoría de los encuestados sienten que tienen obligación de permanecer en la organización.

En resumen, la encuesta de compromiso organizacional obtuvo un puntaje promedio total de 0,61, lo que demuestra al ser positivo que la mayoría de los encuestados se sienten comprometidos con la empresa y el proyecto.

Gráficamente se aprecia la aplicación anteriormente mencionado para corregir las preguntas 1, 9, 10 y 13, además de visualizar la variación de cada pregunta individualmente.

Figura 28: Grafico Compromiso Organizacional Contratos.



Existen dos preguntas críticas sobre comportamiento organizacional las cuales son las siguientes:

- 7. Sería para mí muy difícil dejar la empresa en este momento, aunque realmente lo deseará.
- 8. Mi vida sería afectada si decidiera que quiero dejar la empresa ahora.

Las preguntas críticas nos dicen que los encuestados opinan que no sería difícil para ellos dejar la empresa en este momento y que sus vidas no serían afectadas si decidieran que quieren dejar la empresa ahora.

El análisis de la encuesta de satisfacción laboral obtuvo como puntaje promedio de satisfacción con el ambiente físico 0,94, al ser positivo se entiende que la mayoría de los encuestados se sienten satisfechos con el ambiente físico que les brinda la empresa.

La satisfacción con la supervisión obtuvo un puntaje promedio de 1,50, lo que implica al ser positivo que la mayoría de los encuestados opina que se sienten satisfechos con la supervisión que reciben de sus superiores.

La satisfacción con las prestaciones obtuvo un puntaje de 0,88, al ser positivo explica que la mayoría de los encuestados opinan que se sienten satisfechos con las prestaciones laborales tales como convenios, disposiciones y leyes laborales que les entrega la empresa.

En forma general la satisfacción de las personas alcanza un puntaje de 1,10 demostrando que la mayoría de los encuestados se encuentran muy satisfechos con el entorno físico, la supervisión y las prestaciones que les brinda la empresa.

Gráficamente se aprecia la variación de cada pregunta dentro de la encuesta de satisfacción, no existen preguntas críticas que deban ser analizadas.

Figura 29: Grafico Satisfacción Laboral Contratos.



8.3.6. Quantity

Al aplicar al área de Quantity el método de los netos en cada una de las encuestas aplicadas para realizar un análisis individualizado, se obtiene los siguientes resultados.

En términos generales la encuesta de justicia organizacional por el método de los netos nos da un puntaje promedio final de justicia distributiva de 1,58 dado a que es positivo nos indica que la mayoría de los encuestados percibe que se realiza con justicia el contenido de las distribuciones y resultados alcanzados por ellos.

La justicia procedimental obtiene un puntaje promedio final de 1,10, al ser positivo indica que la mayoría de los encuestados opina que se aplica con justicia los medios usados para determinar las distribuciones.

La justicia interpersonal obtiene un puntaje promedio final de 1,33, al ser positivo indica que la mayoría de los encuestados perciben como justo la sensibilidad social, que concierne al grado con que el gestor adopta un tratamiento digno y respetuoso en relación a las personas afectadas por los procedimientos y decisiones distributivas.

La justicia informativa obtiene un puntaje promedio de 1,27, lo que al ser positivo indica que la mayoría de los encuestados perciben como justo las informaciones y explicaciones de las decisiones tomadas en la empresa.

En forma de conclusión la encuesta en su totalidad proyecta un valor promedio medido por el método de los netos de 1,32 puntos dispuestos en un rango positivo por lo cual la percepción general de los encuestados sobre la empresa es que actúa de una forma justa con sus empleados.

Desde una mirada grafica se puede apreciar la variación en las distintas preguntas realizadas al área de Quantity, se destaca que no existen preguntas críticas las cuales analizar.

Figura 30: Grafico Justicia Organizacional Quantity.



En términos de la encuesta de compromiso organizacional el compromiso afectivo obtuvo un puntaje promedio de 0,28, lo que al ser positivo explica que la mayoría de los encuestados tienen un vínculo emocional con la empresa.

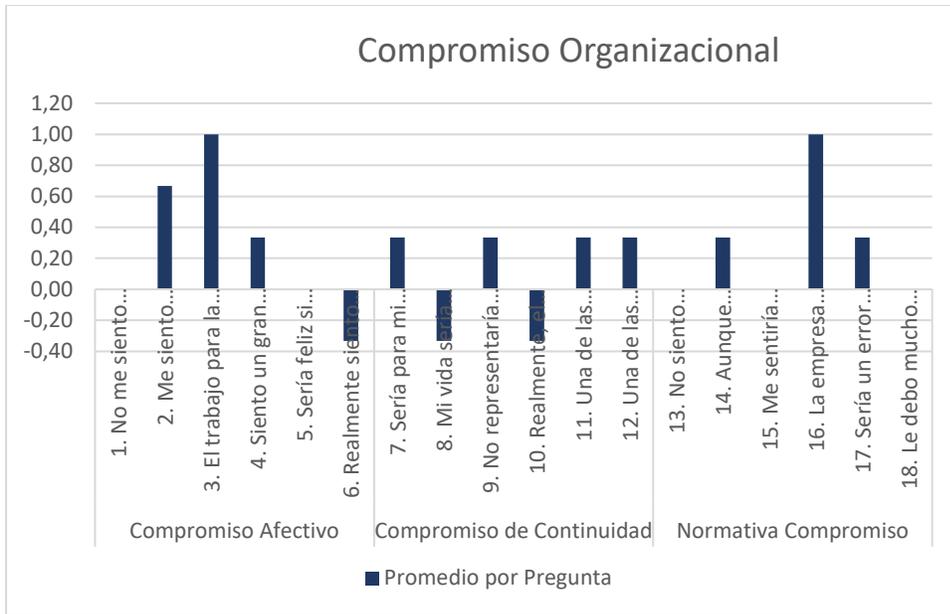
El compromiso de continuidad consigue un puntaje promedio de 0,11, al ser positivo explica que la mayoría de los encuestados reconocen que los costos asociados a dejar la organización los afectaría.

La normativa compromiso obtiene un valor promedio de 0,28, debido a que es un puntaje positivo, esto indica que la mayoría de los encuestados sienten que tienen obligación de permanecer en la organización.

En resumen, la encuesta de compromiso organizacional obtuvo un puntaje promedio total de 0,22, lo que demuestra al ser positivo que la mayoría de los encuestados se sienten comprometidos con la empresa y el proyecto.

Gráficamente se aprecia la aplicación anteriormente mencionado para corregir las preguntas 1, 9, 10 y 13, además de visualizar la variación de cada pregunta individualmente.

Figura 31: Grafico Compromiso Organizacional Quantity.



Existen dos preguntas críticas las cuales a continuación son explicadas:

- 6. Realmente siento que los problemas de la empresa son también mis problemas.
- 10. Realmente, el trabajo para la empresa en este momento representa más una necesidad económica que un deseo sincero.

Las preguntas críticas nos indican que los encuestados opinan que no sienten los problemas de la empresa como propios, además que el trabajo para la empresa representa más una necesidad económica que un deseo sincero.

El análisis de la encuesta de satisfacción laboral obtuvo como puntaje promedio de satisfacción con el ambiente físico 1,42, al ser positivo se entiende que la mayoría de los encuestados se sienten satisfechos con el ambiente físico que les brinda la empresa.

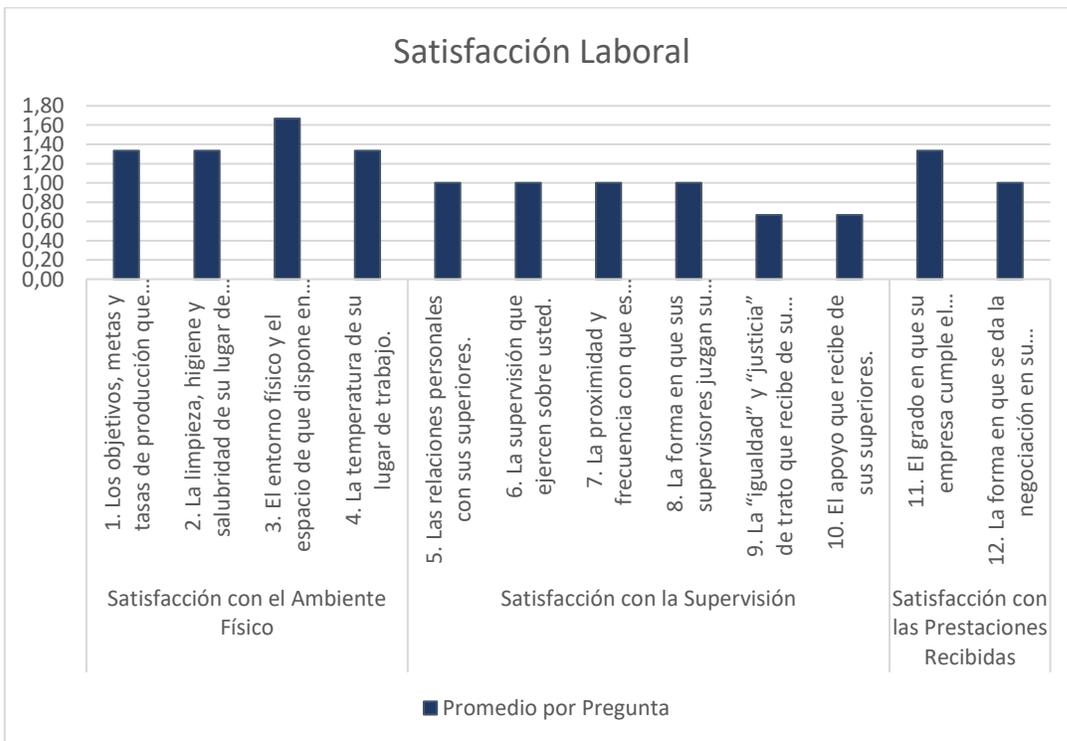
La satisfacción con la supervisión obtuvo un puntaje promedio de 0,89, lo que implica al ser positivo que la mayoría de los encuestados opina que se sienten satisfechos con la supervisión que reciben de sus superiores.

La satisfacción con las prestaciones obtuvo un puntaje promedio de 1,17, al ser positivo explica que la mayoría de los encuestados opinan que se sienten satisfechos con las prestaciones laborales tales como convenios, disposiciones y leyes laborales que les entrega la empresa.

En forma general la satisfacción de las personas alcanza un puntaje promedio de 1,16 demostrando que la mayoría de los encuestados se encuentran muy satisfechos con el entorno físico, la supervisión y las prestaciones que les brinda la empresa.

Gráficamente se aprecia la variación de cada pregunta dentro de la encuesta de satisfacción, no existen preguntas críticas que deban ser analizadas.

Figura 32: Grafico Satisfacción Laboral Quantity.



8.3.7. SSO

Al aplicar al área de SSO el método de los netos en cada una de las encuestas aplicadas para realizar un análisis individualizado, se obtiene los siguientes resultados.

En términos generales la encuesta de justicia organizacional por el método de los netos nos da un puntaje promedio final de justicia distributiva de 0,20 dado a que es positivo nos indica que la mayoría de los encuestados percibe que se realiza con justicia el contenido de las distribuciones y resultados alcanzados por ellos.

La justicia procedimental obtiene un puntaje promedio final de 0,14, al ser positivo indica que la mayoría de los encuestados opina que se aplica con justicia los medios usados para determinar las distribuciones.

La justicia interpersonal obtiene un puntaje promedio final de 0,60, al ser positivo indica que la mayoría de los encuestados perciben como justo la sensibilidad social, que concierne al grado con que el gestor adopta un tratamiento digno y respetuoso en relación a las personas afectadas por los procedimientos y decisiones distributivas.

La justicia informativa obtiene un puntaje promedio de 0,44, lo que al ser positivo indica que la mayoría de los encuestados perciben como justo las informaciones y explicaciones de las decisiones tomadas en la empresa.

En forma de conclusión la encuesta en su totalidad proyecta un valor promedio medido por el método de los netos de 0,35 puntos dispuestos en un rango positivo por lo cual la percepción general de los encuestados sobre la empresa es que actúa de una forma justa con sus empleados.

Desde una mirada grafica se puede apreciar la variación en las distintas preguntas realizadas al área de SSO, se destaca que existen preguntas críticas las cuales analizar.

Figura 33: Grafico Justicia Organizacional SSO.



Las siguientes son las preguntas críticas a analizar:

- 3. ¿Las normas y procedimientos en su empresa han sido aplicados en forma consistente?
- 4. ¿La persona responsable de implementar los procedimientos le ofrece explicaciones razonables sobre los procedimientos adoptados en la empresa?
- 5. ¿Ha podido usted apelar respecto de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las normas y procedimientos en la empresa?
- 6. ¿La persona responsable de implementar los procedimientos se comunica con Ud. en los momentos oportunos?
- 7. ¿Ha podido usted expresar, al interior de su empresa, sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de los procedimientos?
- 12. ¿La persona responsable de implementar los procedimientos le explica con claridad los procedimientos adoptados?
- 13. ¿La persona responsable de implementar los procedimientos le da la impresión que adapta la comunicación a las necesidades específicas de cada uno?

Las preguntas críticas explican que los encuestados opinan que las personas responsables de implementar los procedimientos no les ofrecen explicaciones razonables, no se comunican con ellos en momentos oportunos, tampoco explican con claridad los procedimientos adoptados, como tampoco que adaptan la comunicación a las necesidades específicas de cada uno de ellos, además los encuestados opinan que las normas y procedimientos no son aplicados en forma consistente, que no han podido apelar a los resultados obtenidos y finalmente que no han podido expresar sus puntos de vistas y sentimientos durante la aplicación de procedimientos.

En términos de la encuesta de compromiso organizacional el compromiso afectivo obtuvo un puntaje promedio de 0,40, lo que al ser positivo explica que la mayoría de los encuestados tienen un vínculo emocional con la empresa.

El compromiso de continuidad consigue un puntaje promedio de 0,90, al ser positivo explica que la mayoría de los encuestados reconocen que los costos asociados a dejar la organización los afectaría.

La normativa compromiso obtiene un valor promedio de 0,93, debido a que es un puntaje positivo, esto indica que la mayoría de los encuestados sienten que tienen obligación de permanecer en la organización.

En resumen, la encuesta de compromiso organizacional obtuvo un puntaje promedio total de 0,74, lo que demuestra al ser positivo que la mayoría de los encuestados se sienten comprometidos con la empresa y el proyecto.

Gráficamente se precia la variación de cada pregunta individualmente, destacando que existen preguntas con puntajes promedios negativos los cuales deben ser considerados para un análisis del área.

Figura 34: Grafico Compromiso Organizacional SSO.



Se identifican tres preguntas críticas las cuales son las siguientes:

- 2. Me siento emocionalmente ligado a la empresa.
- 6. Realmente siento que los problemas de la empresa son también mis problemas.
- 7. Sería para mí muy difícil dejar la empresa en este momento, aunque realmente lo deseará.

Las preguntas críticas explican que la mayoría de los encuestados no se sienten emocionalmente ligados a la empresa y que no hacen suyos los problemas de la empresa.

El análisis de la encuesta de satisfacción laboral obtuvo como puntaje promedio de satisfacción con el ambiente físico 1,05, al ser positivo se entiende que la mayoría de los encuestados se sienten satisfechos con el ambiente físico que les brinda la empresa.

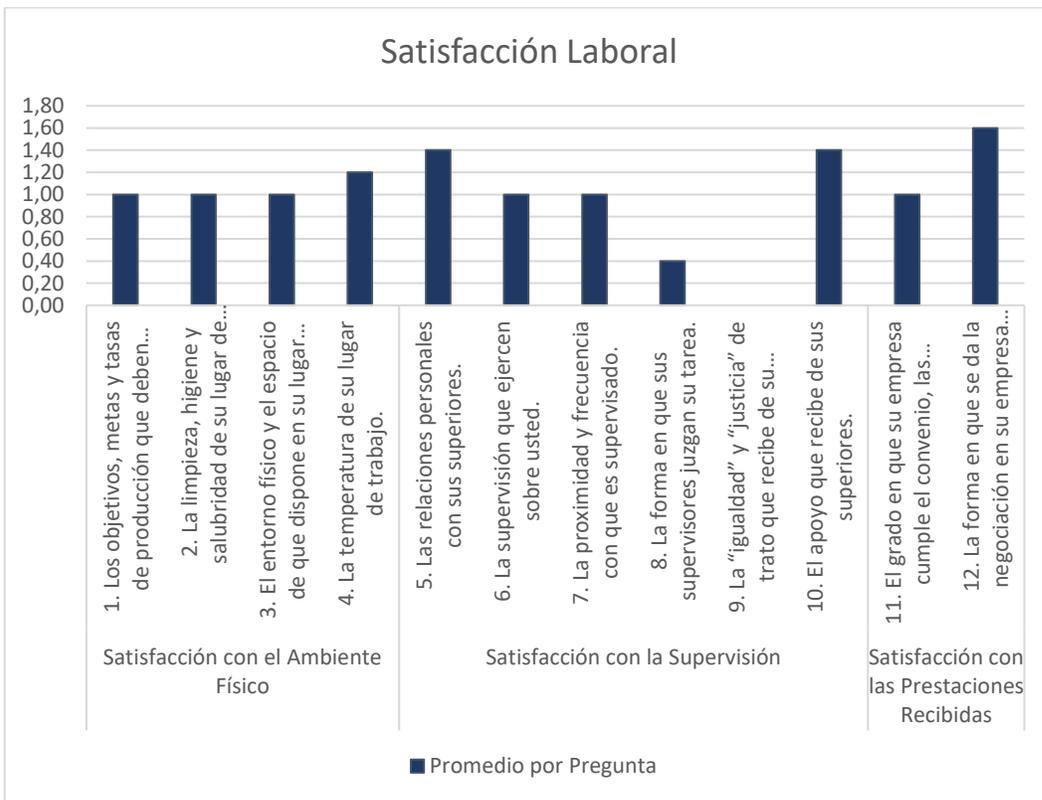
La satisfacción con la supervisión obtuvo un puntaje promedio de 0,87, lo que implica al ser positivo que la mayoría de los encuestados opina que se sienten satisfechos con la supervisión que reciben de sus superiores.

La satisfacción con las prestaciones obtuvo un puntaje promedio de 1,30, al ser positivo explica que la mayoría de los encuestados opinan que se sienten satisfechos con las prestaciones laborales tales como convenios, disposiciones y leyes laborales que les entrega la empresa.

En forma general la satisfacción de las personas alcanza un puntaje promedio de 1,07 demostrando que la mayoría de los encuestados se encuentran muy satisfechos con el entorno físico, la supervisión y las prestaciones que les brinda la empresa.

Gráficamente se aprecia la variación de cada pregunta dentro de la encuesta de satisfacción, no existen preguntas críticas que deban ser analizadas.

Figura 35: Grafico Satisfacción Laboral SSO.



8.4. Modelo Situacional de Hersey y Blanchard

Para identificar el tipo de liderazgo según el modelo de Hersey y Blanchard se identifica la preparación de los diferentes encuestados de cada área seleccionada, recordando que esta tiene dos variables que la componen, capacidad y disposición.

La capacidad al ser el conocimiento, la experiencia y habilidades que el individuo aporta en su actividad, se entiende que la empresa al momento de seleccionar a sus colaboradores busca que cumpla con el perfil necesario para cada departamento, área y puesto para el que son requeridos, por lo tanto todos los colaboradores son considerados como capaces.

La disposición al ser el grado al que el individuo muestra la confianza, el compromiso y la motivación para realizar ciertas tareas, se caracterizó con las encuestas realizadas por lo tanto a continuación se explica la disposición de cada una de las áreas, analizando los puntajes obtenidos bajo el método de los netos.

Figura 36: Disposición por Áreas.

Área	Netos		
	Justicia	Compromiso	Satisfacción
Contabilidad	0,76	0,04	1,13
Almacén	1,06	1,06	1,27
Redes	0,56	0,44	0,70
Airside	0,90	0,75	1,09
Contratos	0,96	0,61	1,10
Quantity	1,32	0,22	1,16
SSO	0,35	0,74	1,07

Con el fin de poder entender de una manera más fácil se transforma la tabla en porcentaje según el máximo posible positivo de dos puntos explicado en el método de los netos dado a que todos los resultados son positivos.

Figura 37: Disposición por Áreas Porcentajes.

Área	Justicia	Compromiso	Satisfacción	Disposición
Contabilidad	38%	2%	57%	32%
Almacén	53%	53%	64%	57%

Redes	28%	22%	35%	28%
Airside	45%	38%	55%	46%
Contratos	48%	31%	55%	45%
Quantity	66%	11%	58%	45%
SSO	17%	37%	54%	36%

De lo cual se rescata que la disposición total de los grupos es positiva por lo cual todos se identifican en el cuadrante de dispuestos, en términos individuales se destaca que aunque si se encuentra comprometido Contabilidad, el bajo valor de esto casi los hace indiferente.

Por lo tanto el nivel de preparación de las personas equivale al R4 el cual se define como capaces y dispuestos o confiados, los seguidores tienen la capacidad para desenvolverse y se sienten comprometidos o se sienten confiados al respecto.

Figura 38: Preparación de los seguidores.

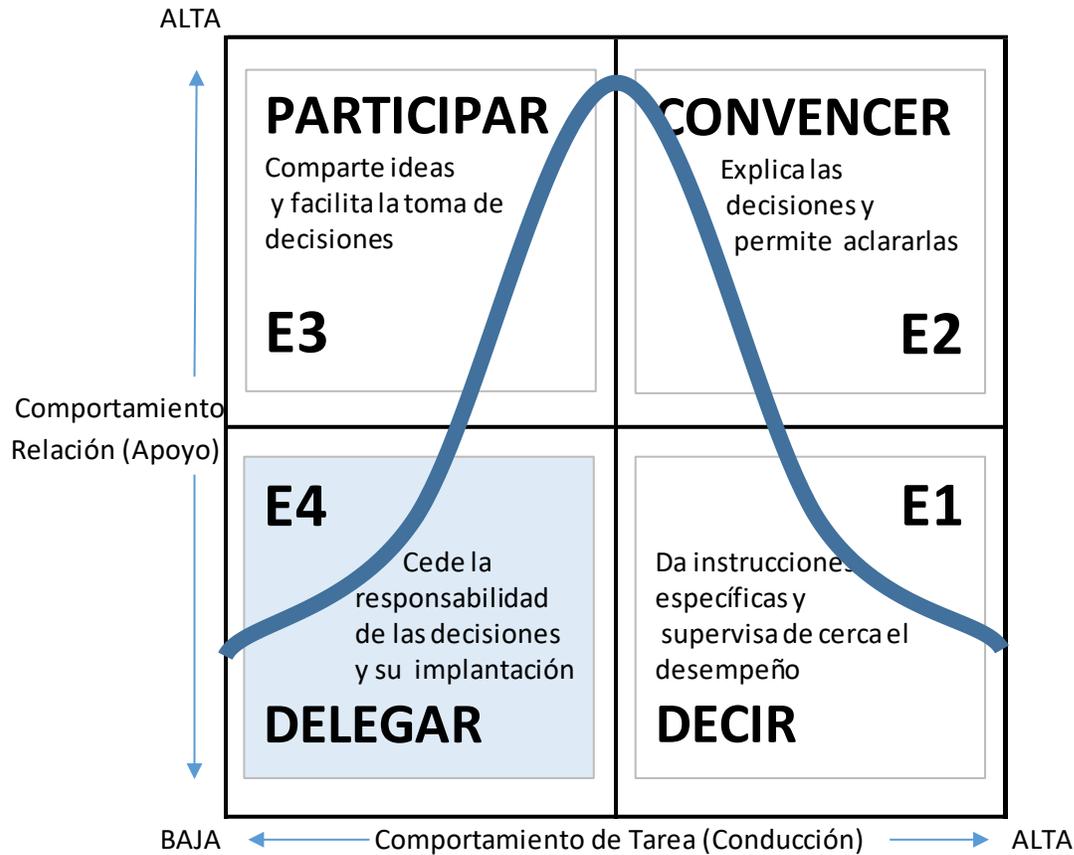
ELEVADA	MODERADA		ESCASA
R4	R3	R2	R1
Capaz y dispuesto o confiado	Capaz pero indispuerto o inseguro	Incapaz pero dispuesto o confiado	Incapaz e indispuerto o inseguro

Como anteriormente se explicó los seguidores que se encuentran en el nivel R4 mantienen al jefe informado del avance de la tarea, pueden trabajar en forma autónoma, están orientado a los resultados, comparten las noticias buenas y malas, toman decisiones eficaces acerca de la tarea, se devuelven según criterios elevados y se dan cuenta de la pericia.

Al identificar la preparación de los seguidores como R4 se le asigna un determinado estilo de liderazgo el cual corresponde al E4 el cual se identifica como delegar, cede la responsabilidad de

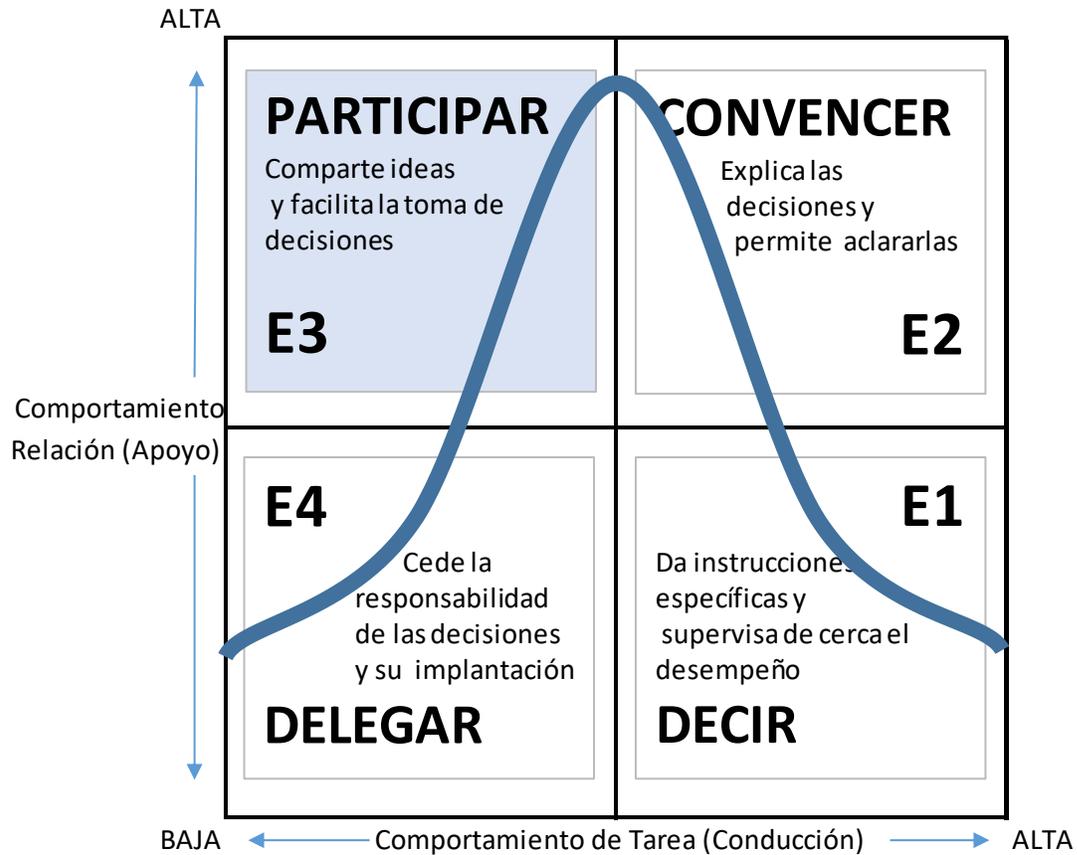
las decisiones y su implantación, se caracteriza por un comportamiento de tarea bajo y un comportamiento de relación bajo.

Figura 39: Liderazgo Adecuado.



El caso de las áreas de Contabilidad, Redes y Quantity se identifica un bajo compromiso por lo cual se identifica que su Disposición es moderada quedando en el nivel R3 (capaz pero indispuerto o inseguro) que el tipo de liderazgo más adecuado para estos sería E3 (participar) caracterizada por compartir ideas y facilitar la toma de decisiones.

Figura 40: Liderazgo Adecuado Casos Específicos.



8.5. Modelo de Contingencia de Fiedler

Para desarrollar el modelo de Fiedler e identificar la favorabilidad situacional, se tomaron las preguntas 2, 4, 6, 12, 13, 14, 15, 17 y 20 de la escala de justicia organizacional que tienen relación de cómo se sentían frente a su superior, además de las preguntas 5, 6, 7, 8 y 10 sobre satisfacción laboral la cual se relaciona con las relaciones, supervisión y apoyo que reciben de sus superiores, con lo cual tomando el máximo posible de puntuación por medio de los métodos de los netos, por lo cual se obtuvieron los siguientes resultados.

Figura 41: Favorabilidad Situacional.

	Netos
--	--------------

Área	Relación	% Relación
Contabilidad	0,9	45%
Almacén	1,1	54%
Redes	0,8	38%
Airside	0,9	43%
Contratos	1,2	62%
Quantity	1,1	56%
SSO	0,7	36%

En la columna “% Relación” se refleja el porcentaje del valor máximo en términos que positivismo por cada área específica, del cuadro se detecta que todos poseen una relación líder miembro positiva la cual puede ser clasificada como amistosa y de cooperación, dado a que la favorabilidad de la relación es positiva el líder cuenta con una mayor influencia.

La variable de estructura de la tarea se caracteriza como estructurada para casi todas las áreas debido a que en cada puesto se define con claridad los objetivos, metas y tasas de producción que deben alcanzar, esto rescatado de la encuesta de satisfacción laboral en la cual se presenta los datos por área a continuación.

Figura 42: Estructura de la Tarea.

Área	Netos	
	Estructura	% Estructura
Contabilidad	-0,6	-30%
Almacén	0,5	25%
Redes	0,8	42%
Airside	1,3	63%
Contratos	0,8	38%
Quantity	1,3	67%
SSO	1,0	50%

En el caso del área de Contabilidad es el único el cual tiene un porcentaje negativo por lo cual sus integrantes se sienten insatisfechos con los objetivos, metas y tasas de producción que deben alcanzar, por lo tanto, su tarea no se considera estructurada.

La última variable de poder por posición se caracteriza como alta, debido a que los líderes tienen el poder suficiente para tomar decisiones de premio, castigo, correcciones y otras funciones otorgadas por su puesto y la administración, por lo tanto, el líder tiene una mayor influencia en todas las áreas, la situación se considera como favorable.

Para todas las áreas menos Contabilidad la siguiente imagen representa la situación y el estilo de liderazgo el cual se debe aplicar, por lo cual el líder debe estar motivado por las tareas debido a la situación muy favorable con la cual cuenta.

Figura 43: Liderazgo Seleccionado por Contingencia General.



	Situación muy favorable para el líder		Situación mediante favorable para el líder				Situación muy desfavorable para el líder	
Relación entre el líder y miembro	Buena	Buena	Buena	Buena	Mala	Mala	Mala	Mala
Estructura de las tareas	Estructurada		Desestructurada		Estructurada		Desestructurada	
Poder de posición de líder	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

Para el caso del área de Contabilidad el modelo se puede graficar para poder entenderlo de una manera visual de la siguiente manera.

Figura 44: Liderazgo Seleccionado por Contingencia Contabilidad.



	Situación muy favorable para el líder		Situación mediante favorable para el líder				Situación muy desfavorable para el líder	
Relación entre el líder y miembro	Buena	Buena	Buena	Buena	Mala	Mala	Mala	Mala
Estructura de las tareas	Estructurada		Desestructurada		Estructurada		Desestructurada	
Poder de posición de líder	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

De igual manera el tipo de liderazgo debe ser motivado por las tareas cuidando la estructura de la tarea trabajando en lograr su estructuración, de una manera que logre mejorar la situación volviéndola muy favorable.

9. Conclusiones y Recomendaciones

El liderazgo se consideró como un conjunto de variables las cuales influyen en como este actuar dependiendo la situación, dentro de las variables tenemos a un jefe el cual aspira a convertirse en un líder, luego los colaboradores los cuales deben poder ser seguidores y finalmente la situación, con estas tres variables claves se puede obtener un liderazgo siempre y cuando el llamado líder puede identificar claramente las necesidades a las cuales debe adaptarse para obtener el máximo rendimiento de su equipo de trabajo con el fin de tener beneficios grupales y no individuales, sobreponiendo el bienestar global.

Por medio del Modelo de Contingencia de Fiedler y el Modelo Situación de Hersey y Blanchard se analizó a los colaboradores de la empresa para identificar el tipo de liderazgo con el cual se debe gestionar, el primer modelo se caracteriza por el análisis del liderazgo dominante y la favorabilidad situacional, en el estudio realizado se tomó el segundo factor para desarrollarlo y con eso determinar un liderazgo adecuado según el modelo, para esto se debió identificar tres variables, las cuales son las siguientes, relación líder – miembro, estructura de la tarea y poder por posición, con el análisis de dichos factores se puede medir la favorabilidad de la situación para el líder y efectuar la selección del liderazgo, por otra parte el segundo modelo se caracteriza por poseer dos componentes que son los principales en el estudio de la preparación de los seguidores, el primero es la capacidad el cual es: el conocimiento, la experiencia y las habilidades que los individuos tengan, el siguiente componente es la disposición el cual es: el grado al que los individuos muestran confianza, compromiso y motivación para realizar sus tareas, con este análisis se puede seleccionar de una manera óptima el tipo de liderazgo particular a la situación dependiendo de la preparación de los seguidores.

Según el modelo de Hersey y Blanchard se identificó un tipo de liderazgo E4 (delegar) acorde al análisis global, aunque al analizar detalladamente índices de compromiso se recomienda que las áreas de Contabilidad, Redes y Quantity al presentar un bajo compromiso se caracterizarían como R3 (capaz pero indispuestos o inseguros) por lo que el mejor estilo de liderazgo para ellos sería E3 (participar). Al tomar el modelo de Fiedler se identifica que todas las áreas menos Contabilidad tienen una buena relación entre el líder y miembros, tareas estructuras y poder de posición de líder fuerte por lo cual los líderes deben ser motivados por las tareas. En el caso de Contabilidad se mantiene una relación entre líder miembro buena, poder de posición de líder fuerte pero una estructura de tarea desestructurada, por lo cual a pesar que el líder debe ser motivado por las tareas también debe fijarse en las relaciones.

Como conclusión se caracterizó la empresa y las áreas seleccionadas por medio de herramientas de medición adecuadas con la cual se obtuvieron datos generales positivos para la empresa en términos de compromiso y satisfacción laboral, lo que al contrario de datos mencionados anteriormente sobre compromiso en Chile como el segundo país con trabajadores menos comprometidos de la región de Latinoamérica, el estudio concluyó que los colaboradores de la empresa VCGP – Astaldi Ingeniería y Construcción Limitada si se sienten comprometidos en términos generales, esto puede ocurrir debido a la magnitud del proyecto en el cual participan, debido a que es un proyecto país con un alto impacto tanto nacional como internacional, se puede mencionar que este factor influye en el compromiso de los colaboradores de una forma positiva y como también al proyecto, produciéndose un equipo altamente cohesionado.

Además, se puede mencionar que la satisfacción sube mediante los colaboradores se sienten más comprometidos por lo cual en el caso específico el alto grado de compromiso general explica el alto grado de satisfacción obtenido. Al incluir la pirámide de necesidades podemos mencionar

que al presentar un índice alto de compromiso en general los escalones de orden inferior como fisiología, seguridad y sociales se encuentran cubierto y que los colaboradores están satisfaciendo el nivel de orden superior el estima y la autorrealización, la primera explica como los colaboradores satisfacen sus necesidades de admiración, de confianza en si mismo, de autovalía y autoaceptación, la segunda explica que con esto satisfacen las capacidades personales, desarrollando su potencial y ampliando los metamotivos (descubrir la verdad, crear belleza, producir orden y fomentar la justicia), entendiendo que los colaboradores valoran el poder trabajar en un proyecto el cual es uno de los más importantes del país.

En términos de justicia laboral a pesar que es la única encuesta que, si genera diferencias con significancia dentro de todos los encuestados, se puede decir que en general todos perciben que la empresa tiene un trato justo con ellos en todos sus aspectos.

Como recomendación se debe poner atención al análisis que se realizó individualmente por área de la empresa, con esto se debe mirar los índices los cuales se identificaron como críticos en cada una de las encuestas, dado esto se procede a entregar recomendación por áreas.

En Contabilidad se identifican tres preguntas críticas sobre justicia laboral, para mejorar esto se debe poner énfasis en las explicaciones, la claridad y la comunicación específica a cada colaborador que utilizan las personas responsables de implementar los procedimientos, se identifica que la justicia interpersonal al ser baja dará como resultado que el compromiso laboral también lo será, en específico el compromiso normativo y afectivo, lo que se cumple al obtener los menores índices de todas las áreas, de manera similar al tener la justicia procedimental baja se pronostica que la satisfacción laboral también presentara inconvenientes. En el tema de Compromiso Laboral es la única área que tiene un índice global negativo por lo cual es fundamental mejorar aquellas preguntas críticas de la investigación, se debe trabajar en motivar a

los seguidores de manera de satisfacer de una forma paulatina el área, esto puede ser con motivaciones del tipo premio, se debe poner énfasis en los logros, reconociéndolos, entregar trabajos interesantes, mayor responsabilidad además de crecimiento y progreso, en términos de satisfacción laboral se identifica una pregunta crítica, por lo cual se debe mejorar los objetivos, metas y tasas de producción que deben alcanzar. Se identifica que el nivel de jefatura directa debe poner en práctica lo anteriormente mencionado dado a que las preguntas críticas se refieren al trato directo con los trabajadores.

El área de Almacén no arroja índices críticos que deban ser mejorados por lo cual se debe seguir trabajado con ellos de la misma forma que hasta el momento.

El área de Redes entrega seis índices críticos sobre justicia organizacional, para mejorar esto se debe poner énfasis en que las personas responsables de implementar los procedimientos ofrezcan explicaciones razonables, se comuniquen en los momentos oportunos, expliquen con claridad y adapten la comunicación a las necesidades específicas de cada uno en términos de procedimientos adoptados por la empresa, se identifica que al tener un índice global cercano a cero de Justicia Procedimental indica que el pronóstico de satisfacción será bajo, lo que se comprueba al ser el área con menor índice de satisfacción, de igual manera al presentar la justicia interpersonal baja se infiere que el compromiso normativa también lo será lo que se cumple teniendo el menor índice dentro de todos los compromisos de la misma área.. En términos de compromiso organizacional el área se obtiene cinco índices críticos, para mejorar esto se debe poner énfasis en los logros, reconociéndolos, entregar trabajos interesantes, mayor responsabilidad además de crecimiento y progreso. Desde la mirada de la satisfacción laboral no se encuentran índices críticos que analizar, aunque si se identifica que es el área con menor índice promedio de satisfacción, por lo cual se recomienda poner énfasis en las soluciones para mejorar la justicia procedimental. Se identifica

que la jefatura directa es la responsable de los índices críticos, por lo cual se recomienda que se apliquen las mejoras mencionadas.

Las áreas Airside, Contratos y Quantity entregan un índice crítico sobre compromiso organizacional por lo cual se recomienda poner énfasis en los logros, reconociéndolos, entregar trabajos interesantes, mayor responsabilidad además de crecimiento y progreso. Se identifica que estas áreas presentan problemas en compromiso afectivo, de continuidad y normativo, por lo tanto, se recomienda que se mejore los índices de justicia distributiva e interpersonal, aunque estos no presentan preguntas críticas si deben poner énfasis en la relación que tienen los jefes directos y como se distribuye los labores.

El área SSO entrega siete índices críticos sobre justicia organizacional por lo cual se recomienda que las personas responsables de implementar los procedimientos ofrezcan explicaciones razonables, se comuniquen en momentos oportunos, expliquen con claridad los procedimientos adoptados, adapten la comunicación a las necesidades específicas de cada uno de ellos, además que las normas y procedimientos sean aplicados en forma consistente, que se entregue la oportunidad y el espacio para poder apelar a los resultados obtenidos, generando expresar los puntos de vista y sentimientos de cada uno de los seguidores durante la aplicación de procedimientos. Se identifica que poseen el menor índice de justicia distributiva de todas las áreas lo que indica que se tendrá un bajo nivel de compromiso y continuidad, lo que en este particular caso no se ve reflejado en el índice, pero claramente podría mejorar, en el caso de la Justicia Procedimental presenta el segundo índice menor, indicando que la satisfacción será baja lo que si se ve reflejado contando con el índice de satisfacción con la supervisión menor de todas las áreas. En términos de compromiso organizacional se identifican dos índices críticos por lo cual se recomienda poner énfasis en los logros, reconociéndolos, entregar trabajos interesantes, mayor

responsabilidad además de crecimiento y progreso. La jefatura directa es la que se identifica como la que debe mejorar para obtener índices positivos cambiando los que destacan críticamente.

Finalmente, se logró cumplir el objetivo de la investigación, identificando el comportamiento organizacional dentro de la empresa VCGP – Astaldi Ingeniería y Construcción Limitada, mediante el análisis teórico y práctico de los distintos participantes claves dentro de las áreas del proyecto utilizando instrumentos adecuados para su evaluación, conociendo los beneficios que el clima laboral aporta a la organización y recomendando estilos de liderazgos específicos para cada área.

10. BIBLIOGRAFIA

- Blanchard, K., Hersey, P. y Johnson, D., (1998), *ADMINISTRACION DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Liderazgo situacional*. México. Prentice-Hall.
- Contreras, F. y Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios gerenciales*, (Vol. 29, No. 126), pp. 72-76
- Departamento de Salud Ocupacional, (2013). PROTOCOLO DE VIGILANCIA DE RIESGO PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO.
- Dippel, M. y Toledo, M. (2004). *Efecto del liderazgo intercambio – Líder miembro de la organización*. (Tesis Licenciatura en Administración). Universidad Austral de Chile.
- Eizalde, A., Martí, M. y Martínez, F. (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el enfoque centrado en la persona. *Polis, Revista de la Univesidad Bolivariana*. (Vol. 3, núm. 15)
- Flores, Z. (2014). *Ausentismo laboral cuesta 7.3% de la nómina a empresas*. Recuperado de: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/ausentismo-laboral-cuesta-de-la-nomina-a-empresas.html>
- Herzberg, F. (1974). *Organizational Dynamics*. (Vol. 3, No 2), pp. 18-29
- Hogan, R., Curphy G. y Hogan, J. (1994). What We Know about Leadership Effectiveness and personality. *American Psychologist* 49, págs. 493-504.
- Hwang, Y., Al-Arabi, M., Rouibah, K. y Chung, J. (2016). Toward an integrative view for the leader-member Exchange of system implementation. *International Journal of Information Management*. 976-986.

- ISOTools EXCELLENCE (s.f.). *La norma OHSAS 18001 Una herramienta para la gestión de la seguridad ocupacional*. Recuperado de <https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-ohsas-18001-gestion-seguridad-salud-ocupacional.pdf>.
- García, M (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes del CENES*. (Vol. 34, No. 59), p.144-184.
- Ginnet, R.C. (1996). *Team Effectiveness Leadership Model; Identifying Leverage Points for Change*. Proceedings of the 9 th Psychology in the Department of the 1996 National Leadership Institute Conference. College Park, MD: National Leadership Institute.
- Lezama, M., Cruz, M. y Pico, B. (2016, Abril). *El liderazgo estratégico moderno y el mejoramiento del desempeño del capital humano*. Memorias del Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad (Vol. 9, No. 1, pp. 242-261).
- Judge, T. y Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional* (No. 658.01/R63oE/13a. ed.). México: Pearson educación.
- Kazimieras E., Juozapaitis A., Tamošaitienė J. y Turskis (2015). *Leadership Strategy Selection in Construction Industry*.
- Lewis, J. (2004). *Liderazgo de Proyectos*. Más allá de la administración, sea un auténtico líder de proyectos México, D.F: Mc Graw-Hill, (2era Ed).
- Little, L., Gooty, J. y Williams, M. (2016). The role of leader emotion management in leader-member exchange and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*.85-97.
- Lussier, R. y Achua, C. (2010). *Liderazgo-Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. México: Editorial Cengage Learning (4da Ed.).

- Namur, P. (2015). *Compromiso con el trabajo en Chile es uno de los más bajos de la región*. Recuperado de: <http://www.pulso.cl/tech/compromiso-con-el-trabajo-en-chile-es-uno-de-los-mas-bajos-de-la-region/>
- Nuevo Pudahuel (s.f). *Obras de ampliación*. Recuperado de: <https://www.nuevopudahuel.cl/obras-de-ampliacion>
- Mladinic, A. e Isla, P. (2002). Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones. *PSYKHE*, Vol. 11, N2, 171-179.
- Olivares, S. (s.f.). *Comportamiento y Desarrollo Organizacional* Recuperado en: http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/MSCG-16/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-1/lecturas/Comportamiento_humano_en_grupos.pdf
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, Vol. 16, núm. 2:207-217, julio-diciembre de 2016.
- Rodríguez, N. y Latorre, V. (2011). Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena. *Revista de la construcción, Chile*.
- Salgado, E., Molina, C., René, O. y Pérez, C. (2002). ¿Tiene algún efecto la rosca? Efectos del liderazgo intercambio líder-miembro en la organización. *Revista Latinoamericana de Administración*, núm. 28, 2002, pp. 27-50. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración Bogotá, Organismo Internacional.
- Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, núm. 1, 2010, pp. 29-39.
- Serrano, B. y Portalanza, A. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*, 117-125.

- Skipper, C., y Bell, L. (2006). Influences impacting leadership development. *Journal of Management in Engineering*, 68-74.
- Toor, S. y Ofori, G. (2007). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*. 620-630.
- Veas, L. y Pradena, M.; (2008). El Administrador Integral de Proyectos en la Industria de la Construcción. *Revista de la Construcción*, Sin mes, vol. 7, núm. 2, 47-55.
- Vinci (s,f). *Vinci, more than a century of projects serving daily life and mobility*. Recuperado de: <https://www.vinci.com/vinci.nsf/en/history/pages/index.htm#>
- Yarce, J. (s.f.). *¿Qué es el liderazgo?*, Instituto Latinoamericano de Liderazgo.
- Zacher, H., Rosing, K., Henning, T. y Frese, M. (2011). Establishing the Next Generation at Work: Leader Generativity as a Moderator of the Relationships Between Leader age, Leader-Member Exchange, and Leadership Success. *American Psychological Association*. Vol.26, No. 1, 241-245.
- Zacher, H., Pearce, L., Rooney, D. y McKenna, B. (2013) Leaders' Personal Wisdom and Leader-Member Exchange Quality: The Role of Individualized Consideration. *Springer Science+Business Media Dordrecht*.

11. ANEXOS

A. Escala para Evaluar Justicia Organizacional de Colquitt (2001)

Escala para Evaluar Justicia Organizacional de Colquitt (2001)					
	Siempre	Casi Siempre	Regularmente	Casi Nunca	Nunca
Justicia Distributiva	1. ¿Los resultados alcanzados por usted, reflejan el esfuerzo que Ud. pone en su trabajo?				
	2. ¿Su jefe lo trata a Ud. con respeto?				
	3. ¿Las normas y procedimientos en su empresa han sido aplicados en forma consistente?				
	4. ¿La persona responsable de implementar los procedimientos le ofrece explicaciones razonables sobre los procedimientos adoptados en la empresa?				
Justicia Procedimental	5. ¿Ha podido usted apelar respecto de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las normas y procedimientos en la empresa?				
	6. ¿La persona responsable de implementar los procedimientos se comunica con Ud. en los momentos oportunos?				
	7. ¿Ha podido usted expresar, al interior de su empresa, sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de los procedimientos?				
	8. ¿Se justifican los resultados que Ud. obtiene, Considerando su desempeño?				

	9. ¿Las normas y procedimientos que se aplican en la empresa se fundamentan en valores éticos y morales?
	10. ¿Los resultados que Ud. obtiene reflejan la verdadera importancia del trabajo que Ud. hace?
	11. ¿Ha tenido usted influencia en los logros obtenidos por su organización mediante el empleo de sus procedimientos?
Justicia Interpersonal	12. ¿La persona responsable de implementar los procedimientos le explica con claridad los procedimientos adoptados?
	13. ¿La persona responsable de implementar los procedimientos le da la impresión que adapta la comunicación a las necesidades específicas de cada uno?
	14. ¿Su jefe lo trata a Ud. con cortesía?
	15. ¿Su jefe lo trata a Ud. con dignidad?
Justicia Informacional	16. ¿Las normas y procedimientos aplicados en la empresa se basan en información correcta?
	17. ¿Su jefe se ha abstenido de hacer comentarios inadecuados sobre Ud.?
	18. ¿Los resultados que Ud. obtiene reflejan la contribución que Ud. hace a la empresa?
	19. ¿Las normas y procedimientos aplicados en la empresa son justos?
	20. ¿La persona responsable de implementar los procedimientos es franca cuándo se comunica con Ud.?

B. Escala para Evaluar Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1994)

Escala para Evaluar Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1994)					
	Muy en	En	Indiferente	En	Muy de
	Desacuerdo	Desacuerdo		Acuerdo	Acuerdo
Compromiso Afectivo	1. No me siento como parte de la familia del Programa en la empresa.				
	2. Me siento emocionalmente ligado a la empresa.				
	3. El trabajo para la empresa tiene un gran significado para mi.				
	4. Siento un gran sentido de pertenencia hacia la empresa.				
	5. Sería feliz si trabajaré para la empresa toda mi vida hasta la jubilación.				
	6. Realmente siento que los problemas de la empresa son también mis problemas.				
Compromiso de Continuidad	7. Sería para mi muy difícil dejar la empresa en este momento, aunque realmente lo deseará.				
	8. Mi vida sería afectada si decidiera que quiero dejar la empresa ahora.				
	9. No representaría ningún costo económico para mi el abandonar la empresa ahora.				

	10. Realmente, el trabajo para la empresa en este momento representa más una necesidad económica que un deseo sincero.
	11. Una de las pocas consecuencias serías al dejar la empresa sería la falta de otras alternativas donde trabajar.
	12. Una de las razones por las que continúo trabajando para la empresa es que el abandonarla representaría un sacrificio considerable. Otra institución no me daría los beneficios que obtengo aquí.
Normativa Compromiso	13. No siento ninguna obligación para permanecer en la empresa.
	14. Aunque significará una ventaja personal, siento que no sería lo correcto abandonar la empresa ahora.
	15. Me sentiría culpable si abandonará la empresa ahora.
	16. La empresa merece toda mi lealtad.
	17. Sería un error dejar a la empresa en este momento, pues me siento con una obligación moral hacia la gente que la dirige.
	18. Le debo mucho a la empresa.

C. Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 de Meliá J.L y Peirón J.M (1989)

	Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 de Meliá J.L y Peirón J.M (1989)
--	---

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho
Satisfacción con el Ambiente Físico	1. Los objetivos, metas y tasas de producción que deben alcanzar.				
	2. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.				
	3. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.				
	4. La temperatura de su lugar de trabajo.				
Satisfacción con la Supervisión	5. Las relaciones personales con sus superiores.				
	6. La supervisión que ejercen sobre usted.				
	7. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.				
	8. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.				
	9. La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de su empresa.				
	10. El apoyo que recibe de sus superiores.				
Satisfacción con las Prestaciones Recibidas	11. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.				
	12. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.				

D. Encuestas Realizadas

VCGP-ASTALDI	Total Personas	Óptimo Personas	Encuestas	% Encuestas
Gerencia	16	0	0	0%
Gerentes	16	0	0	NA
Adm y Finanzas	17	8	7	88%
Recursos Humanos	9	3	2	67%
Contabilidad	6	5	5	100%
TI	2	0	0	NA
Contrato	5	4	4	100%
Contratos	5	4	4	100%
Project Control	10	7	5	71%
Planificación	1	0	0	NA
Costos	5	4	2	50%
Quantity	4	3	3	100%
Adquisiciones	16	13	5	38%
Almacén	5	4	4	100%
Subcontratación	5	4	0	0%
Compras	6	5	1	20%
Técnica	36	27	7	26%
Redes	6	6	6	100%
Estructural	4	3	0	0%
Diseño Eléctrico	4	2	0	0%
Diseño Mecánico	4	3	0	0%
Sistema Aeropuerto	3	2	0	0%
Arquitectura	5	4	0	0%
Síntesis	3	2	0	0%
Bim	7	5	1	20%
Construcción	54	40	8	20%
Secuencias		5		
Constructivas	6		0	0%
Programa Construcción	1	0	0	NA
Mep	7	6	0	0%
Estructuras Metálicas	1	0	0	NA
T2	6	4	0	0%
Espigones	9	6	0	0%
Landside	6	5	0	0%
Airside	9	8	8	100%
Logística	4	3	0	0%
Topografía	5	3	0	0%

QHSE	20	9	5	56%
Calidad	6	2	0	0%
SSO	6	5	5	100%
Seguridad y Salud	3	2	0	0%
Medio Ambiente	2	0	0	NA
Sistema de Información	3	0	0	NA
Secretarias	7	0	0	0%
Secretarias	7	0	0	NA
	181	108	41	23%
	Muestra Óptima			35
	Muestra Óptima/ Personas Óptimas			32%
	NA	No Aplica		

E. Conglomerado 4 grupos.

Número de casos en cada conglomerado

Conglomerado	1	22,000
	2	13,000
	3	1,000
	4	5,000
Válidos		41,000
Perdidos		,000

Centros de los conglomerados finales

	Conglomerado			
	1	2	3	4
¿Los resultados alcanzados por usted, reflejan el esfuerzo que Ud. pone en su trabajo?	2	2	5	3
¿Su jefe lo trata a Ud. con respeto?	1	2	5	1
¿Las normas y procedimientos en su empresa han sido aplicados en forma consistente?	2	3	5	3
¿La persona responsable de implementar los procedimientos le ofrece explicaciones razonables sobre los procedimientos adoptados en la empresa?	2	4	5	3
¿Ha podido usted apelar respecto de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las normas y procedimientos en la empresa?	3	4	4	3
¿La persona responsable de implementar los procedimientos se comunica con Ud. en los momentos oportunos?	2	4	5	3

¿Ha podido usted expresar, al interior de su empresa, sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de los procedimientos?	2	3	5	3
¿Se justifican los resultados que Ud. obtiene, Considerando su desempeño?	2	3	5	3
¿Las normas y procedimientos que se aplican en la empresa se fundamentan en valores éticos y morales?	2	2	5	2
¿Los resultados que Ud. obtiene reflejan la verdadera importancia del trabajo que Ud. hace?	2	2	5	3
¿Ha tenido usted influencia en los logros obtenidos por su organización mediante el empleo de sus procedimientos?	2	3	5	3
¿La persona responsable de implementar los procedimientos le explica con claridad los procedimientos adoptados?	2	4	5	3
¿La persona responsable de implementar los procedimientos le da la impresión que adapta la comunicación a las necesidades específicas de cada uno?	2	4	5	3
¿Su jefe lo trata a Ud. con cortesía?	1	1	5	2
¿Su jefe lo trata a Ud. con dignidad?	1	1	5	2
¿Las normas y procedimientos aplicados en la empresa se basan en información correcta?	2	3	5	2
¿Su jefe se ha abstenido de hacer comentarios inadecuados sobre Ud.?	2	2	5	2
¿Los resultados que Ud. obtiene reflejan la contribución que Ud. hace a la empresa?	2	2	5	3
¿Las normas y procedimientos aplicados en la empresa son justos?	2	3	5	3
¿La persona responsable de implementar los procedimientos es franca cuándo se comunica con Ud.?	2	3	5	2
No me siento como parte de la familia del Programa en la empresa.	2	2	5	3
Me siento emocionalmente ligado a la empresa.	4	4	5	3
El trabajo para la empresa tiene un gran significado para mi.	4	5	5	4
Siento un gran sentido de pertenencia hacia la empresa.	4	4	5	2
Sería feliz si trabajaré para la empresa toda mi vida hasta la jubilación.	3	3	5	2
Realmente siento que los problemas de la empresa son también mis problemas.	4	3	3	1
Sería para mi muy difícil dejar la empresa en este momento, aunque realmente lo desearé.	4	4	5	2
Mi vida sería afectada si decidiera que quiero dejar la empresa ahora.	4	4	5	2
No representaría ningún costo económico para mi el abandonar la empresa ahora.	2	1	1	2
Realmente, el trabajo para la empresa en este momento representa más una necesidad económica que un deseo sincero.	3	3	2	2
Una de las pocas consecuencias serías al dejar la empresa sería la falta de otras alternativas donde trabajar.	3	3	3	2
Una de las razones por las que continúo trabajando para la empresa es que el abandonarla representaría un sacrificio considerable. Otra institución no me daría los beneficios que obtengo aquí.	4	4	5	3
No siento ninguna obligación para permanecer en la empresa.	2	2	1	3
Aunque significará una ventaja personal, siento que no sería lo correcto abandonar la empresa ahora.	4	4	5	4
Me sentiría culpable si abandonaré la empresa ahora.	3	3	5	2

La empresa merece toda mi lealtad.	4	4	5	2
Sería un error dejar a la empresa en este momento, pues me siento con una obligación moral hacia la gente que la dirige.	4	4	5	2
Le debo mucho a la empresa.	4	3	4	2
Los objetivos, metas y tasas de producción que deben alcanzar.	4	4	4	2
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	4	4	5	4
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	5	4	5	4
La temperatura de su lugar de trabajo.	4	3	5	4
Las relaciones personales con sus superiores.	4	4	5	3
La supervisión que ejercen sobre usted.	4	4	5	4
La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	4	4	5	4
La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	4	4	5	4
La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	4	4	5	3
El apoyo que recibe de sus superiores.	5	4	5	3
El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	5	4	5	4
La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	4	4	5	3

F. Conglomerado 3 grupos.

Número de casos en cada conglomerado

Conglomerado	1	5,000
	2	34,000
	3	2,000
Válidos		41,000
Perdidos		,000

Centros de los conglomerados finales

	Conglomerado		
	1	2	3
¿Los resultados alcanzados por usted, reflejan el esfuerzo que Ud. pone en su trabajo?	3	2	4
¿Su jefe lo trata a Ud. con respeto?	2	1	3
¿Las normas y procedimientos en su empresa han sido aplicados en forma consistente?	3	2	5
¿La persona responsable de implementar los procedimientos le ofrece explicaciones razonables sobre los procedimientos adoptados en la empresa?	3	3	5

¿Ha podido usted apelar respecto de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las normas y procedimientos en la empresa?	3	3	4
¿La persona responsable de implementar los procedimientos se comunica con Ud. en los momentos oportunos?	4	3	5
¿Ha podido usted expresar, al interior de su empresa, sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de los procedimientos?	3	2	5
¿Se justifican los resultados que Ud. obtiene, Considerando su desempeño?	3	2	4
¿Las normas y procedimientos que se aplican en la empresa se fundamentan en valores éticos y morales?	2	2	4
¿Los resultados que Ud. obtiene reflejan la verdadera importancia del trabajo que Ud. hace?	3	2	5
¿Ha tenido usted influencia en los logros obtenidos por su organización mediante el empleo de sus procedimientos?	3	2	5
¿La persona responsable de implementar los procedimientos le explica con claridad los procedimientos adoptados?	3	3	5
¿La persona responsable de implementar los procedimientos le da la impresión que adapta la comunicación a las necesidades específicas de cada uno?	3	3	5
¿Su jefe lo trata a Ud. con cortesía?	2	1	3
¿Su jefe lo trata a Ud. con dignidad?	2	1	3
¿Las normas y procedimientos aplicados en la empresa se basan en información correcta?	2	2	4
¿Su jefe se ha abstenido de hacer comentarios inadecuados sobre Ud.?	2	2	5
¿Los resultados que Ud. obtiene reflejan la contribución que Ud. hace a la empresa?	3	2	4
¿Las normas y procedimientos aplicados en la empresa son justos?	3	2	5
¿La persona responsable de implementar los procedimientos es franca cuándo se comunica con Ud.?	3	2	4
No me siento como parte de la familia del Programa en la empresa.	3	2	4
Me siento emocionalmente ligado a la empresa.	3	4	4
El trabajo para la empresa tiene un gran significado para mi.	4	4	5
Siento un gran sentido de pertenencia hacia la empresa.	3	4	4
Sería feliz si trabajaré para la empresa toda mi vida hasta la jubilación.	2	3	4
Realmente siento que los problemas de la empresa son también mis problemas.	1	3	3
Sería para mi muy difícil dejar la empresa en este momento, aunque realmente lo desearé.	3	3	5
Mi vida sería afectada si decidiera que quiero dejar la empresa ahora.	3	4	5
No representaría ningún costo económico para mi el abandonar la empresa ahora.	2	2	1
Realmente, el trabajo para la empresa en este momento representa más una necesidad económica que un deseo sincero.	3	3	3
Una de las pocas consecuencias serías al dejar la empresa sería la falta de otras alternativas donde trabajar.	3	3	4
Una de las razones por las que continúo trabajando para la empresa es que el abandonarla representaría un sacrificio considerable. Otra institución no me daría los beneficios que obtengo aquí.	3	4	5

No siento ninguna obligación para permanecer en la empresa.	3	2	3
Aunque significará una ventaja personal, siento que no sería lo correcto abandonar la empresa ahora.	3	4	5
Me sentiría culpable si abandonará la empresa ahora.	2	3	5
La empresa merece toda mi lealtad.	2	4	5
Sería un error dejar a la empresa en este momento, pues me siento con una obligación moral hacia la gente que la dirige.	2	4	5
Le debo mucho a la empresa.	2	4	4
Los objetivos, metas y tasas de producción que deben alcanzar.	3	4	4
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	3	4	5
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	3	4	5
La temperatura de su lugar de trabajo.	3	4	4
Las relaciones personales con sus superiores.	3	4	5
La supervisión que ejercen sobre usted.	3	4	5
La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	3	4	5
La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	3	4	4
La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	2	4	4
El apoyo que recibe de sus superiores.	3	5	5
El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	3	5	5
La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	3	4	5

G. Primera Etapa Conglomerado 2 Grupos

Historial de iteraciones^a

Iteración	Cambio en los centros de los conglomerados	
	1	2
1	6,580	8,127
2	,323	,872
3	,000	,000

a. Se ha logrado la convergencia debido a que los centros de los conglomerados no presentan ningún cambio o éste es pequeño. El cambio máximo de coordenadas absolutas para cualquier centro es de ,000. La iteración actual es 3. La distancia mínima entre los centros iniciales es de 17,804.

Centros de los conglomerados finales

	Conglomerado	
	1	2
¿Los resultados alcanzados por usted, reflejan el esfuerzo que Ud. pone en su trabajo?	2	3
¿Su jefe lo trata a Ud. con respeto?	1	2
¿Las normas y procedimientos en su empresa han sido aplicados en forma consistente?	2	3
¿La persona responsable de implementar los procedimientos le ofrece explicaciones razonables sobre los procedimientos adoptados en la empresa?	3	4
¿Ha podido usted apelar respecto de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las normas y procedimientos en la empresa?	3	4
¿La persona responsable de implementar los procedimientos se comunica con Ud. en los momentos oportunos?	3	4
¿Ha podido usted expresar, al interior de su empresa, sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de los procedimientos?	2	4
¿Se justifican los resultados que Ud. obtiene, Considerando su desempeño?	2	3
¿Las normas y procedimientos que se aplican en la empresa se fundamentan en valores éticos y morales?	2	2
¿Los resultados que Ud. obtiene reflejan la verdadera importancia del trabajo que Ud. hace?	2	3
¿Ha tenido usted influencia en los logros obtenidos por su organización mediante el empleo de sus procedimientos?	2	3
¿La persona responsable de implementar los procedimientos le explica con claridad los procedimientos adoptados?	2	4
¿La persona responsable de implementar los procedimientos le da la impresión que adapta la comunicación a las necesidades específicas de cada uno?	3	4
¿Su jefe lo trata a Ud. con cortesía?	1	2
¿Su jefe lo trata a Ud. con dignidad?	1	2
¿Las normas y procedimientos aplicados en la empresa se basan en información correcta?	2	3
¿Su jefe se ha abstenido de hacer comentarios inadecuados sobre Ud.?	2	3
¿Los resultados que Ud. obtiene reflejan la contribución que Ud. hace a la empresa?	2	3
¿Las normas y procedimientos aplicados en la empresa son justos?	2	3
¿La persona responsable de implementar los procedimientos es franca cuándo se comunica con Ud.?	2	3
No me siento como parte de la familia del Programa en la empresa.	2	3
Me siento emocionalmente ligado a la empresa.	4	3
El trabajo para la empresa tiene un gran significado para mi.	4	4
Siento un gran sentido de pertenencia hacia la empresa.	4	3
Sería feliz si trabajaré para la empresa toda mi vida hasta la jubilación.	3	3
Realmente siento que los problemas de la empresa son también mis problemas.	3	2
Sería para mi muy difícil dejar la empresa en este momento, aunque realmente lo deseará.	3	4
Mi vida sería afectada si decidiera que quiero dejar la empresa ahora.	4	4

No representaría ningún costo económico para mi el abandonar la empresa ahora.	2	1
Realmente, el trabajo para la empresa en este momento representa más una necesidad económica que un deseo sincero.	3	3
Una de las pocas consecuencias serías al dejar la empresa sería la falta de otras alternativas donde trabajar.	3	3
Una de las razones por las que continúo trabajando para la empresa es que el abandonarla representaría un sacrificio considerable. Otra institución no me daría los beneficios que obtengo aquí.	4	3
No siento ninguna obligación para permanecer en la empresa.	2	2
Aunque significará una ventaja personal, siento que no sería lo correcto abandonar la empresa ahora.	4	4
Me sentiría culpable si abandonará la empresa ahora.	3	3
La empresa merece toda mi lealtad.	4	3
Sería un error dejar a la empresa en este momento, pues me siento con una obligación moral hacia la gente que la dirige.	4	3
Le debo mucho a la empresa.	4	3
Los objetivos, metas y tasas de producción que deben alcanzar.	4	4
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	4	4
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	4	3
La temperatura de su lugar de trabajo.	4	3
Las relaciones personales con sus superiores.	5	4
La supervisión que ejercen sobre usted.	4	4
La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	4	4
La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	4	4
La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	4	3
El apoyo que recibe de sus superiores.	5	3
El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	5	4
La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	4	3

ANOVA

	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
¿Los resultados alcanzados por usted, reflejan el esfuerzo que Ud. pone en su trabajo?	7,952	1	,976	39	8,150	,007
¿Su jefe lo trata a Ud. con respeto?	5,795	1	,726	39	7,985	,007
¿Las normas y procedimientos en su empresa han sido aplicados en forma consistente?	11,708	1	,822	39	14,247	,001

¿La persona responsable de implementar los procedimientos le ofrece explicaciones razonables sobre los procedimientos adoptados en la empresa?	11,473	1	1,273	39	9,013	,005
¿Ha podido usted apelar respecto de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las normas y procedimientos en la empresa?	11,767	1	,954	39	12,333	,001
¿La persona responsable de implementar los procedimientos se comunica con Ud. en los momentos oportunos?	18,110	1	,859	39	21,083	,000
¿Ha podido usted expresar, al interior de su empresa, sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de los procedimientos?	23,095	1	,594	39	38,911	,000
¿Se justifican los resultados que Ud. obtiene, Considerando su desempeño?	14,114	1	,725	39	19,468	,000
¿Las normas y procedimientos que se aplican en la empresa se fundamentan en valores éticos y morales?	5,878	1	,870	39	6,756	,013
¿Los resultados que Ud. obtiene reflejan la verdadera importancia del trabajo que Ud. hace?	6,432	1	,778	39	8,266	,007
¿Ha tenido usted influencia en los logros obtenidos por su organización mediante el empleo de sus procedimientos?	3,944	1	,931	39	4,237	,046
¿La persona responsable de implementar los procedimientos le explica con claridad los procedimientos adoptados?	15,639	1	1,047	39	14,932	,000
¿La persona responsable de implementar los procedimientos le da la impresión que adapta la comunicación a las necesidades específicas de cada uno?	10,228	1	,907	39	11,274	,002
¿Su jefe lo trata a Ud. con cortesía?	4,328	1	,612	39	7,073	,011
¿Su jefe lo trata a Ud. con dignidad?	5,589	1	,517	39	10,809	,002
¿Las normas y procedimientos aplicados en la empresa se basan en información correcta?	9,901	1	,608	39	16,286	,000
¿Su jefe se ha abstenido de hacer comentarios inadecuados sobre Ud.?	12,914	1	1,381	39	9,350	,004
¿Los resultados que Ud. obtiene reflejan la contribución que Ud. hace a la empresa?	12,729	1	,643	39	19,797	,000
¿Las normas y procedimientos aplicados en la empresa son justos?	10,616	1	,528	39	20,096	,000
¿La persona responsable de implementar los procedimientos es franca cuándo se comunica con Ud.?	7,663	1	,840	39	9,119	,004
No me siento como parte de la familia del Programa en la empresa.	2,238	1	1,564	39	1,431	,239
Me siento emocionalmente ligado a la empresa.	2,530	1	1,394	39	1,815	,186
El trabajo para la empresa tiene un gran significado para mi.	,000	1	,873	39	,000	,985

Siento un gran sentido de pertenencia hacia la empresa.	1,597	1	1,062	39	1,504	,227
Sería feliz si trabajaré para la empresa toda mi vida hasta la jubilación.	,894	1	1,863	39	,480	,493
Realmente siento que los problemas de la empresa son también mis problemas.	12,607	1	1,154	39	10,925	,002
Sería para mi muy difícil dejar la empresa en este momento, aunque realmente lo desearé.	,170	1	1,947	39	,087	,769
Mi vida sería afectada si decidiera que quiero dejar la empresa ahora.	1,685	1	1,587	39	1,062	,309
No representaría ningún costo económico para mi el abandonar la empresa ahora.	2,530	1	,829	39	3,050	,089
Realmente, el trabajo para la empresa en este momento representa más una necesidad económica que un deseo sincero.	,266	1	1,170	39	,227	,636
Una de las pocas consecuencias serías al dejar la empresa sería la falta de otras alternativas donde trabajar.	4,012	1	1,476	39	2,719	,107
Una de las razones por las que continúo trabajando para la empresa es que el abandonarla representaría un sacrificio considerable. Otra institución no me daría los beneficios que obtengo aquí.	1,367	1	1,184	39	1,154	,289
No siento ninguna obligación para permanecer en la empresa.	,002	1	1,328	39	,001	,970
Aunque significará una ventaja personal, siento que no sería lo correcto abandonar la empresa ahora.	,224	1	1,081	39	,207	,652
Me sentiría culpable si abandonará la empresa ahora.	3,385	1	1,362	39	2,486	,123
La empresa merece toda mi lealtad.	7,287	1	1,362	39	5,352	,026
Sería un error dejar a la empresa en este momento, pues me siento con una obligación moral hacia la gente que la dirige.	1,047	1	1,465	39	,714	,403
Le debo mucho a la empresa.	5,348	1	1,400	39	3,820	,058
Los objetivos, metas y tasas de producción que deben alcanzar.	,830	1	,723	39	1,149	,290
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	4,996	1	,446	39	11,203	,002
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	7,711	1	,669	39	11,525	,002
La temperatura de su lugar de trabajo.	14,309	1	,684	39	20,927	,000
Las relaciones personales con sus superiores.	7,334	1	,826	39	8,875	,005
La supervisión que ejercen sobre usted.	4,012	1	,501	39	8,005	,007
La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	2,136	1	,674	39	3,167	,083
La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	2,782	1	,569	39	4,888	,033
La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	12,914	1	,920	39	14,042	,001
El apoyo que recibe de sus superiores.	11,184	1	,556	39	20,106	,000
El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	4,920	1	,483	39	10,186	,003

La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	4,768	1	,923	39	5,164	,029
--	-------	---	------	----	-------	------

Las pruebas F sólo se deben utilizar con una finalidad descriptiva puesto que los conglomerados han sido elegidos para maximizar las diferencias entre los casos en diferentes conglomerados. Los niveles críticos no son corregidos, por lo que no pueden interpretarse como pruebas de la hipótesis de que los centros de los conglomerados son iguales.

Número de casos en cada conglomerado

Conglomerado	1	30,000
	2	11,000
Válidos		41,000
Perdidos		,000

H. Segunda Etapa Conglomerado 2 Grupos

Historial de iteraciones^a

Iteración	Cambio en los centros de los conglomerados	
	1	2
1	7,033	5,957
2	,787	,604
3	,476	,336
4	,000	,000

a. Se ha logrado la convergencia debido a que los centros de los conglomerados no presentan ningún cambio o éste es pequeño. El cambio máximo de coordenadas absolutas para cualquier centro es de ,000. La iteración actual es 4. La distancia mínima entre los centros iniciales es de 14,629.

Centros de los conglomerados finales

	Conglomerado	
	1	2
¿Las normas y procedimientos en su empresa han sido aplicados en forma consistente?	3	2

¿La persona responsable de implementar los procedimientos le ofrece explicaciones razonables sobre los procedimientos adoptados en la empresa?	4	2
¿Ha podido usted apelar respecto de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las normas y procedimientos en la empresa?	4	2
¿La persona responsable de implementar los procedimientos se comunica con Ud. en los momentos oportunos?	4	2
¿Ha podido usted expresar, al interior de su empresa, sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de los procedimientos?	4	2
¿Se justifican los resultados que Ud. obtiene, Considerando su desempeño?	3	2
¿La persona responsable de implementar los procedimientos le explica con claridad los procedimientos adoptados?	4	2
¿La persona responsable de implementar los procedimientos le da la impresión que adapta la comunicación a las necesidades específicas de cada uno?	4	2
¿Su jefe lo trata a Ud. con dignidad?	2	1
¿Las normas y procedimientos aplicados en la empresa se basan en información correcta?	3	2
¿Su jefe se ha abstenido de hacer comentarios inadecuados sobre Ud.?	2	2
¿Los resultados que Ud. obtiene reflejan la contribución que Ud. hace a la empresa?	3	2
¿Las normas y procedimientos aplicados en la empresa son justos?	3	2
¿La persona responsable de implementar los procedimientos es franca cuándo se comunica con Ud.?	3	2
Realmente siento que los problemas de la empresa son también mis problemas.	3	3
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	4	4
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	4	4
La temperatura de su lugar de trabajo.	4	4
Las relaciones personales con sus superiores.	4	4
La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	4	4
El apoyo que recibe de sus superiores.	4	4
El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	4	4

ANOVA

	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
¿Las normas y procedimientos en su empresa han sido aplicados en forma consistente?	22,319	1	,550	39	40,603	,000
¿La persona responsable de implementar los procedimientos le ofrece explicaciones razonables sobre los procedimientos adoptados en la empresa?	30,824	1	,777	39	39,678	,000

¿Ha podido usted apelar respecto de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las normas y procedimientos en la empresa?	18,986	1	,769	39	24,690	,000
¿La persona responsable de implementar los procedimientos se comunica con Ud. en los momentos oportunos?	31,610	1	,513	39	61,639	,000
¿Ha podido usted expresar, al interior de su empresa, sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de los procedimientos?	26,884	1	,496	39	54,157	,000
¿Se justifican los resultados que Ud. obtiene, Considerando su desempeño?	14,880	1	,705	39	21,095	,000
¿La persona responsable de implementar los procedimientos le explica con claridad los procedimientos adoptados?	32,050	1	,627	39	51,149	,000
¿La persona responsable de implementar los procedimientos le da la impresión que adapta la comunicación a las necesidades específicas de cada uno?	24,820	1	,533	39	46,559	,000
¿Su jefe lo trata a Ud. con dignidad?	2,319	1	,601	39	3,858	,057
¿Las normas y procedimientos aplicados en la empresa se basan en información correcta?	13,412	1	,518	39	25,898	,000
¿Su jefe se ha abstenido de hacer comentarios inadecuados sobre Ud.?	1,503	1	1,674	39	,898	,349
¿Los resultados que Ud. obtiene reflejan la contribución que Ud. hace a la empresa?	10,807	1	,692	39	15,612	,000
¿Las normas y procedimientos aplicados en la empresa son justos?	11,380	1	,509	39	22,369	,000
¿La persona responsable de implementar los procedimientos es franca cuándo se comunica con Ud.?	12,129	1	,726	39	16,709	,000
Realmente siento que los problemas de la empresa son también mis problemas.	7,512	1	1,285	39	5,848	,020
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	2,513	1	,510	39	4,930	,032
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	6,127	1	,710	39	8,634	,006
La temperatura de su lugar de trabajo.	3,226	1	,968	39	3,332	,076
Las relaciones personales con sus superiores.	,371	1	1,005	39	,369	,547
La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	3,483	1	1,161	39	2,999	,091
El apoyo que recibe de sus superiores.	,968	1	,818	39	1,183	,283
El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	,516	1	,596	39	,866	,358

Las pruebas F sólo se deben utilizar con una finalidad descriptiva puesto que los conglomerados han sido elegidos para maximizar las diferencias entre los casos en diferentes conglomerados. Los niveles críticos no son corregidos, por lo que no pueden interpretarse como pruebas de la hipótesis de que los centros de los conglomerados son iguales.

Número de casos en cada conglomerado

Conglomerado	1	16,000
	2	25,000
Válidos		41,000
Perdidos		,000

I. Tercera Etapa Final Conglomerado 2 Grupos.

Historial de iteraciones^a

Iteración	Cambio en los centros de los conglomerados	
	1	2
1	5,006	4,123
2	,682	,464
3	,324	,263
4	,000	,000

a. Se ha logrado la convergencia debido a que los centros de los conglomerados no presentan ningún cambio o éste es pequeño. El cambio máximo de coordenadas absolutas para cualquier centro es de ,000. La iteración actual es 4. La distancia mínima entre los centros iniciales es de 12,570.

Centros de los conglomerados finales

	Conglomerado	
	1	2
¿Las normas y procedimientos en su empresa han sido aplicados en forma consistente?	3	2
¿La persona responsable de implementar los procedimientos le ofrece explicaciones razonables sobre los procedimientos adoptados en la empresa?	4	2

¿Ha podido usted apelar respecto de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las normas y procedimientos en la empresa?	4	2
¿La persona responsable de implementar los procedimientos se comunica con Ud. en los momentos oportunos?	4	2
¿Ha podido usted expresar, al interior de su empresa, sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de los procedimientos?	4	2
¿Se justifican los resultados que Ud. obtiene, Considerando su desempeño?	3	2
¿La persona responsable de implementar los procedimientos le explica con claridad los procedimientos adoptados?	4	2
¿La persona responsable de implementar los procedimientos le da la impresión que adapta la comunicación a las necesidades específicas de cada uno?	4	2
¿Las normas y procedimientos aplicados en la empresa se basan en información correcta?	3	2
¿Los resultados que Ud. obtiene reflejan la contribución que Ud. hace a la empresa?	3	2
¿Las normas y procedimientos aplicados en la empresa son justos?	3	2
¿La persona responsable de implementar los procedimientos es franca cuándo se comunica con Ud.?	3	2

ANOVA

	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
¿Las normas y procedimientos en su empresa han sido aplicados en forma consistente?	22,319	1	,550	39	40,603	,000
¿La persona responsable de implementar los procedimientos le ofrece explicaciones razonables sobre los procedimientos adoptados en la empresa?	30,824	1	,777	39	39,678	,000
¿Ha podido usted apelar respecto de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las normas y procedimientos en la empresa?	18,986	1	,769	39	24,690	,000
¿La persona responsable de implementar los procedimientos se comunica con Ud. en los momentos oportunos?	31,610	1	,513	39	61,639	,000
¿Ha podido usted expresar, al interior de su empresa, sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de los procedimientos?	26,884	1	,496	39	54,157	,000
¿Se justifican los resultados que Ud. obtiene, Considerando su desempeño?	14,880	1	,705	39	21,095	,000
¿La persona responsable de implementar los procedimientos le explica con claridad los procedimientos adoptados?	32,050	1	,627	39	51,149	,000

¿La persona responsable de implementar los procedimientos le da la impresión que adapta la comunicación a las necesidades específicas de cada uno?	24,820	1	,533	39	46,559	,000
¿Las normas y procedimientos aplicados en la empresa se basan en información correcta?	13,412	1	,518	39	25,898	,000
¿Los resultados que Ud. obtiene reflejan la contribución que Ud. hace a la empresa?	10,807	1	,692	39	15,612	,000
¿Las normas y procedimientos aplicados en la empresa son justos?	11,380	1	,509	39	22,369	,000
¿La persona responsable de implementar los procedimientos es franca cuándo se comunica con Ud.?	12,129	1	,726	39	16,709	,000

Las pruebas F sólo se deben utilizar con una finalidad descriptiva puesto que los conglomerados han sido elegidos para maximizar las diferencias entre los casos en diferentes conglomerados. Los niveles críticos no son corregidos, por lo que no pueden interpretarse como pruebas de la hipótesis de que los centros de los conglomerados son iguales.

Número de casos en cada conglomerado

Conglomerado	1	16,000
	2	25,000
Válidos		41,000
Perdidos		,000

J. Dendrograma

