

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POST GRADO

Estilos gerenciales y satisfacción laboral

TESIS

para obtener el grado de Magíster en Administración

AUTOR

Pedro Herbert Jaime Valencia Pomareda

Lima - Perú

2008

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	5
1. <u>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</u>	
1.1. Título de Investigación.....	8
1.2. Determinación del Problema.....	8
1.3. Formulación del Problema.....	23
1.4. Objetivos de la Investigación.....	24
1.5. Evaluación del Problema.....	24
1.6. Limitaciones de la Investigación.....	27
1.7. Síntesis.....	27
1.8. Supuestos Implícitos.....	27
2. <u>MARCO TEÓRICO</u>	
2.1. Bases Teóricas.....	28
2.2. Antecedentes.....	96
2.3. Definición de Términos.....	100
3. <u>METODOLOGÍA</u>	
3.1. Sistema de Variables.....	105
3.2. Sistema de Hipótesis.....	106
3.3. Población.....	107
3.4. Muestra.....	107
3.5. Método.....	109
3.6. Diseño.....	110
3.7. Técnicas y Instrumentos de Investigación.....	110
3.8. Técnicas de Análisis de Datos.....	111
4. <u>RESULTADOS DE INVESTIGACION</u>	
4.1. Discusión De Resultados sobre Hipótesis general.....	112
4.2. Discusión de Resultados sobre la Hipótesis Específica.....	127
4.3. Contrastación de Hipótesis e Interpretación de Resultados.....	129
5. <u>CONCLUSIONES</u>	132
6. <u>RECOMENDACIONES</u>	133

7. REFERENCIAS.....	134
---------------------	-----

TABLÁS Y GRAFICOS

Tablas

Tabla N° 1

Personal Administrativo de la Dirección General de Administración (DIGA) de La UNMSM por Tipos de Relaciones Laborales.....	22
---	----

Tabla N° 2

Personal Administrativo de la UNMSM por grupos Ocupacionales.....	22
---	----

Tabla N° 3

Estilos Gerenciales, según Teoría de Rensis Liker	52
---	----

Tabla N° 4

Factores Motivacionales, según la Teoría de Herberg.....	83
--	----

Tabla N° 5

Asignación de Personal no Docente en la DIGA DE LA UNMSM.....	107
---	-----

Tabla N° 6

Tamaño de Muestra Muestra.....	109
--------------------------------	-----

Tabla N° 7

Resultados Generales, Relación entre Satisfacción laboral y Estilos Gerenciales del personal Administrativo de la DIGA de la UNMSM	112
--	-----

Tabla N° 8

Relación entre la Satisfacción laboral y Estilos Gerenciales de la Oficina General de Recursos Humanos.....	114
---	-----

Tabla N° 9

Relación entre la Satisfacción Laboral y Estilos Gerenciales del Personal Administrativo de la Oficina General de Bienestar Universitario.....	116
--	-----

Tabla N° 10

Relación entre la Satisfacción Laboral y Estilos Gerenciales de la Oficina General de Economía.....	118
---	-----

Tabla N° 11

Relación entre la Satisfacción Laboral y los Estilos Gerenciales de la Oficina General de Infraestructura Universitaria.....	120
--	-----

Tabla N° 12

Relación entre la Satisfacción Laboral y los Estilos Gerenciales de la Oficina General de Operaciones y Mantenimiento.....	122
--	-----

Tabla N° 13

Resultados Generales de los Indicadores de los Factores Motivadores
en relación con los Estilos Gerenciales..... 124

Tabla N° 14

Resultados Generales de los Indicadores de los Factores Higiénicos
En relación con los Estilos Gerenciales..... 126

Tabla N° 15

Tabla de Asociación entre la, Satisfacción Laboral y Estilos Gerenciales..... 127

Tabla N° 16

Grado de Asociación entre los Estilos Gerenciales y los Factores..... 128
Motivadores e Higiénicos

GRÁFICOS

Gráfico N° 1

Organigrama de la DIGA de la UNMSM.....

Gráfico N° 2

Frecuencia de la Satisfacción laboral según Estilos Gerenciales en el personal
administrativo de la D.G.A de la U, N.M.S.M.....113

Gráfico N° 3

Frecuencia de la Satisfacción laboral según Estilos Gerenciales en el personal
administrativo de la Oficina General de Recursos Humanos de la U.N.M.S.M..... 115

Gráfico N° 4

Frecuencia de la Satisfacción laboral según Estilos Gerenciales en el personal
administrativo de la Oficina de Bienestar Universitario de la U.N.M.S.M..... 117

Gráfico N° 5

Frecuencia de la Satisfacción laboral según Estilos Gerenciales en el personal
administrativo de la Oficina General de Economía de la U.N.M.S.M.... 119

Gráfico N° 6

Frecuencia de la Satisfacción laboral según Estilos Gerenciales en el personal
administrativo de la Oficina General de Infraestructura de la U.N.M.S.M..... 121

Gráfico N° 7

Frecuencia de la Satisfacción laboral según Estilos Gerenciales en el personal
administrativo de la Oficina General de Operaciones y Mantenimiento de la
U.N.M.S.M..... 123

INTRODUCCION

La gestión de personas se ha convertido hoy en día en un tema estratégico para la competitividad de los negocios.

La función de personal que antes se abocaba únicamente a aspectos de control administrativo adquiere actualmente nuevas dimensiones y desafíos muy vinculados a la búsqueda de nuevas oportunidades para el éxito en la gestión del negocio y a la obtención de resultados.

Gestionar personas se constituye hoy en día en uno de los aspectos clave de la función gerencial. Si los gerentes modernos cuentan con equipos humanos de alta eficiencia que posean además adecuados niveles de motivación y compromiso con su institución, existirán mayores posibilidades de efectuar delegación de funciones a personal competente y motivado a desarrollar un trabajo y brindar un servicio de calidad. Esto conduce además a que los gerentes liberen tiempo para diseñar y ejecutar nuevos planes y estrategias de desarrollo institucional.

Uno de los aspectos clave en la gestión de personas en las instituciones modernas es el manejo de un estilo adecuado de liderazgo. Este tema muchas veces ha permanecido ignorado o soslayado debido a que los propios gerentes no conocían su existencia y mucho menos que era un manejo importante para facilitar y optimizar su gestión.

Los estilos gerenciales han sido estudiados por varios autores, destacando entre ellos Rensis Likert quien establece la existencia de cuatro sistemas de liderazgo, cada uno con sus respectivos indicadores y resultados de efectividad.

Sistema 1:

1. Liderazgo Autoritario explotador.

Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y solo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización .

Sistema 2:

2.-Liderazgo Autoritario, pero paternal.

Las personas directivas son condescendientes con los subordinados , motivan con recompensas y , en parte , con el temor y el castigo ; permiten alguna comunicación ascendente , solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten una cierta delegación de la toma de decisiones , pero los controlan con políticas .

Sistema 3:

3.- Liderazgo Consultivo con derecho a tener la última palabra

. Los directivos tienen una cierta confianza en los subordinados, pero no completa. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados; están en los flujos de información ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior; pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a los subordinados.

Sistema 4:

4.- Liderazgo Participativo y democrático

1. . En este caso , los directivos tienen una confianza completa en los subordinados , siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva ; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido ; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros , promueven la toma de decisiones en toda la organización y , en otros ámbitos , actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados .

Rensis Likert (1968) y su grupo de colaboradores llegaron a la conclusión de que el sistema más eficiente era el 4.

En los indicadores propuestos se aprecia que uno de los aspectos fundamentales que debe desarrollar el líder son los procesos de comunicación y motivación para promover la participación de las personas en la toma de decisiones y formar un binomio sólido de colaboración con sus colaboradores.

El tema de motivación ha sido ampliamente estudiado y las teorías vigentes elaboradas hace ya varias décadas son perfectamente legítimas para explicar la importancia que posee el tema en el trabajo institucional.

La motivación tiene dos grandes vertientes: la motivación extrínseca basada más en los premios e incentivos que otorga el entorno para que las personas lleguen a ciertos

resultados deseados y la intrínseca manejada más por la propia persona que quiere conseguir por si misma el desarrollo de su propio potencial y obtener éxito en lo que hace.

Todas las teorías de motivación son potentes para explicar el proceso motivacional pero entre ellas la teoría bifactorialista de Herzberg (1966) resulta sumamente práctica porque desarrolla los dos tipos de motivación: intrínseca y extrínseca planteando en cada una de ellas los indicadores correspondientes. Lo valioso de la teoría lo constituye además el hecho de considerar a la motivación intrínseca como la que otorga verdadera satisfacción laboral y a la extrínseca como la que evita la insatisfacción del personal pero que no necesariamente genera satisfacción por si sola. La idea es establecer un balance de gestión entre la motivación intrínseca y la extrínseca ya que la primera se aboca a generar mecanismos de autodesarrollo motivacional más efectivos y menos costosos y la segunda a brindar facilidades y reconocer el trabajo desarrollado a través de incentivos y premios.

Esta investigación se dirige a estudiar la relación que existe entre los dos temas mencionados el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Al probarse que un estilo produce mayores niveles de satisfacción laboral entonces se podrán aplicar medidas conducentes a formar los estilos más efectivos en los directivos a fin de que la satisfacción laboral incremente con sus consiguientes mejoras en la productividad, eficiencia y servicio.

En la primera parte se aborda el Problema de Investigación con su respectiva determinación, formulación y evaluación.

En la segunda del marco teórico las teorías desarrolladas hasta el momento sobre el tema, las investigaciones realizadas en el Perú y el extranjero y el glosario de términos básicos utilizados en la investigación.

En la tercera parte se abordan los aspectos metodológicos tales como la muestra estudiada, el sistema de variables, las hipótesis formuladas, el método de investigación y la recolección y tratamiento de datos.

En la cuarta parte los resultados obtenidos con su correspondiente análisis e interpretación y fundamentalmente con la prueba de hipótesis.

Se concluye formulando las respectivas conclusiones en relación a las hipótesis formuladas y las recomendaciones derivadas

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TÍTULO

ESTILOS GERENCIALES Y SATISFACCIÓN LABORAL

1.2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

Las grandes transformaciones en el mundo, se han dado gracias a los llamados líderes, los que actúan fundamentalmente con nuevos paradigmas. Con respecto a estos líderes que han tenido y tienen el valor de cuestionar el statu quo de las situaciones, tal como lo manifiesta Stephen R. Covey, (1990) en su libro El Liderazgo Centrado en Principios dice:

“En los negocios, los nuevos líderes pondrán en cuestión la suposición de que la satisfacción total del cliente representa la ética definitiva del servicio. Se desplazarán hacia la satisfacción total de todo el que tenga interés por el éxito de la organización tomando decisiones que beneficien a todas esas personas. Para generar esta nueva manera de pensar, los líderes tienen que crear un nuevo conjunto de destrezas, de sinergia. Esta procede de un modo natural de la calidad de la relación, de la amistad, de la confianza y del amor que une a las personas.”

Esto sólo se logrará formando líderes que tengan la capacidad de tener esta visión y que propicien como consecuencia la elevación de la contribución individual de sus miembros motivada en gran parte por un incremento sostenido y significativo de la satisfacción laboral.

Precisamente la visión de la Universidad Nacional Mayor ha sido formulada en esta dirección ya que se enuncia literalmente con una proyección de “Ser una universidad con liderazgo nacional y reconocida por la comunidad latinoamericana y mundial, por su excelencia académica, investigación científica, producción de cultura de calidad, formación de profesionales competitivos; por su composición social y espíritu democrático, autonomía de los poderes políticos, económicos o ideológicos; por su pluralidad tolerante, espíritu crítico y una administración moderna y eficiente,

que estudia científicamente los problemas nacionales y propone permanentemente soluciones”.

Es por ello que consideramos pertinente y relevante realizar un estudio en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos que se oriente a investigar y plantear propuestas destinadas a promover una administración eficiente, precisando para ello los estilos gerenciales que resultan más eficaces para cumplir con este cometido y que establezcan a la vez relaciones significativas con la satisfacción laboral de los miembros que pertenecen a esta área, a fin de contribuir a la formación de un equipo corporativo sólido y unificado que consiga un necesario liderazgo institucional.

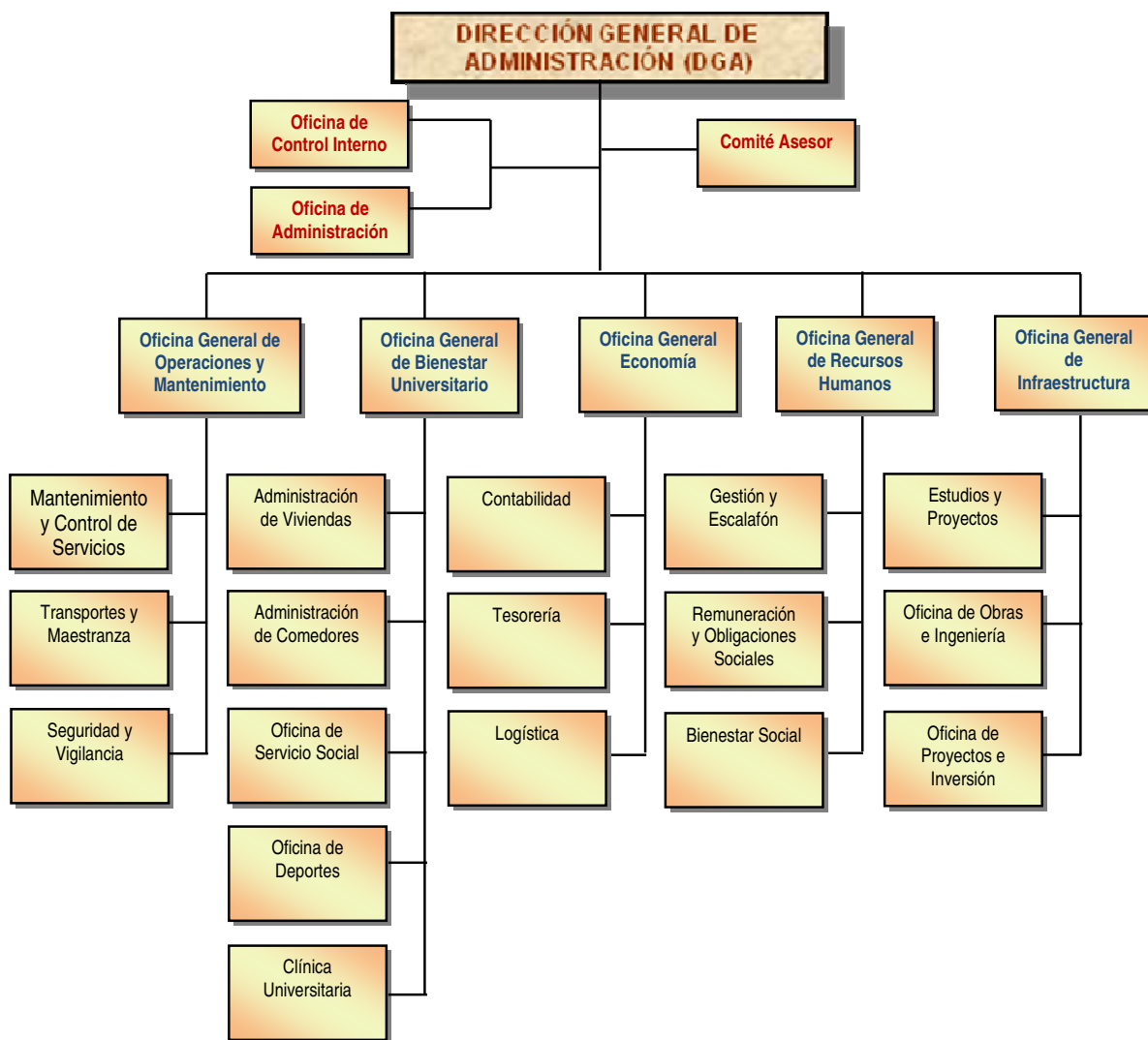
De la estructura de las dependencias de la Dirección General de Administración, se han seleccionado cinco sub dependencias que concentran el mayor número de personal de la Universidad.

Otra razón importante de su elección es que la Dirección General de Administración constituye el área donde se concentra el núcleo de la gestión de los procesos administrativos.

La estructura del área la podemos apreciar en el siguiente organigrama:

Gráfico No1

I. ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN



Fuente: Organigrama General de la UNMSM. Oficina de Planes y Programas. Oficina General de Planificación. Octubre 2006.

Para tener un mejor conocimiento de las dependencias objeto de estudio, realizaremos una breve descripción de la Dirección General de Administración, como área y estratégica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

II. FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACION

La Dirección General de Administración, está a cargo de un Docente Principal o Asociado a Dedicación Exclusiva o Tiempo Completo, designado en el cargo de confianza por el Rector, y tiene las siguientes funciones generales:

Planificar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar los Sistemas Administrativos públicos universitarios, procesos de ejecución presupuestal, contabilidad integrada, sistema de recursos Humanos.

Administración de Recursos Financieros, y Administración de los Sistemas de Logística, Abastecimiento y otros Servicios.

Supervisión, monitoreo y evaluación de la ejecución del gasto de las dependencias de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Administrar y controlar las inversiones en infraestructura y en equipamiento de bienes fungibles.

Emitir opinión técnica sobre la incidencia y aplicación de las normas y dispositivos legales referentes a los sistemas administrativos y financieros de la gestión universitaria.

Formular y proponer políticas orientadas al desarrollo de los sistemas de Gestión Administrativa que dirige dentro de la Universidad.

Asesorar a la Alta Dirección en asuntos relacionados a los sistemas administrativos y financieros que conduce.

Coordinar con los Órganos Rectores de los Sistemas Administrativos y Financieros de la Administración Pública Nacional y Universitaria.

Promover y desarrollar la capacitación profesional y la especialización de los servidores administrativos de la Dirección General de Administración, y de la Institución en general en los sistemas administrativos, financieros, y otros correspondientes a la Gestión Administrativa Universitaria.

II.1 Funciones de la Oficina General de Recursos Humanos

Planificar, normar, organizar, conducir y controlar las acciones del Sistema de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Proponer a la Dirección General de Administración las normas, planes y programas y acciones para la gestión del Sistema de Recursos Humanos.

Aplicar las normas, instrumentos de gestión y procesos técnicos en materia de recursos humanos, en concordancia con las necesidades institucionales, usando como criterios orientadores el mérito, desempeño y capacidad de los servidores.

Fomentar una actitud proactiva en los servidores docentes, administrativos y obreros y el liderazgo de los directivos de la Universidad a través de acciones sostenidas de mejoramiento de su calidad personal y profesional.

Formular el Presupuesto Analítico de Personal (PAP), en coordinación con la Oficina General de Planificación.

Coordinar, asesorar y supervisar las acciones descentralizadas del Sistema de Recursos Humanos con las diversas dependencias de la Universidad.

Resolver, por delegación de Facultades, los asuntos de su competencia, cuando amerite la simplicidad y descentralización de los mismos.

Proponer a la Dirección General de Administración políticas y programas específicos de planificación, organización, acceso, evaluación de rendimiento, compensación y desarrollo de los recursos humanos, acorde con los procesos establecidos por ley.

Promover el desarrollo personal, social y laboral así como la capacitación técnica de los servidores, orientando su acción al logro de las metas y objetivos de la Universidad, en función de las necesidades institucionales y los resultados de la evaluación de desempeño.

Proponer y coordinar la celebración de convenios nacionales e internacionales orientados al mejoramiento de la calidad del servicio y la capacitación y perfeccionamiento de los servidores.

Realizar investigaciones y desarrollar estrategias prospectivas en materia de productividad, con el fin de hacer más eficiente la función pública en la Universidad.

Elaborar y proponer el reglamento para el otorgamiento de reconocimientos, incentivos y estímulos al desempeño desatacado de los servidores de la Universidad.

Mantener actualizado el archivo de Legajos de servidores y ex servidores docentes, administrativos y obreros de la Universidad.

Elaborar la Planilla Única de Remuneraciones y de Pensiones, de acuerdo con los dispositivos legales vigentes, vigilando registrar en ella únicamente a los servidores que cumplan labores efectivas, así como consignar los conceptos que legal y de manera justificada correspondan abonarse.

II.2 Funciones de la Oficina General de Bienestar Universitario

Formular y proponer a la Dirección General de Administración de la Universidad la política de Bienestar así como los planes operativos.

Normar y hacer el seguimiento correspondiente a fin de tener servicios de bienestar de calidad y eficientes.

Asesorar y coordinar con las Unidades de Bienestar de las Facultades para el cumplimiento de los programas y acciones que implementen.

Establecer normas, supervisar y evaluar las acciones de las dependencias integrantes de la Oficina General de Bienestar Universitario, para ofrecer programas sociales de calidad.

Formular y proponer a la Dirección General de Administración el Presupuesto de la Oficina General de Bienestar Universitario, así como, supervisar su ejecución luego de su aprobación.

Formular y proponer a la Dirección General de Administración los estudios de pre-factibilidad y los proyectos de inversión necesarios para el desarrollo de los programas de bienestar social, así como, los requerimientos de mantenimiento de su planta física.

Establecer las coordinaciones necesarias, con los gremios estudiantiles, docentes y de trabajadores, con el fin de concertar políticas, programas y

acciones en beneficio de sus afiliados, coordinados a través de las Unidades de Bienestar de las Facultades.

Promover la implementación de programas sociales que realmente contribuyan a mejorar la calidad de vida del estudiante.

Promover en forma sistemática y con las Unidades de Bienestar de las Facultades formas de participación amplia de estudiantes, docentes y trabajadores en la formulación y ejecución de programas, así como, canales de recepción de la opinión de los usuarios de los servicios.

II.3 Funciones de la Oficina General de Economía

Implementar las normas y procedimientos contables a nivel de la Universidad, así como mantenerlos permanentemente actualizados, de acuerdo al desarrollo contable.

Efectuar los procesos de contabilización, registro y mantenimiento actualizado de la contabilidad de las operaciones de la Universidad en concordancia con lo establecido en las disposiciones legales y normas vigentes.

Establecer procesos de formulación, análisis e interpretación de los estados financieros de la Universidad.

Controlar la ejecución del gasto de las asignaciones presupuestarias en concordancia con la Ley de Presupuesto General y las disposiciones complementarias que se emiten.

Administrar el desarrollo de las actividades para la elaboración de la información contable y de la ejecución del gasto de las asignaciones presupuestales, requeridas por la Alta Dirección de la Universidad y de los Organismos externos de control, de acuerdo a las disposiciones legales y normas establecidas.

Administrar el desarrollo de las actividades de conciliaciones de los eventos bancarios.

Administrar el desarrollo de las actividades de archivo y control de la información y documentación contable.

Realizar las demás funciones que le asigne el Jefe de la Oficina General de Economía

La Oficina de Tesorería es la responsable del custodio y manejo del flujo de valor, dinero en efectivo, a través de cuentas corrientes en los Bancos estatales y privados con quienes esté permitida la bancarización. Está a cargo de un profesional con Título universitario en Administración, Contabilidad, Economía o Ingeniero Industrial con experiencia de más de tres (3) años en igual cargo o similar, con capacitación en temas afines en los dos (2) últimos años. Es designado por el Rector a solicitud del Director General de Administración

Las funciones de la Oficina de Tesorería son:

Administrar y mantener el nivel de liquidez, requerido para la obtención de las operaciones diarias.

Proyectar la situación de encaje de la Universidad con la finalidad de proveer la oportuna aplicación de los recursos financieros.

Programar, dirigir y controlar la administración de los recursos financieros en general, destinados al cumplimiento de los compromisos de la Universidad.

Elaborar la información de la ejecución mensual de gastos por fuentes de financiamiento, que serán remitidos al Tesoro Público.

Gestionar y gestionar las solicitudes de giros ante el Tesoro Público por el concepto de vacaciones, adelanto de jornales, etc.

Decepcionar y controlar las actividades de giro por transferencias del Gobierno Central, Tesoro Público.

Efectuar la supervisión de las actividades de previsión, captación, custodia, distribución y utilización de los fondos presupuestados.

Registrar y controlar las operaciones de Tesorería.

Emitir información relacionada con las operaciones de la Tesorería.

Desempeñar las demás funciones que en el ámbito de su competencia, le asigne el Director General de Administración

II.4. Funciones de la Oficina General de Infraestructura Universitaria

Coordinar, programar, planificar, formular, organizar, ejecutar y evaluar las actividades que conforman el Presupuesto de Inversión de la Universidad.

Proponer a la Alta Dirección, la formulación del Presupuesto de Inversión de estudios, proyectos y obras para su aprobación.

Elaborar perfiles de proyectos para obras que le encargue la Alta Dirección, así como la elaboración de Expedientes Técnicos.

Levantar y mantener actualizado el Registro General del Patrimonio Inmobiliario de la Universidad.

Coordinar y ejecutar acciones relacionadas con el saneamiento de los bienes inmuebles de la Universidad.

Supervisar el avance en la elaboración de estudios y ejecución de obras contratadas.

Revisar los planos de replanteo de obras, memoria descriptiva valorizada para efectos de gestionar la Declaratoria de Fábrica.

Planificación del desarrollo integral del patrimonio inmobiliario de la Universidad.

Realizar inspecciones técnicas a la infraestructura y sus instalaciones del patrimonio de la Universidad.

Asesorar y apoyar en su especialidad a los demás estamentos de la Universidad.

Garantizar una eficiente y eficaz gestión administrativa.

Las demás funciones que le asigne la Alta Dirección.

Está a cargo de un Docente Principal o Asociado con más de cinco (5) años experiencia en cargo igual o similar y capacitación en temas afines en los dos (2) últimos años. Es designado por el Rector a propuesta del Director General de Administración.

II.5. Funciones Generales de la Oficina de Servicios Generales, Operaciones y Mantenimiento:

Elaborar el diagnóstico de la situación de los bienes muebles e inmuebles y de los vehículos motorizados asignados a las Facultades, Institutos, Centros de Investigación y a la Administración Central, con el fin de fundamentar objetivamente los planes y programas de servicios generales de mantenimiento y de transportes, así como de seguridad y vigilancia institucional.

Coordinar, promover, asesorar y apoyar a la estructura funcional de operaciones y mantenimiento en las Facultades en los programas y acciones que implementen.

Formular y proponer a la Dirección General de Administración la política de Servicios Generales, Mantenimiento y Transportes, así como los planes operativos.

Normar, monitorear, supervisar y evaluar las acciones de las dependencias integrantes de la Oficina General de Servicios Generales, Operaciones y Mantenimiento, ampliando la cobertura de los Servicios Generales, Mantenimiento y los Servicios de Transporte.

Formular y proponer a la Dirección General de Administración el presupuesto de la OGSOM, así como supervisar su ejecución.

Formular y proponer a la Dirección General de Administración los estudios de pre factibilidad y de los proyectos de inversión necesarios para el desarrollo de los programas de servicios generales y de mantenimiento, de servicios de transportes, así como los requerimientos de mantenimiento de su planta física.

Promover la implementación de programas de servicios generales y de mantenimiento de servicios de transporte, tanto con recursos de la Universidad como mediante convenios con instituciones extra-institucionales.

Supervisar en forma permanente la calidad de los servicios brindados por la O.G.S.G.O.M., así como los servicios brindados por terceros en los ambientes de la Universidad.

Las funciones de la **Oficina General de Logística** son:

Es responsable de la organización, normalización, ejecución y consolidación de las operaciones e información, relativo a la obtención, mantenimiento y distribución de los recursos materiales y servicios que requiere el funcionamiento de la Universidad.

Conservación y custodia de los activos, de su seguridad y vigilancia en apoyo del cumplimiento de las políticas, objetivos y metas institucionales.

Aprobar y autorizar los documentos fuentes de ingreso y egreso de bienes y servicios de la Universidad.

Diseñar, rediseñar y mejorar continuamente el proceso del sistema logístico integrado a nivel de la Universidad.

Proponer al Rectorado las políticas y acciones que debe seguir la Universidad en asuntos relacionados con los fines de la Oficina General de Logística.

Dirigir la aplicación de las disposiciones y normas legales del Sistema de Abastecimiento y hacer cumplir sus procesos técnicos.

Controlar y dirigir la ejecución del presupuesto por Tesoro Público, Recursos Propios y Fondo de Desarrollo Universitario.

Dirigir, coordinar y supervisar las actividades de adquisición, almacenamiento y distribución de los bienes y servicios debidamente presupuestados.

Dirigir, coordinar y supervisar las actividades de licitación, concursos y contratos de acuerdo a las normas y disposiciones vigentes.

Dirigir y controlar las donaciones nacionales e internacionales que reciba la Universidad.

Supervisar la actualización del código de proveedores calificados., así como la actualización del Catálogo de Bienes de la Universidad.

Supervisar y mantener los niveles óptimos de stock, reposición y distribución de materiales de en Almacén.

Supervisar la adecuada programación y control de los procesos de compras al exterior verificando los despachos de Aduana.

Otros que por disposición de la Dirección General de Administración o Ley así lo determinen.

III POLÍTICAS DE PERSONAL

Las políticas de personal, para el personal administrativo, de la UNMSM por lo general se rigen por la ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público (Decreto Legislativo N° 276 del 06 de marzo de 1984), adecuada a lo dispuesto por el artículo 60 de la Constitución Política del Estado, que dispone que las remuneraciones, bonificaciones y pensiones de los servidores del Estado deben homologarse dentro de un sistema único, no estando comprendidos en esta norma los servidores públicos contratados, ni los funcionarios que desempeñan cargos políticos o de confianza, los miembros de las Fuerzas Armadas y Fuerzas Policiales, ni los trabajadores de las empresas del Estado o de sociedades de economía mixta, cualquiera que sea su forma y jurídica entre los aspectos más resaltantes de esta norma tenemos:

- I) La carrera administrativa es permanente y se rige por los principios de:
 - a) Igualdad de oportunidades
 - b) Estabilidad
 - c) Garantía de nivel adquirido
 - d) Retribución justa y equitativa, regulada por un sistema único de homologación.

- II) La carrera administrativa se estructura por grupos ocupacionales y 14 niveles, estos son:
 - a) El Grupo Ocupacional de los profesionales, constituido por servidores con título profesional o grado académico, comprende los ocho (8) niveles superiores del grupo.
 - b) El Grupo Ocupacional Técnico, constituido por servidores con formación superior o universitaria incompleta o capacitación tecnológica o experiencia técnica reconocida, este grupo tiene diez (10) niveles, comprendidos entre el tercero y el duodécimo.
 - c) El Grupo Ocupacional, Auxiliar está constituido por servidores que tienen instrucción secundaria y experiencia calificada para realizar labores de apoyo, comprende los siete (7) niveles inferiores.

III) Niveles de remuneración

Las remuneraciones de los servidores públicos están constituidas por el haber básico, bonificaciones y los beneficios.

El haber básico, se fija de acuerdo a cada nivel de carrera. En uno y otro caso el haber básico es el mismo para cada cargo y para cada nivel, según corresponda.

La bonificación son: la personal, que corresponde a la antigüedad en el servicio, compartidas por quinquenios; la familiar, que corresponde a la carga familiar; y la diferencial que no podrá ser superior al porcentaje que con carácter único y uniforme para todo el sector público, se regulará anualmente.

El haber básico de los servidores públicos, se regula en proporción a la Unidad Remunerativa Pública, como porcentaje de la misma.

Las remuneraciones de los funcionarios se fijan por cargos específicos, escalonados en ocho (8) niveles.

La Ley Carrera Pública, establece que cada entidad debe establecer programas de capacitación para cada nivel de carrera y de acuerdo con la especialidad, como medio de mejorar el servicio público e impulsar el ascenso del servidor.

IV CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Por Resolución Rectoral N° 06398-R-04 del 31/12/2004, aprueba el Sistema Integral de Desarrollo Humano de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, denominado "TALENTUM", la que se orienta a apoyar, el proceso de especialización de los trabajadores, teniendo en cuenta sus potencialidades, su ubicación en la línea de carrera administrativa y la actividad que se encuentra desarrollando.

El sistema "TALENTUM", desarrolla tres líneas fundamentales de acción:

- a) Profundizar conocimientos del área en que el trabajador se desempeña (Programa EXPERTUM y SEMINARIUM).
- b) Desarrollar capacidades emprendedoras (Programa EMPRENDEDOR).
- c) Consolidar una cultura organizacional (Programa LIDER).

Sumándose a estos programas, tenemos la adquisición de habilidades que el nuevo mundo laboral requiere, como son: Saber manejar el entorno informático y dominar un idioma extranjero.

En la actualidad la Oficina de Recursos Humanos, a través de la Oficina de Desarrollo y Bienestar Social/ Unidad de Capacitación, ofrece una serie de talleres Delibery dictados, gratuitamente, la relación de talleres, es la siguiente:

- Técnicas de Comunicación Asertiva.
- Creatividad en el servicio.
- Estrés, el asesino silencioso.
- Resolución de conflictos.
- Motivación laboral.
- Planeación de vida y trabajo.
- Administración efectiva del tiempo.

- Comunicación interpersonal.
- Visión institucional.
- El poder de la autoimagen.
- 7 hábitos de la gente efectiva.
- Técnicas racionales de negociación.

V NIVEL DE ROTACIÓN

Debido a la autonomía que tienen las facultades en la UNMSM, el nivel de rotación del personal administrativo es nulo, que cada facultad tiene asignada una cuota de plazas presupuestales, difícil de variar por restricciones presupuestales.

A nivel de las dependencias de la Dirección General de Administración, según lo registrado en la Oficina General de Recursos Humanos, durante el año 2007, se realizó solo 4 cambios, lo que establece un índice de rotación de 0.0083.

VI PROCESOS DE SELECCIÓN

Por disposiciones presupuestales, no es posible el ingreso de nuevo personal, este se produce por la modalidad de servicios no personales y últimamente por adjudicación de menor cuantía, estos nuevos ingresos se producen sin tener en cuenta ningún proceso técnico de selección de personal.

VII TIPOS DE CONTRATACIÓN

En la Universidad, existen 4 tipos de contratación, para nuestro trabajo solo se han considerado 3 tipos, debido a que el tipo de encuesta establecido ocasionaría muchas dificultades al personal o obrero, los tipos de contratación son:

1. Personal comprendido en la "Ley de Bases de Carrera Administrativa y de Remuneraciones de Sector Público (Decreto legislativo 273 (D.L. 273)).
2. Personal por Servicios no personales (S.N.P.).
3. Personal con contrato por Adjudicación de menor cuantía (normado por la ley de contrataciones y servicios del Estado).
4. Personal Obrero.

Tabla N 1

Distribución del Personal por tipos de Contrato

Dependencias de la DISA	D.L. 273	Personal por Servicios no Personales	Adjudicación de menor cuantía	Total
Recursos Humanos	31	19	4	54
Bienestar Universitaria	86	43	8	137
Economía	69	27	13	109
Infraestructura	22	15	1	38
Operaciones y Mantenimiento	65	72	6	143
Total	273	176	32	481

El total del Personal Administrativo de la UNMSM, al 12 de octubre del 2004 es el siguiente:

Tabla N 2

Personal Administrativo de la UNMSM, por Grupos Ocupacionales

Grupo Ocupacional	Total
Funcionarios	348
Profesionales	38
Técnicos	500
Auxiliares	66
Obreros	97
S.N.P.	2.183
Total	3.223

Refer. RR. 06398-R-04 del 31 de Diciembre del 2004

VIII EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Si bien años atrás se establecieron normas de evaluación del desempeño, en los últimos 12 años estos no se realizan.

IX PROMOCIONES

Por razones presupuestales, no es posible otorgar promociones al personal de la Administración Pública, en la UNMSM, cuando se da la necesidad de ocupar algún cargo, éste se designa a criterio y decisión del Jefe inmediato, recibiendo el colaborador asignado a este cargo, la diferencia de su remuneración, con la plaza encargada, sólo por el tiempo que dure el encargo, aun sea a mediano o largo plazo.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. PROBLEMA GENERAL

¿Cómo se relacionan los Estilos Gerenciales con la Satisfacción Laboral en el personal administrativo de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M.?

1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

1.3.2.1: ¿Qué grado de asociación existe entre los Estilos Gerenciales Autoritario-Coercitivo y Autoritario-Benevolente y la Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M?

1.3.2.2: ¿Qué grado de asociación existe entre los Estilos Gerenciales Consultivo y Participativo y la Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Determinar cómo se relacionan los Estilos Gerenciales con la Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M.

1.4.2. Objetivos Específicos

1.4.2.1 Determinar el grado de asociación existente entre el Estilo Gerencial Autoritario-Coercitivo y Autoritario-Benevolente con los factores Motivadores e Higiénicos de la Satisfacción Laboral en el personal administrativo de la Dirección General de Administración Central de la U.N.M.S.M.

1.4.2.2 Determinar el grado de asociación existente entre el Estilo Gerencial Consultivo y Participativo con los factores Motivadores e Higiénicos de la Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo de la Administro de la de la Dirección General de Administración U.N.M.S.M.

1.5. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

Como un proceso natural los buenos resultados se deben obtener como una consecuencia de la satisfacción positiva de las personas en el trabajo.

Así como la cultura de un país da forma a los valores de sus habitantes, la cultura de una organización regula el concepto de satisfacción laboral, esto significa que así como los valores no son totalmente universales sino que se van aplicando y priorizando de acuerdo a la realidad de cada país, la satisfacción laboral se va logrando en correspondencia con la realidad de cada organización y lo que esta ofrece a los trabajadores que la integran.

De esta realidad se deriva también lo que las organizaciones están dispuestas a pagar en correspondencia a la facilidad o dificultad que

encuentran para captar a la fuerza laboral que necesitan. El hecho de que esta fuerza laboral haya crecido en calidad y cantidad en los últimos años no ha corrido en paralelo con la generación de nuevos puestos de trabajo lo que ha originado ciertas distorsiones en el mercado salarial.

Los empleadores al poder acceder actualmente con más facilidad a una oferta laboral calificada ya no se encuentran tan dispuestos a conceder los mismos incentivos monetarios que otorgaban antes para retener y satisfacer las necesidades de los trabajadores.

Es por este motivo que nos hemos permitido escoger como variable independiente la teoría de los factores de Herzberg (1966), donde el autor considera a los factores motivacionales o intrínsecos como poderosos incentivos de satisfacción positiva con la organización, con el trabajo y consigo mismo, contraponiéndolos a los factores extrínsecos o higiénicos que originan mayores costos y no originan necesariamente satisfacción laboral.

El mismo Frederick Herzberg (1966) manifiesta que las necesidades de superación y la de realizar un trabajo que se valora, constituyen la mayor fuente de satisfacción laboral, reportando también que las relaciones interpersonales en el trabajo y la oportunidad que este brinda para progresar los que componen los factores motivacionales de la teoría de Herzberg (1966) fueron consideradas más importantes que el dinero.

La teoría de Herzberg (1966) formula además que las altas remuneraciones no estimulan por sí solas al trabajador para desempeñarse con eficiencia en el trabajo. Aunque los trabajadores aspiran obtener unos ingresos justos y equilibrados, sólo esperan recibir, lo que se paga a otros por trabajos análogos y aunque podría quedar insatisfecho si se le remunera insuficientemente, un sueldo más alto no garantiza por sí solo la satisfacción plena en el empleo. En cambio, la estabilidad o continuidad en el empleo, parece un estímulo primordial, especialmente cuando ésta surge en razón de la buena ejecución de las tareas. Otros aspectos importantes son el tipo de trabajo, las oportunidades de ascenso y la relación con los compañeros. También, las condiciones satisfactorias del trabajo se perciben ligadas, probablemente al deseo de ser tratados con humanidad por los superiores.

Ahora bien, si los buenos resultados se deben obtener como consecuencia de la satisfacción positiva de las personas en el trabajo, y como por la

recesión por la que atraviesan las empresas no es posible otorgar incentivos económicos suficientes al trabajador (en la administración pública, no es posible por razones presupuestales) entonces porque no buscar otro tipo de incentivos que estimulen al los colaboradores a cumplir mejor con su trabajo, y éstos los encontramos en los factores motivacionales de Herzberg (1966) .

La satisfacción laboral debe entenderse como un estado emocional positivo que refleja una respuesta afectiva frente a los aspectos o facetas de trabajo.

Otros estudios revelaron que las altas remuneraciones no estimulan por sí solas al trabajador para desempeñarse con eficiencia en el trabajo. Aunque los trabajadores aspiran obtener unos ingresos justos y equilibrados, sólo esperan recibir, lo que se paga a otros por trabajos análogos y aunque podría quedar insatisfecho si se le remunera insuficientemente, un sueldo más alto no garantiza por sí solo la satisfacción plena en el empleo. En cambio, la estabilidad o continuidad en el empleo, parece un estímulo primordial, especialmente cuando ésta surge en razón de la buena ejecución de las tareas. Otros aspectos importantes son el tipo de trabajo, las oportunidades de ascenso y la relación con los compañeros. También, las condiciones satisfactorias del trabajo se perciben ligadas, probablemente al deseo de ser tratados con humanidad por los superiores.

Al aplicar los estilos gerenciales de Rensis Likert (1968) y relacionarlos con los factores de satisfacción laboral de Herzberg,(1966) obtendremos resultados que nos permitirán precisar recomendaciones para mejorar las variables de resultado (productividad, beneficios, ventas, etc.) de los estilos gerenciales de Rensis Likert, (1968) pudiéndose complementar este beneficio, a otras dependencias de la universidad, otras empresas u organizaciones relacionadas

1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Una de las limitaciones fundamentales que se encontró para la elaboración de este proyecto fue que sólo se establecieron teorías sobre satisfacción laboral y estilos de liderazgo alrededor del año 1950, razón por lo que la bibliografía básica de este proyecto se encuentra a partir de esa fecha.

La elección de la administración central de la U.N.M.S.M. se debe a que esta área es el parte medular de la gestión Administrativa de la Universidad, de la que depende el éxito de la Administración Central de la Universidad.

1.7. SÍNTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tendría como objetivo conocer primero los estilos gerenciales del personal administrativo de la administración central de la U.N.M.S.M.

Seguidamente analizaremos el nivel de satisfacción de los trabajadores utilizando la teoría de los factores de Herzberg y finalmente relacionaremos los estilos gerenciales con el nivel de satisfacción de los trabajadores en la Administración Central de la U.N.M.S.M.

1.8. SUPUESTOS IMPLÍCITOS

Normalmente, los buenos resultados son consecuencia natural de la satisfacción de las personas, y es indudable que la forma de trato del jefe inmediato hace agradable o desagradable la permanencia del trabajador en su centro de trabajo; por lo que si podemos encontrar recomendaciones para una mejor inducción de personal, es muy probable encontrar satisfacción en la permanencia del trabajador Sanmarquino en nuestra Universidad.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. BASES TEÓRICAS

Como en el campo teórico de los estilos de inducción de personal, son tratados por los autores, como estilos de liderazgo, será necesario una vez definido y comprendido lo que es liderazgo, comparar su relación con la actividad gerencial, revisando luego las teorías más importantes de liderazgo, principalmente la teoría de Rensis Likert (1968) , lo que nos permitirá tener nuestra variable independiente (X), luego teorizaremos sobre lo que es satisfacción laboral, presentando la teoría de los dos factores de Herzberg (1966), para tener nuestra variable dependiente (Y).

2.1.1. Liderazgo

El vocablo “líder” probablemente sea uno de los más revisados por la literatura contemporánea. Basta con detenerse a echar una mirada a revistas, periódicos, libros y publicaciones para comprobar hasta qué punto se ha extendido y generalizado su uso. Esto ha provocado, mucha ambigüedad en el uso del término, que se emplea indistintamente. Se logra entender lo mismo cuando calificamos como líder a un dirigente político, empresarial o religioso. (Álvarez, 1997).

La empresa moderna no permanece ajena a la selección de este término. Sobre todo si están vinculados a una división o departamento de una determinada organización. Estas son razones suficientes para proponernos abordar con prudencia y cautela el término liderazgo desde diversos autores. (Alvarez, 1997).

Definición de liderazgo

George R. Terry ha definido el liderazgo como la “actividad de influenciaren la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo” Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, una nación, etc. (Lazzati, 1991, pág. 67).

Según Lazzati (1991) de tal definición surgen dos campos fundamentales de liderazgo relacionados a la organización:

- El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
- El factor humano, esto es influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.

Para Lazzati (1991), si se aceptan estas dos condiciones, puede concluirse que liderazgo y motivación se encuentran interrelacionados, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; que liderar es provocar motivación; que cualquier análisis de liderazgo tiene su correlato en materia de motivación, y viceversa.

Casales define el liderazgo de la siguiente forma: “Se trata de aquel miembro que ejerce mayor influencia sobre los restantes integrantes de su grupo de manera espontánea, siendo capaz de motivarlos y guiarlos hacia la obtención de un objetivo o meta, y que desempeña un rol central en el desarrollo de las tareas y el funcionamiento grupal al realizar contribuciones de significación”. (Casales, 1995, Pág. 39).

Romero (1993; citado por Salom y Barreat, 1998) define el liderazgo motivacional como la influencia que unas personas ejercen sobre otras basada en características personales particulares.

Así mismo, Morales (1994; citado por Salom y Barret, 1998) define operacionalmente a los líderes motivacionales como aquellos que poseen predominantemente excelencia, fortaleza, esperanza activa y flexibilidad.

Tannenbaum, Weschler y Masarik definen el liderazgo como “la influencia personal ejercida en una situación y dirigida – mediante el proceso de la comunicación- a conseguir una o varias metas particulares”. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997, pág. 91).

Igualmente, Koontz y O’Donnell afirman que “el liderazgo consiste en influir en la gente para que se una en la consecución de cierta meta en común”. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997 , pág. 91).

Dada esta definición, Hersey, Blanchard y Johnson, (1997) concluyen que el proceso de liderazgo está en función del líder, el seguidor (f, follower) y otras variables situacionales:

$$L = f (l,f,s)$$

Es importante advertir que la definición no menciona ninguna organización en concreto. Hay un liderazgo en cualquier situación en la que alguien trate de influir en el comportamiento de otro individuo o del grupo. De esta forma todos ejercen liderazgo en un momento u otro, sea que las actividades estén centradas en los

negocios, las instituciones educativas, los hospitales, las organizaciones políticas o la familia. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

Cabe señalar que cada vez que alguien intenta influir en el comportamiento de otro, aquél es el líder potencial y el sujeto de su influencia es el seguidor en potencia, no importa si se trata del jefe, un colega (o socio), un subordinado, un amigo, un pariente o bien todo un grupo. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

Funciones del liderazgo

Lazzati (1991) nos brinda una estructura conceptual para identificar las funciones de un líder. Opina que liderar es provocar motivación, por lo tanto las funciones del liderazgo consisten en operar sobre los factores de la motivación.

Así mismo, Lazzati (1991), identifica los siguientes factores de la motivación, que sirve para realizar un diagnóstico del grado de motivación de la gente en una organización, teniendo en cuenta sus implicancias sobre la productividad:

- 1) La atracción de la tarea que desempeña la persona. Abarcan los procesos de:
 - a. Las condiciones de trabajo que afectan directamente la tarea; por ejemplo la disponibilidad de los instrumentos pertinentes, las condiciones físicas, etc.
 - b. Ciertos aspectos vinculados con la tarea, pero que van más allá de la organización; como las relaciones en el medio profesional, etc.

- 2) Las condiciones de la organización que rodean la tarea. Comprende los aspectos de:
 - a. El estilo básico de liderazgo que principalmente el superior directo (el jefe) y en menor medida otros miembros de la organización ejercen sobre la persona en cuestión de la tarea. En efecto la mayoría de las personas necesitan:
 - Tener una orientación adecuada (en cuanto a valores, visión, objetivos, políticas e instrucciones, etc.).
 - Estar interesado por participar en las decisiones que llevan a esa orientación.
 - Disponer de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.
 - Demandar apoyo cuando es menester (capacitación y asistencia correspondientes).
 - Feedback acerca de la tarea realizada.
 - Una recompensa adecuada, llámese remuneración o promoción, etc.

- b. El clima general del sector y de la organización. El cual, a su vez, comprende los siguientes aspectos:
 - La cantidad y calidad de la comunicación.
 - El nivel de confianza mutua.
 - El espíritu de cohesión y cooperación.
 - La forma de manejar el conflicto y el cambio.

 - c. Las políticas y demás aspectos de la administración del personal que abarcan los procesos de:
 - Búsqueda, selección e incorporación.
 - Capacitación y desarrollo.
 - Asignación, evaluación y promoción.
 - Remuneración y demás beneficios que se logran de la organización.
 - Desvinculación.
- 3) La influencia que la tarea y la organización tienen sobre la calidad de vida de la persona. Se relaciona con:
- a. La medida en que las demandas de la tarea y de la organización pueden alejar contra la situación familiar, los objetivos personales, etc.
 - b. El grado en que la organización es receptiva al planteo de los problemas personales.

Sobre esta base, Lazzati (1991) ha elaborado un cuestionario acerca del ejercicio de las funciones del liderazgo, donde no sólo el líder responde sobre cómo cree desempeñar dichas funciones, sino también cómo es la percepción de los subordinados de su ejercicio.

Finalmente Lazzati (1991) concluye dos aspectos fundamentales: a) El liderazgo no es algo privativo del jefe con respecto a sus subordinados, sino que comprende también la influencia sobre los pares, e inclusive la influencia del subordinado sobre el jefe; y b) El liderazgo no es una función exclusiva de la alta gerencia. La responsabilidad de ejercer debidamente el liderazgo corresponde, a todos los niveles de la organización, cualesquiera que sean las limitaciones impuestas desde arriba.

Perspectiva histórica de la teoría organizacional del liderazgo

Muchos distinguidos autores e investigadores han contribuido al rico legado del liderazgo moderno. Sin los visionarios de las generaciones pasadas, nos faltarían los conocimientos que hoy poseemos. (Hersey, Blanchard y Johnson; 1997).

En esencia el liderazgo implica la consecución de metas con y por medio de la gente; por tanto el líder debe preocuparse por las tareas y las relaciones humanas. Estas primeras preocupaciones parecen ser el reflejo de dos de las primeras corrientes de pensamiento de la teoría organizacional: la administración científica y las relaciones humanas. (Hersey, Blanchard y Johnson; 1997).

- El movimiento de la administración científica: A principios del siglo, el teórico Frederick Winslow Taylor, sugirió que la base de su administración era de naturaleza tecnológica. Se creía que la mejor manera de aumentar la producción era mejorando las técnicas y los métodos que aplicaban los trabajadores. Por lo tanto, Taylor consideraba a la gente como instrumentos o máquinas que debían ser manipuladas por sus líderes. La gerencia debía deslindarse de los asuntos humanos y las emociones. Como resultado los trabajadores tenían que adaptarse a la gerencia y no ésta a aquellos. Es así como se dio paso a organizaciones tan racionalmente planeadas y ejecutadas como fuera posible para hacer más eficiente la administración. Solo después de que los puestos fueran reorganizados en términos de eficacia, se satisfacían los intereses económicos de los trabajadores.
- El movimiento de las relaciones humanas: En los años veinte y comienzos del treinta se inaugura una nueva corriente, representada por Elton Mayo y sus colaboradores, quienes argumentaban que además de hallar los mejores métodos tecnológicos para aumentar la producción, era bueno para la administración que se asomara a los asuntos humanos. Se argüía que los verdaderos centros de poder de las organizaciones eran las relaciones personales que se establecen en las unidades de trabajo. De acuerdo a esto se debía tener en cuenta los sentimientos y actitudes de los trabajadores. La función del líder era facilitar la cooperación de los seguidores para alcanzar las metas al tiempo que se les brindaba oportunidades para su crecimiento personal y su desarrollo. A diferencia de la teoría de la administración científica, su principal preocupación eran las necesidades del individuo y no las de la organización.

Modelos de liderazgo

Un modelo es como un plano, que intenta representar la realidad. Esta siempre es más compleja que el modelo. A lo largo de la historia, el liderazgo ha sido presuntamente explicado por docenas de modelos distintos. Cada autor o investigador trata de encontrar los secretos de tan apasionante fenómeno.

Fernández (1999) nos indica que los modelos del liderazgo en uso suelen estar contruidos en un esquema bidimensional (combinación de dos variables). La gran parte de los modelos tradicionales están desconectados de lo que es natural. Son constructos racionales, más o menos brillantes, pero ajenos a la naturaleza humana. Propone un nuevo modelo tridimensional sobre una base biogerencial, más acorde con la realidad de la vida humana.

Fernández (1999) compara la gestión empresarial con las tres dimensiones propias de una persona: Describe su físico (cuerpo), expone sus cualidades (espíritu, voluntad) y aventura su fondo o esencia (alma). De esta manera, puede explicar con precisión la gestión empresarial:

- a) Gestión pragmática: Es todo aquello que se hace y aprende en base a la experiencia real diaria de la actividad empresarial. Por ejemplo: comprar, vender, negociar, convencer, reunirse, dar órdenes, controlar, etc.
- b) Gestión instrumental: Se refiere a las herramientas más o menos científicas vinculadas a la actividad empresarial. Por ejemplo: Sistemas de información, métodos de trabajo, estructuras organizativas, modelos de planificación y de gestión, etc.
- c) Gestión esencial: Es el fundamento que hay detrás de lo que hacemos. La cultura corporativa, el clima laboral, la motivación, la creatividad, la intuición y los principios son elementos de gestión esencial.

Siguiendo a Fernández (1999) gestionar es la suma de las tres dimensiones, sin excluir ninguna y sin polarizarse en cualquiera de ellas. Sin embargo la tendencia demuestra todo lo contrario, es común encontrar gestores monofocales (pragmáticos, tecnócratas o idealistas). De igual manera que ocurre con la gestión en general, ocurre con el liderazgo en particular. Es por ello que se deberían de contemplar las escuelas de liderazgo como complementarias y no como excluyentes.

Basándose en los criterios antes mencionados Fernández (1999) propone un nuevo modelo tridimensional denominado, **liderazgo natural**. Surge como un intento de aportar algo más a la gestión de equipos de trabajo y grupos humanos en general. Se inspira y fundamenta en tres pilares:

1. Las etapas de desarrollo del ser humano, basándose en el supuesto de que los equipos de trabajo evolucionan siguiendo el mismo esquema.
2. Los roles necesarios para dirigir o liderar cada uno de las etapas de forma más eficiente.
3. Los comportamientos emocionales básicos de los seres humanos que se traducen como ingredientes a incorporar en dichos roles.

Fernández (1999) distingue seis etapas de los equipos de trabajo:

- Confusión: Esta primera etapa se caracteriza por una mezcla de alta motivación por la novedad y el caos, los objetivos aún no son claros. Reina un clima de excitación en los participantes por la nueva empresa.
- Conflicto: Surgen luchas por el poder, el desacuerdo en los métodos de trabajo y los objetivos.
- Crecimiento: Si logra el equipo superar sus conflictos, empieza a trabajar. Es la etapa de comprender el problema, descubrir soluciones, dominar herramientas y retos por enfrentar.
- Construcción del proyecto: Se construye una base más o menos sólida para realizar la actividad empresarial. Aquí se conjuga la cantidad y calidad de trabajo.
- Competencia: Permite evaluar los resultados de las cuatro etapas anteriores. Aquellos que lleguen a la meta estarán más dispuestos a aportar lo mejor de sí mismos.
- Caducidad: Los integrantes del equipo ven como sus energías se agotan y dirigen su atención a otros asuntos.

Cada una de estas etapas de los equipos de trabajo requiere un rol o estilo de liderazgo apropiado y coordinado a sus características para obtener la máxima eficacia y eficiencia. (Fernández, 1999).

- Líder tutor (infancia/confusión), cuida y educa al equipo de trabajo, y dicta las normas.
- Líder entrenador (adolescencia/conflicto), es un papel mixto de protección y autoridad basado fundamentalmente en la admiración. Sólo así es posible gestionar la rebeldía característica de esta etapa.

- Líder mentor (juventud/crecimiento), es el maestro socrático que dirige, con una mezcla de sutileza y firmeza, la formación y orientación del equipo hacia sus metas.
- Líder facilitador (mayoría/construcción), se trata de un rol que compensa el apoyo motivacional con el suministro de los medios materiales necesarios para esta fase de puesta en práctica y consolidación de lo aprendido.
- Líder coadjutor (madurez/competencia), es la persona que ayuda y acompaña a otra en la realización de algo. Res un estilo de amistad más que jefatura; la principal habilidad es la delegación.
- Líder renovador (vejez/caducidad), es el más duro y difícil de todos. Debe cerrar la vieja etapa y abrir la nueva. La función del gestor del cambio es transformar e iniciar un nuevo ciclo.

Existen tres ingredientes básicos, cuyo fundamento es emocional y que unidos configuran la comunicación interpersonal. Los cuáles participan en cada rol de liderazgo, lo que varía es su importancia o el porcentaje de cada uno de ellos en la composición de la relación entre el líder y su equipo. Estos son guiar, motivar y razonar., constituyen los recursos básicos para dirigir a las personas, los equipos de trabajo y las organizaciones. (Fernández, 1999).

Antes de plantear rasgos, actitudes y situaciones del liderazgo, se debe situar al liderazgo en un contexto más amplio, por lo que introduciremos dos modelos poderosos: El Modelo de Desempeño Máximo SOAR y el Modelo Visión Resultados (Visión to Results, VTR), en nuestra opinión ofrecen puntos de vista importantes. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

Modelo de desempeño máximo SOAR

En la historia de todas las naciones hay muchos ejemplos de hombres y mujeres valientes que han logrado que ocurriera aquello en lo que creían en condiciones extremadamente adversas. Vieron la necesidad de actuar, creyeron en lo que estaban haciendo, incitaron a los demás y a pesar de las increíbles dificultades, cambiaron el mundo. Este es el deber del líder: tomar aquello en lo que cree, algo que fluye de sus propios valores, y hacerlo realidad. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

Lo que determina el camino a los resultados (al desempeño exitoso) es una combinación de factores relacionados que se puede representar con el Modelo del Desempeño Máximo SOAR, y que es una adaptación de clásico modelo

secuencial causal de Norman R.F. Maier. El modelo SOAR muestra que la interacción de la **Situación(S)** y la **Organización (O)** lleva a las **Actividades (A)** que conducen a los **Resultados (R)**. (Hersey, Blanchard y Johnson, 19).

S	O	A	R
Situación	Organización	Actividades	Resultados

El líder como parte de la organización debe influir en las actividades para conseguir los resultados. El **Líder (L)**, cuya influencia se representa con un signo de igual a (=) ilustra el creciente poder indirecto de los líderes. Este poder indirecto se puede explicar como la fuerza recíproca que ejercen dos polos de dos imanes: mientras más se acercan, mayor es la resistencia. Tal y como se resiste la organización a los cambios que intenta realizar el líder. (Hersey, Blanchard y Johnson, (1997).

Los líderes enfrentan una continua mengua de su poder. Por medio de las leyes, regulaciones, normas sociales, entre otros factores de la organización; que restringen la capacidad del líder para ejercer su influencia. Desde el punto de vista externo también afectan las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales. A esto se añade otras más, como los competidores, los proveedores que influyen en el medio operativo; y todavía en el campo de los negocios hay fuerzas en pugna, como la cultura, que favorecen o impiden los cambios. Dado el efecto de estos factores se requiere algo más que la personalidad magnética del líder, para impulsar la organización rumbo a los resultados, y ésta es la función de la **Visión (V)**. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

A continuación se ilustra el Modelo del Desempeño Máximo SOAR revisado:

L	=	S	O	A	R	=	V
Líder		Situación	Organización	Actividades	Resultados		Visión

Modelo de visión o resultados

El Modelo del Desempeño Máximo SOAR puede ser ampliado en el Modelo Visión a Resultados, que se presenta enseguida.

El modelo VTR menciona cuatro términos que constituyen el “patrón” clave para el éxito del mañana y la obtención de logros desde el punto de vista estratégico: **Visión, cambio, implantación y resultados**. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

Estas cuatro características se combinan en un modelo orientado a los procesos compuestos de los siguientes elementos fundamentales: **Visión, idea de los negocios (ambiente organizacional), estrategia (cultura), meta (equipos), tareas (personal) y resultados**. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

Podemos observar que el modelo VTR con las variables que afectan el rendimiento de las organizaciones, identificadas en la investigación empírica y práctica gerencial como las más importantes. En la parte superior derecha del modelo se sitúa la **visión estratégica**, consiste en concebir una imagen del futuro que contienen los valores, pensamientos, ideas, conceptos, y deseos esenciales de la organización; lo cual determina su dirección. Crea la posibilidad de éxito y de convertir ese potencial en beneficios o resultados. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

En la esquina inferior izquierda se encuentra el producto esperado de la visión: los **resultados**. Este componente nos indica qué estamos haciendo a diario para alcanzar la visión. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

El lado derecho del modelo es el aspecto de planeación (de decisión). Los gerentes toman decisiones que obedecen a la **misión** (las ideas de negocios), las estrategias, metas y tareas que se necesitan para llevar a la organización en la dirección deseada. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

Los planes e ideas deben ponerse en práctica. La principal razón por la cual los planes no funcionan es que se descuidan la influencia del **entorno en la empresa, la cultura y el personal**. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

Conforme se avanza en diagonal de la parte superior derecha a la inferior izquierda, se observa que el tránsito de Visión a Resultados pasa por cuatro niveles. En el nivel uno, la implementación de las **ideas de negocios** en el ambiente interno y externo está influida por los grupos de interés, persona, participantes claves o factores que colaboran u obstaculizan en al éxito o fracaso. En el nivel dos se encuentran las **iniciativas estratégicas** emprendidas en el contexto de la cultura de la organización, la forma que tiene de hacer las cosas. En el nivel tres muestran que las **metas** se consiguen en

equipo y, en el nivel cuatro, que las **tareas** las desempeñan los individuos. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

Las cuestiones de negocios que se ubican al lado derecho consisten en el proceso de decisión que comprende el “**qué**” y el “**cómo**” si se lee hacia abajo y el “**porqué**” y el “**qué**” tomado desde arriba. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

Los asuntos humanos de la parte superior de la figura representa los **procesos de influencia** en la conducción de la organización (en cualquier nivel) hacia el cumplimiento del lado derecho. (Jersey, Blanchard y Johnson, 1997).

Se puede distinguir los retos del liderazgo en cada uno de los niveles, conforme se avanza en diagonal de derecha a izquierda y de arriba abajo, son: (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

1. Supervisar, perfeccionar y establecer la visión, la misión y las ideas de negocios a la luz del entorno organizacional.
2. Energizar, afinar y alienar las iniciativas estratégicas y la cultura.
3. Conectar, unificar y concentrar los equipos rumbo a sus metas.
4. Facultar, comprometer y capacitar al personal en sus tareas.

Se concluye que la misión del líder es facilitar la unión entre la visión y los resultados, entre las cuestiones estratégicas y las tácticas, entre transformación y transacción. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

Teorías de liderazgo

Si se atiende específicamente al liderazgo, se puede encontrar que sus acercamientos básicos han pasado por tres fases dominantes o características: de los rasgos, de las actitudes y de las situaciones. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

Teorías de los rasgos

Son las teorías más antiguas respecto del liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica definitiva de la personalidad. Según esta teoría el líder posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas. Presentan características de personalidad marcadas mediante las cuales pueden influir en el comportamiento de sus semejantes.

Recibió la influencia de la llamada teoría del gran hombre, sustentada por Carlyle, en 1910, para explicar que el progreso del mundo era producto de las realizaciones personales de algunos grandes hombres que marcaron la historia de la humanidad.

Un minucioso inventario de literatura resume los principales rasgos del líder: (Stogdill, 1948; citado por Casales)

- Rasgos físicos: energía, apariencia y peso.
- Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoconfianza.
- Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- Rasgos relacionados con la tarea: impulso hacia la realización, persistencia e iniciativa.

Por otro lado Bennis (1990), realizó un estudio con 90 líderes e identificó cuatro rasgos comunes o áreas de competencia: (Hersey, Blanchard y Jonson, 1997).

- Administración de la atención. La capacidad de comunicar un sentido de resultados, metas o dirección que atraiga a los seguidores.
- Administración del significado: La capacidad de crear y comunicar significados comprensibles y claros
- Administración de la confianza: la capacidad de ser confiable y consistente.
- Administración del yo: La capacidad de conocerse y emplear las habilidades propias dentro de los límites de las fuerzas y debilidades personales.

Bennis (1990) sugiere que los líderes facultan a sus organizaciones para crear un ambiente en que la gente se sienta importante y parte de la comunidad o el equipo, en el que el aprendizaje y la competencia y el esfuerzo cuentan. Más tarde Bennis (1997) actualiza estos datos en siete características de desempeño eficaz: Conocimiento del negocio, habilidades interpersonales, habilidades conceptuales, historial, buen sentido, juicio, y carácter. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

Sin embargo estas teorías presentan algunas deficiencias a saber:(Casales)

1. No todos los rasgos son igualmente importantes en la definición del líder.
2. Ignoran la influencia y reacción de los subordinados en los resultados del liderazgo
3. No distinguen los rasgos válidos para lograr diferentes tipos de objetivos una misión militar, religiosa, etc).
4. Ignoran completamente la situación en que el liderazgo es efectivo.

Por estas razones el liderazgo con base en los rasgos de personalidad del líder cayeron en descrédito y perdieron importancia. Aunque constituye un paradigma interesante que el administrador debe tener presente.

Teorías de la conducta

Los enfoques de la conducta del liderazgo no se basan únicamente en rasgos, sino proponen que algunas conductas concretas distinguen a los líderes de quienes no lo son. (Robbins, 1993). Hay cantidad de estudios que distinguen diversos estilos de liderazgo. Los estilos de liderazgo se refieren a cómo el líder orienta su conducta, a lo que el líder hace, a su estilo de comportamiento para realizar el liderazgo.

Casales define al estilo de liderazgo como “aquel conjunto de características de la personalidad que se expresan en los métodos y procedimientos de realización de las funciones de dirección.”(Casales, 1995; pág. 27).

El más representativo de los estilos es el de White y Lippitt (1939) que hacen referencia a los tres estilos de liderazgo: autocrático, liberal (laissez-faire) y democrático.

Cabe mencionar los estilos de liderazgo de Herman (1997) que nos da una perspectiva histórica de cómo la administración ha ido experimentando algunos cambios significativos durante las últimas décadas. También nos describe las actitudes y comportamientos de los líderes en la administración de las organizaciones.

El estilo de liderazgo autocrático es firme, directivo, jerárquico y se ha practicado con éxito durante años por los administradores. Los jefes disfrutaban diciendo a los trabajadores lo que debían hacer y los trabajadores aceptaban lo que se les decía. (Herman, 1997).

Posteriormente, se dio el estilo participativo, se basa en la administración en equipo, se buscaba que los gerentes reunieran a los trabajadores en grupos para que tomaran decisiones propias. La jerarquía organizacional continuaba haciéndose plana, mientras se ayudaba a estimular la colaboración. (Herman, 1997).

El liderazgo facilitativo, toma en cuenta a cada operador que labora para ellos, de modo que su objetivo es trabajar uno a uno con tales individuos para ayudarlos a mejorar la efectividad en su ambiente laboral, es decir a que desarrolle su propio potencial. Incluye asesoría, entrenamiento estimulación y apoyo. (Herman, 1997).

En esta sección se revisarán tres acercamientos de las actitudes o comportamientos del liderazgo: los estudios de Ohio State, incluyendo la obra de Rensis Likert (1968) a la que prestaremos especial atención, ya que sirve como base de estudio de la presente investigación; y por último la Rejilla Gerencial.

Estudios de la Universidad Estatal de Ohio

Los estudios de liderazgo iniciados en 1945 por el Departamento de investigación Empresarial de la Universidad Estatal de Ohio trataron de identificar las diversas dimensiones del comportamiento del líder. (Hersey, Blanchard y Johnson, (1997).

Para recopilar datos sobre el comportamiento de los líderes y cómo desempeñan sus actividades, el equipo de la Universidad de Ohio elaboró el cuestionario de descripción del comportamiento del líder (leader behavior description questionnaire, LBDQ), contiene 15 reactivos sobre consideración y 15 sobre estructura inicial. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

La expresión “consideración” describe aquel comportamiento del líder en el que se muestra sensible a sus subordinados en cuanto a sus ideas, sentimientos y establece confianza mutua. En cuanto a “estructura inicial”, mide el grado en que el líder se encuentra orientado a las tareas y dirige las actividades de los subordinados rumbo a las metas. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

Los sistema de administración de Rensis Likert

Butterfield (2001) en el Congreso organizado por The Organization Rensis Likert (“New patterns of management” – 1961) conforma el selecto grupo de practitioners, académicos e investigadores que han ido más allá del modelo mecanicista organizacional de Frederick. Taylor y Henry Farol (“General and industrial management” – 1949), y al que también hacen mención Burns & Stalker (1961), bajo la denominación de “organización mecanicista”.

Development Institute International, Latinoamérica, presenta la siguiente reseña de Likert y su obra:

Al igual que Arnold Tannenbaum trabajó en el instituto líder en investigación social del estado de Michigan, USA (Institute for Social Research), y durante sus últimos años fue líder de su propia firma de consultoría a empresas.

Rensis Likert (1961) estaba convencido – y había encontrado evidencia empírica para ello – de que el tipo de supervisión que se basa en poner permanente presión sobre los subordinados quienes a su vez están comprometidos con cada vez más y más sub-tareas especializadas, lo que refuerza el gerenciamiento en base a “tener permanentemente ocupadas a las personas”, no es el más efectivo y

eficiente. Este tipo de supervisión al que Likert denomina supervisión “centrada en la tarea”, puede producir resultados medianamente satisfactorios solamente en el corto plazo y sus consecuencias disfuncionales dentro de su propio grupo de trabajo como así también respecto de otros y la organización como un conjunto se han de mostrar muy rápidamente. En The Organization Development Institute International, Latinoamérica como consecuencia de diversos trabajos de consultoría y la experiencia en este tipo de supervisión “centrado en la tarea” le hemos dedicado una frase, que lee así : “No hay nada más inútil que hacer eficientemente todo lo que no es necesario”.

Likert (1961) identifica un distinto tipo de supervisión que contrasta con el que está centrado en la tarea al que denomina “centrado en el empleado”. Así como Arnold Tannebaum en sus diversos trabajos de campo y de investigación muestra como el grado de control y de influencia no es un juego de suma 0 – donde lo que uno tiene lo pierde el otro – y por lo tanto el superior puede ganar en poder e influencia dándole poder e influencia al subordinado, Likert llega a la misma conclusión seleccionando la variable centralización y discriminando entre la que es centrada en la tarea de la que pone foco en las personas. Las personas no trabajan en las organizaciones, según Likert; sino que las personas son la organización. Algunas de las características de la supervisión centrada en los empleados son:

1. Ejercen un tipo de control general y no tan específico.
2. Ayudan a los subordinados para alcanzar mayor productividad.
3. Toman en cuenta la opinión de los subordinados.
4. Los involucran en los cambios.
5. Se orientan más hacia los resultados que hacia los métodos y procedimientos.
6. Establecen objetivos y metas de alta productividad que son “alcanzables”

Dentro de su extenso trabajo Likert (1961) ha identificado cuatro estilos gerenciales más comunes (en los últimos años hace referencia a un quinto estilo) que son los que se presentan a través de las organizaciones.

Las características generales de cada uno de estos estilos son:

Sistema 1:

- Opera dentro del estilo.
- Se basa en el temor y las amenazas.
- La comunicación es desde arriba y hacia abajo.
- Existe un importante distanciamiento psicológico entre el superior y el subordinado.
- Las decisiones se toman en la cúspide de la organización.

Sistema 2:

- Opera dentro del estilo autoritario benevolente.
- Consigue cumplimiento a través de las recompensas.
- Las actitudes del personal son de subordinación hacia sus superiores.
- La información fluye generalmente de arriba hacia abajo y muy ocasionalmente fluye hacia arriba limitándose a aquellas cosas que el jefe quiere escuchar.
- Las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa, pero está prescripto (formalmente) lo (poco) que puede ser delegado a los subordinados.

Sistema 3:

- Opera dentro del esquema consultivo.
- Consigue cumplimiento como consecuencia de las recompensas, ocasionalmente hace uso de ciertos castigos y se busca algún involucramiento.
- El flujo de la información comienza a transformarse en comunicación; es tanto hacia arriba como hacia abajo. La comunicación hacia arriba que no incluye lo que el jefe quiere escuchar es proporcionada en pequeñas cantidades y en forma muy cautelosa.
- Las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa y los subordinados pueden tener una cierta cantidad de influencia sobre lo que sucede dentro de sus unidades.
- Los subordinados pueden decidir sobre aspectos relacionados con su trabajo.

Sistema 4:

- Opera bajo el sistema de gerenciamiento grupa.
- La gerencia se maneja con recompensas económicas.
- La gerencia pone en práctica un sistema de participación grupal.
- La gerencia promueve el involucramiento del personal en establecer altos objetivos de performance.
- La gerencia promueve el desarrollo de nuevas metodologías y procesos en el trabajo.
- La comunicación fluye hacia abajo, hacia arriba y hacia ambos lados y se realiza sobre base cierta.
- Los superiores y subordinados están muy próximos entre sí desde el punto de vista psicológico.
- La toma de decisiones dentro de la organización es realizada a través de procesos grupales.
- Existe una superposición entre los grupos donde el superior de una unidad es el subordinado de otra en una cadena sucesiva que Likert llama "linking pins" (eslabones de enlace).

Likert no duda en que las organizaciones efectivas y eficientes han de posicionarse y operar bajo el Sistema 4, aunque hay algunas excepciones que se pueden presentar bajo las siguientes circunstancias:

- a. Necesidad de competencias técnicas muy específicas.
- b. Requerimientos de una supervisión centrada en el trabajo.
- c. Presencia de urgencias por encima de lo importante.
- d. Cuando el contexto opera bajo una "torta fija".
- e. Funcionamiento de la organización en base a la eliminación del contendor.
- f. Posicionamiento como retador (respecto del líder) que desea no atacar solamente los flancos.

Los beneficios que pueden conseguir estas empresas en el corto plazo pueden perderlas con el transcurso del tiempo y muy

rápidamente. Es el tipo organizacional llamado “depredador” a que hacemos mención en The Organization Development Institute International, Latinoamérica. En el mejor de los casos los beneficios a largo plazo se ven trastocados con actitudes de los participantes organizacionales que se orientan a la desmotivación tanto hacia su propio trabajo, como hacia su unidad departamental e incluso hacia la empresa en su conjunto. Estas empresas, según Rensis Likert, (1961) tienen por lo general una alta rotación de personal que en términos de alta migración de personal les hace perder a las personas mas valiosas (ver también el libro del Dr. Donald Cole y Eric Gaynor: “Suicidio Profesional y Asesinato Organizacional” - 2004). En este perfil de empresas centradas en el trabajo se da además, y con mucha frecuencia un nivel alto de conflicto entre la gerencia y el personal.

Likert (1961) pone bien en claro que no existe una única forma mejor de relacionarnos con otras personas, y por lo tanto los superiores han de tener que considerar el perfil de sus subordinados, priorizando entre otras cosas sus habilidades, destrezas, competencias, necesidades, inquietudes y valores entre otros. Lo que está muy cerca de lo señalado por Mary Parker Follett (“Creative experience” – 1924) algunas décadas atrás.

Donde Likert (1961) hace una contribución que va mas allá del trabajo de Mary Parker Follett es en relación con lo que el mismo denomina una serie de variables que todo gerente debe saber medir. Hoy en día existen métodos objetivos que nos permiten medir e identificar un perfil específico perteneciente a un empleado en particular, y hace mención a algunas de ellas. Entre otras:

1. El nivel de motivación personal.
2. El nivel de motivación grupal y organizacional.
3. El grado de lealtad y compromiso hacia la unidad y hacia la organización.
4. La medida en que los objetivos individuales y grupales pueden coincidir con los organizacionales.
5. El grado de confianza existente a través de las distintas jerarquías.
6. El grado de confianza existente entre los pares.
7. La eficacia del sistema de comunicación.
8. La medida en que los superiores tienen en cuenta las necesidades de los subordinados.

9. La medida en que la organización tiene en cuenta las necesidades del management.
10. La medida en que la organización se esfuerza por el desarrollo de la carrera del miembro organizacional.

Esta información – entre múltiples otras – permite apreciar tanto al practitioner, al consultor, y al facilitador de cambio, la marcha de la empresa a través de lo que Rensis Likert (1961) llama el “sistema de interacción e influencia”. Haciendo esto en distintos momentos se podrá apreciar tanto las mejoras como los retrocesos, el origen tanto de unas como las otras, y que es lo que se debe hacer para trasladar y desplazar a la organización hacia el escenario preferido. Ya las sugerencias y recomendaciones que se hacían “a dedo” no necesitan hacerse más. “La ley de la situación” a que hace referencia Mary Parker Follett cuenta a partir de Rensis Likert (1961) con una serie de instrumentos que permiten medir la marcha organizacional. El termómetro organizacional está en marcha y el modelo “action-research” provee una herramienta y metodología que jamás ha estado anteriormente al alcance de los agentes de cambio y consultores.

Como resultado de trabajos posteriores y sus respectivos hallazgos Rensis Likert identificó un sistema organizacional que iba más allá del Sistema 4 al que denominó Sistema 4 T (Modelo de Organización Total).

El sistema 4 T emerge como consecuencia de la doble necesidad que tienen las organizaciones de mayor diferenciación y al mismo tiempo mayor integración (ver trabajo de Lawrence and Lorsch, “Las organizaciones y su contexto” - 1968). La organización bajo el sistema 4 T debe manejarse ante estas fuerzas opuestas a las que hay que sumar el hecho que muchos de sus superiores y resto del personal comienzan a reportar simultáneamente a dos personas lo que va en contra del mandato divino, por decir lo menos. Se hace imprescindible entonces tener en cuenta que la organización es función de la interacción de grupos de personas que deben actuar en forma coordinada a través de “relaciones de apoyo” (supportive relationships) entre todos ellos. Los superiores debe dar apoyo a sus subordinados y los subordinados deben aprender a operar pidiendo apoyo a sus superiores, especialmente “bajo situaciones nuevas”.

El trabajo en equipo resulta de fundamental importancia (ya que elimina en mayor medida los conflictos entre las personas). El sistema de interacción-influencia permita detectar los problemas antes que se sientan las consecuencias de los errores, puesto que el grado de compromiso de todos los miembros organizacionales a través de una fluida comunicación, permite manejar termómetros de performance que están visibles a los ojos de todos.

Según Likert el Sistema 4 T incluye algunas características adicionales que deben sumarse a las que ya tiene el sistema 4 y entre ellas menciona:

- a) Acceden a objetivos de performance “altos” en la cabeza del líder que son transmitidos a – y aceptados por - los subordinados.
- b) El refrán “El que sabe, sabe y el que no sabe es jefe” deja de tener vigencia. Todos los superiores deben sobresalir en cuanto a conocimientos y expertise técnico, como así también en aspectos relacionados con la administración y finanzas, y la capacidad de diagnosticar y resolver problemas.
- c) El líder debe mostrar capacidades, habilidades y competencias mucho más allá de lo que especifica el rol formal. Debe asistir y apoyar a sus subordinados en las tareas relacionados con planeamiento, programación, uso de recursos, evaluación de inversiones, entrenamiento y formación, y promover inquietudes que se orienten al mejoramiento continuo de su unidad.

Likert (1968) visualiza un sistema que en el futuro va a ir más allá del sistema 5 en el cual sugiere que la autoridad proveniente de la jerarquía va a desaparecer por completo. En la medida que la organización virtual cobra fuerza y se reduce la intermediación, como así también se presenta una reducción de los niveles medios dentro de la organización, parece que la visualización de Likert (1968) cobra cada día algo más de fuerza.

Rensis Likert (1968) realizó extensas investigaciones para descubrir el patrón general de administración que empleaban los gerentes más productivos y compararlo con el que aplicaban otros. Encontró que los supervisores con un mejor historial en el rendimiento, concentran su atención en los aspectos humanos, referentes a los problemas de sus empleados y el empeño por formar grupos de trabajo eficientes con

metas de desempeño elevadas. Los definió como centrados en las personas. Los que mantenían una constante presión sobre la supervisión, los llamó centrados en el trabajo, y descubrió que era más frecuente que tuvieran una productividad baja. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

Likert (1968) también descubrió que los supervisores con productividad elevada aclaraban a sus empleados los objetivos y las necesidades que habían de cumplir y luego se les daba la libertad para hacer el trabajo. Igualmente encontró que la supervisión general y no la estrecha tiende a asociarse con la productividad elevada. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

La continua investigación de Likert (1968) y sus colaboradores en la Universidad de Michigan destacó la necesidad de considerar tanto los recursos humanos como los de capital como activos que requieren una adecuada administración. Los recursos humanos son indispensables para las organizaciones. Toma años contratar, capacitar y desarrollar equipos de trabajo personal nuevo en grandes cantidades. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

Como resultado de sus investigaciones, Likert (1968) implantó programas de cambio organizacional en diversas industrias. Los programas pretendían ayudar a que las empresas pasaran de los planteamientos de la teoría x a los de la teoría y, de fomentar los procedimientos inmaduros a alentar y desarrollar comportamientos maduros, de resaltar sólo los factores de higiene a reconocer y poner en práctica los motivadores. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

Likert (1968) determinó la existencia de cuatro sistemas administrativos basándose en las características y estilos de la dirección presente en una organización: Estas cuatro son: Autoritarismo-coercitivo, autoritario-benevolente, participativo y consultivo. Estos encabezamientos o epígrafes fueron presentados por primera vez en su obra *New Patterns of Management*, de Rensis Likert (1961). Posteriormente fueron cambiados en: **El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración (1968)**, respectivamente, a sistema 1, sistema 2, sistema 3 y sistema 4; que se presenta a continuación:

Sistema 1: Autoritario- coercitivo: Bajo este sistema de liderazgo la administración no confía en sus empleados y rara vez los hace participar en algún aspecto de la toma de decisiones. El grueso de las decisiones y el establecimiento de las metas de la organización se toman arriba y se despachan hacia abajo por la cadena de mando. Los empleados se ven obligados a trabajar con miedo, amenazas, castigos y ocasionales recompensas. La satisfacción de necesidades se encuentra en los niveles fisiológico y de seguridad. Los limitados intercambios entre la administración y los procesos de control están muy concentrados en la alta dirección, por lo común se desarrolla una organización informal en oposición a las metas de la empresa.

Sistema 2: Autoritario-Benevolente: La administración obsequia una confianza condescendiente a sus empleados, como la del amo con sus servidores. El grueso de las decisiones y el establecimiento de las metas de la organización se hacen hacia arriba, pero en los niveles inferiores se toman muchas decisiones de acuerdo con un marco preestablecido. Se dan recompensas y algunos castigos reales o potenciales para motivar a los trabajadores. Cualquier intercambio tiene lugar con la indulgencia de la administración y el temor y la cautela de parte de los empleados. Aunque el proceso de control sigue concentrado en la alta gerencia, algo se delega a los niveles medios y bajos. Habitualmente aparece una organización informal, pero no siempre se opone a las metas formales de la empresa.

Sistema 3: Consultivo: La administración confía, pero no del todo en sus empleados. Las políticas y las cesiones generales se mantienen arriba, pero se permite que los trabajadores tomen decisiones particulares en niveles inferiores. La comunicación fluye en ambos sentidos de la jerarquía. Para motivar a los trabajadores, se dan recompensas, castigos ocasionales y alguna participación. Hay un grado moderado de intercambios, a menudo con suficiente confianza. Se delegan aspectos significativos del proceso de control, con sentimientos de responsabilidad tanto en los niveles superiores como en los inferiores. Puede parecer una organización informal, que bien respalde o bien se resista en parte a las metas de las empresas.

Sistema 4: Participativo: La administración tiene una confianza plena en sus empleados. La toma de decisiones está repartida en toda la organización y, con todo, bien integrada. La comunicación no solo fluye en sentido vertical, sino también horizontal entre los compañeros. Los

trabajadores están motivados por la participación y el compromiso en el desarrollo de premios económicos, el establecimiento de metas, la mejora de los métodos y la valoración de los progresos rumbo a las metas. Los intercambios entre la administración y los empleados son extensos y amistosos, con un alto grado de confianza. La responsabilidad del proceso de control está muy distribuida, e incluso las unidades inferiores participan por completo. Las organizaciones formal e informal suelen ser la misma, por lo que todas las fuerzas sociales respaldan los empeños por lograr las metas establecidas.

Tabla 3 Los Cuatro Estilos Administrativos según Rensis Likert:

FACTORES	1 Autoritario- coercitivo	2 Autoritario- Benevolente	3 Consultivo	4 Participativo
<i>Proceso decisorio</i>	Totalmente centralizado en la cúpula	Centralizado en la cúpula pero permite alguna delegación de asuntos rutinarios.	Consulta los niveles inferiores y permite la participación y delegación.	Totalmente delgado y descentralizado. El nivel institucional define las políticas y controla los resultados
<i>Sistemas de Comunicación</i>	Bastante precario. Sólo se presenta comunicación vertical descendente para llevar órdenes	Relativamente precario; prevalece la comunicación descendente sobre la ascendente.	Facilita el flujo en sentido vertical (descendente y ascendente) y horizontal.	Sistemas de comunicación eficientes son fundamentales Para el éxito de la empresa.
<i>Relaciones interpersonales</i>	Provocan desconfianza. La organización informal esta prohibida y se considera perjudicial. Los cargos y las Tareas aíslan a las personas.	Son tolerantes con condescendencia. La organización informal incipiente se considera una amenaza para la empresa	Cierta confianza en las personas y en sus relaciones. La empresa trata de facilitar el desarrollo de una organización informal saludable.	Trabajo en equipos. La formación de grupos se torna importante. Confianza mutua. La participación y el involucramiento grupal son intensos
<i>Sistemas de recompensas</i>	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Las recompensas no son muy frecuentes (de tipo salarial)	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias, existe menor arbitrariedad. Las recompensas sociales no son muy frecuentes.	Énfasis en las recompensas materiales (salariales). Recompensas sociales los ocasionales. Los castigos o sanciones no son frecuentes.	Énfasis en las recompensas materiales y salariales frecuentes. Las sanciones se presentan rara vez y, cuando ocurren, son definidas por los grupos

Fuente: Likert, Rensis (1968) El Factor Humano en la Empresa. Su Satisfacción y Valoración.

El modelo de Likert, (1967) constituye un continuo en el cual los extremos están representados por sistemas prácticamente idénticos a los descritos por McGregor (1960) como X e Y. En el extremo izquierdo se sitúa el sistema 1 muy similar a la teoría X y en el derecho se ubica al sistema 4 (teoría Y). Entre ellos se ubican el sistema 2 y 3. (García y De María, 1981).

A su vez, Likert (1968) relacionó estos cuatro sistemas a los aspectos humanos, que tienen como puntos principales:

- Carácter de las fuerzas motivadoras.
- Carácter de los procesos de comunicación.
- Carácter de los procesos de influencia e interacción.
- Carácter de los procesos decisorios.
- Carácter de la fijación de los objetivos y tipo de órdenes.
- Carácter de los procesos de control.
- Características de la actuación.

Según Likert (1968), para determinar cuál de los sistemas administrativos rige en una organización, debemos identificar la presencia de tres tipos de variables:

- **Variables causales:** Son las variables independientes que determinan el curso de los acontecimientos dentro de la organización y los resultados que consigue. Estas pueden ser alteradas o cambiadas por la organización y sus dirigentes. Las causales incluyen la estructura de la organización, la política de gestión, decisiones, estrategias y liderazgo en el mundo de los negocios, habilidades posibles y comportamientos.
- **Variables intermedias:** Reflejan el estado de salud internos de la organización, verbigracia de lealtades, actitudes, objetivos por alcanzar y percepciones de todos los miembros, así como su capacidad colectiva para una eficaz interacción, comunicación y toma de decisiones.
- **Variables de resultado final:** Son aquellas dependientes susceptibles de reflejar los logros de la organización, tales como la productividad, costos, pérdidas residuales y beneficios.

Likert, (1968) a fin de comprobar su punto de vista elaboró un cuestionario en el cual se pide a los ejecutivos anoten, sobre las características que en él se comentan, su apreciación de dos empresas, departamentos o secciones que hayan conocido bien y que conceptúen, una como altamente productiva y otra como improductiva. (García y De María, 1981).

Durante sus estudios, Likert (1968; citado por García y De María, 1981) percibió que el cuestionario podía ser usado, no solo para describir lo que el gerente cree que son las características presentes de su organización; sino también, para averiguar lo que él querría que fuese.

Se les impartió las siguientes instrucciones que se utilizaron en el impreso B , que por lo demás era igual al impreso A: “Frente a cada característica operacional, haga el favor de indicar en la serie dónde **le gustaría** que quedara situada su organización respecto a tal apartado, según lo definido en la tabla 2.” (Likert, 1968, pág. 28).

Para comprobar su utilidad ambos impresos fueron ensayados experimentalmente en un grupo de directivos de diversas empresas. Estos eran de niveles medios y superiores de firmas muy conocidas, entre ellas, Aluminium Company of Canadá, Detroit Edison, Dow Chemical, General Electric, Genesco, Humble Oil, International Business Machines, Lever Brothers, Mountain States Telephone, Sun Oil, Thompson Ramo-Woolridge, Unión Cardide y U. S. Rubber. (Likert, 1968).

Los resultados fueron asombrosos: todas las puntuaciones cayeron en el sistema 4 (democrático participativo). Si los gerentes conocen cuál es el mejor sistema entonces por qué no lo aplican. Probablemente se deba al factor tiempo. Si un ejecutivo tiene un cargo se ve en la necesidad de mostrar resultados prácticamente inmediatos. Un aumento notorio de las ventas, eficiencia en la producción, menor costo del capital, etc. (García y De María, 1981).

La variación en un sistema no se logra con tan solo dar instrucciones; al respecto, requiere pasar por un proceso de educación aprendizaje y adiestramiento. Posteriormente, se necesita generar un cambio de actitudes en los individuos. Finalmente este cambio individual llevará a

la modificación del comportamiento del grupo como un todo. (García y De María, 1981).

Este adiestramiento no se puede impartir en tres meses. Requiere un tiempo lo suficientemente largo para modificar algo tan profundamente enraizado. Likert demoró, en la planta de Weldon, 27 meses a partir de enero de 1969, y logró elevar la productividad en un 30% por arriba de sus competidores. (García y De María, 1981).

Se espera que con las nuevas técnicas este tiempo se pueda reducir en la mitad, la tercera o cuarta parte mediante la utilización de grupos de encuentro y demás procedimientos similares y complementarios. (García y De María, 1981).

Solo las grandes corporaciones que se encuentran en posición competitiva no indeseable, pueden darse el lujo de implantar este tipo de proyectos a corto plazo. Con el fin de alcanzar el buen éxito visible, instrumentando todos aquellos programas que lo garanticen así. (García y De María, 1981).

El colorario de los textos de Likert (1968) indica que el comportamiento de liderazgo ideal y el más productivo es el democrático, centrado en el empleado. Sin embargo la pregunta es si existe un solo estilo ideal o normativo que se aplique en toda situación de liderazgo. Las investigaciones nos indican que un único estilo no toma en cuenta las diferencias culturales, en particular las costumbres y tradiciones, lo mismo que el grado de educación, el nivel de vida o la experiencia industrial. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

Un estudio realizado en una industria de Nigeria, arrojó resultados casi opuestos a los encontrados por Likert (1968). En aquella nación la tendencia era que los supervisores centrados en el trabajo que practicaban una vigilancia estrecha tenían secciones más productivas. En comparación a los centrados en el empleado que hacían una supervisión general y producían menos. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

A demás, siguiendo la definición de liderazgo como: la función del líder, los seguidores y otras variables situacionales; no parece viable un solo estilo de liderazgo. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

Rejilla gerencial del liderazgo

Robert R. Blake y Anne Adams McCauley (1984) elaboraron la Rejilla del Liderazgo (antes Rejilla Gerencial, de Robert R. Blake y Jane S. Mouton) que ha sido empleado en forma extensa en programas de desarrollo de organizaciones y administradores. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

En la rejilla, se encuentran cinco clases de liderazgo. El interés por la producción (tareas) se coloca sobre el eje horizontal y el interés por la gente (relaciones personales) se encuentra sobre el eje vertical. Conforme se avanza por la escala, ya sea en sentido horizontal u vertical - cuyo puntaje máximo recibe nueve de calificación - el interés del líder por la producción o por la gente aumenta. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

Los cinco estilos de liderazgo son los siguientes:

- **Administración empobrecida.** El ejercicio del mínimo esfuerzo necesario para realizar el trabajo es apropiado para permanecer como miembro de la organización.
- **Administración de club campestre.** La atención especial por las necesidades de la gente de tener relaciones personales satisfactorias lleva a una atmósfera y un ritmo de trabajo cómodo y amistoso.
- **Administración de autoridad y obediencia.** La eficacia en la operación se debe al arreglo de las condiciones de trabajo de modo que los elementos humanos interfieran lo menos posible.
- **Administración de equipo.** Gente comprometida realiza el trabajo; la interdependencia que establece el "interés común" en el propósito de la organización lleva a relaciones de confianza y respeto.
- **Administración del hombre organizacional.** La adecuada organización del desempeño es posible gracias al equilibrio de la necesidad de despertar el trabajo mientras se mantienen la moral de la gente en un nivel satisfactorio. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997).

Teorías de las situaciones

Los estudiosos de los fenómenos del liderazgo tenían cada vez más claro que prever el éxito del líder era algo más complejo que sólo aislar rasgos o conductas preferibles. La dificultad en identificar relaciones consistentes entre los patrones de la conducta del líder y el rendimiento de grupo, indicaba que faltaba tomar en cuenta los factores situacionales que influyen en el éxito o fracaso de la organización. (Robbins, 1993).

Las teorías situacionales o de las contingencias parten del principio de que no existen un único estilo o característica de liderazgo válido para toda y cualquier situación. Las teorías situacionales son más atractivas para el gerente, puesto que aumentan sus posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o, incluso cambiar el modelo de liderazgo para adecuarlo a la situación. El verdadero líder es capaz de ajustarse al grupo en situaciones extremadamente variadas. Desde este punto de vista, los ingredientes fundamentales de la teoría contingencial del liderazgo son tres: el líder, el grupo y la situación.

En 1958, Tannenbaum y Schmidt publicaron un artículo en el cual exponen un enfoque situacional de liderazgo y sugieren una amplia de estándares de comportamiento del liderazgo, que el administrador puede escoger para sus relaciones con los subordinados. Cada tipo se relaciona con el grado de autoridad utilizado por el líder y el grado de libertad disponible para los subordinados en la toma de decisiones. Ninguno de los extremos es absoluto.

Antes de decidir qué modelo de liderazgo emplear se deben considerar tres fortalezas: (Casales)

a) Fortalezas que posee el administrador:

- Su sistema de valores y convicciones personales.
- Su confianza en los subordinados
- Sus inclinaciones personales respecto de cómo ejercer liderazgo.
- Sus sentimientos de seguridad en situaciones inciertas.

- b) Fortalezas que poseen los subordinados:
- Su necesidad de libertad u orientación superior.
 - Su disposición de asumir responsabilidad.
 - Su seguridad en la incertidumbre.
 - Su interés por el problema o el trabajo.
 - Su comprensión e identificación del problema.
 - Sus conocimientos y experiencia para resolver el problema.
 - Su expectativa de participación en las decisiones.
- c) Fortalezas que reposan en la situación:
- El tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas y directrices.
 - La eficiencia del grupo de subordinados.
 - El problema por resolver o la complejidad del trabajo.
 - La prioridad del tiempo.

Del enfoque situacional se pueden llegar a las siguientes conclusiones: (Casales)

- a) Cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, el liderazgo es generalmente limitado y sujeto a controles del jefe, quien se sitúa en el extremo izquierdo de la figura.
- b) Un líder puede asumir diferentes modelos de liderazgo frente a cada uno de los distintos tipos de subordinados.
- c) De acuerdo a la situación el líder también puede asumir diferentes modelos de liderazgo. Por ejemplo si el subordinado es eficiente, el líder puede darle mayor libertad de decisión; en caso contrario, imponerle mayor autoridad y menor libertad en el trabajo.

Algunos esfuerzos por aislar las variables situacionales, se analizan en el modelo de líder-participación que presentamos a continuación. (Robbins, 1993).

El modelo del líder-participación

Victor Vroom y P. Yetton (1973; citados por Gibson, 1996) desarrollaron inicialmente un modelo de liderazgo y de la toma de decisiones que indica las situaciones en que son apropiados

varios niveles de toma de decisiones participativa. A contrario de Fiedler (1967) intentaron aportar un modelo normativo que un líder pueda emplear al tomar decisiones. Ningún modelo es especialmente apropiado para toda situación. A diferencia de Fiedler, (1967) dan por hecho que los líderes deben ser flexibles para adaptar su estilo en cada situación; en lugar de alterar la situación para ajustarse al estilo de liderazgo requerido, como plantea Fiedler(1967).

El modelo de Vroom-Yetton (1973) fue modificado para mejorar su precisión y predicción, convirtiéndose en el modelo del liderazgo Vroom-Jago, revisado. (Gibson, 1996).

El nuevo modelo comparte dos características esenciales con su predecesor. Primero, emplea los mismos procesos de toma de decisiones. Los términos para describir los procesos de decisiones siguen siendo los mismos: Dos autocráticas (AI y AII), dos consultivas (CI y CII), una orientada a las decisiones conjuntas del líder y del grupo (GII). Solo se les ha añadido dos más para los problemas individuales (GI y DI). (Gibson, 1996).

Segundo, el nuevo modelo conserva también los criterios que sirven para evaluar los efectos de la participación. Estos son: la calidad de las decisiones, la aceptación de las decisiones, el desarrollo de los subordinados y el tiempo. (Gibson, 1996).

La eficacia en las decisiones: Se sigue conservando el concepto de eficacia de las decisiones (Def), que se muestra en la siguiente ecuación, Def es dependiente de la calidad de la decisión Dcal y del compromiso con la decisión Dcomp:

$$\text{Def} = \text{Dcal} + \text{Dcomp} - \text{Dpt}$$

El último elemento de la ecuación (Dpt) ha sido añadido. Se trata de la **penalización por la tardanza de la decisión**, nos indica que no es suficiente contar con un adecuado pensamiento y un grupo comprometido para dar una decisión acertada; sino que estas decisiones deben darse en el momento oportuno, sobre todo cuando están bajo una limitación de tiempo. Dpt toma un valor cero cuando no hay condiciones estrictas de tiempo que

limiten el proceso escogido en la toma de decisiones. (Gibson, 1996).

Así mismo se introduce un criterio más amplio, que se denomina **efectividad global** (Gef), el cual está influido por la eficacia de la decisión, pero sus valores reflejan los dos criterios restantes que están afectados por el grado de participación. Ambas consecuencias consisten en la toma de decisiones referentes al capital humano disponible. (Gibson, 1996).

La eficacia de las decisiones puede tener efectos positivos o negativos, o ambos, sobre la energía y el talento disponibles para trabajos subsecuentes. (Gibson, 1996).

$$\text{Oef} = \text{Def} - \text{Costo} + \text{Desarrollo}$$

Los efectos negativos sobre el capital humano se refieren a que los procesos de decisiones abarcan demasiado tiempo y energía, aún en ausencia de limitaciones de tiempo. En la ecuación, el **costo** representa, el valor de tiempo perdido por un proceso de toma de decisiones. (Gibson, 1996).

Por otra parte, la participación puede contribuir al capital humano, crear trabajo en equipo, fortalecer el compromiso con las metas de la organización y contribuir al desarrollo de habilidades técnicas y gerenciales de los participantes. En la ecuación Oef, el **desarrollo** pretende representar los beneficios de la organización que se extiende más allá de la decisión sometida a consideración. (Gibson, 1996).

Las variables de la situación: El nuevo modelo agrega a los siete atributos de problemas, cinco más. El primero, toma en cuenta el grado de información y experiencia que poseen los subordinados relacionados con la calidad. Un segundo, se refiere a la existencia de limitantes de tiempo estrictos que puedan restringir las oportunidades de participar a los subordinados. El tercero abarca las restricciones geográficas sobre las interacciones de los subordinados. Finalmente los dos últimos atributos tienen que ver con la importancia del tiempo y del desarrollo. (Gibson, 1996).

Escalas continuas: El nuevo modelo cambia los juicios dicotómicos (si-no) que se usa para generar las recomendaciones del modelo. De los doce atributos de los problemas que hay en el nuevo modelo, diez se han diseñado para expresarse en escalas con diversas alternativas. (Gibson, 1996).

Aplicación del nuevo modelo: Vroom y Jago(1988) ofrecen dos alternativas para aplicar su nuevo modelo en la resolución de problemas gerenciales reales. El primero es a través de un computador que guía al gerente durante el análisis con rapidez y precisión. El segundo, es realizar árboles de decisión que representan la operación de las ecuaciones complejas. (Gibson, 1996).

La complejidad de este modelo limita su aplicación. Es difícil para los administradores usar esta guía con cinco estilos y doce variables de contingencias. Sin embargo los resultados han sido positivos y se espera que los líderes obtengan empleados productivos y satisfechos. (Robbins, 1993).

Teorías contemporáneas: Teoría de la atribución de liderazgo

Dentro de las teorías contemporáneas del liderazgo, surge como representativa la teoría de los atributos, que incluye el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional que también ha servido para explicar la concepción del liderazgo. (Robbins, 1993).

La teoría de los atributos nos habla de que las personas tratan de dar un sentido a las relaciones causas-efecto. Cuando ocurre un suceso tratan de atribuirlo a algo, ya sea interno (la persona) o externo (la situación). (Robbins, 1993).

En el contexto del liderazgo, la teoría de los atributos dice el liderazgo es solo un atributo que las personas adjudican a otra. Los investigadores Lord, DeVader y Alliger (1986; citados por Robbins, 1993), a partir del marco de los atributos, han encontrado que las personas adjudican a los líderes características como la inteligencia, personalidad abierta, clara habilidad para hablar, agresividad, comprensión y laboriosidad. Asimismo, Powell y Butterfield (1984;

citados por Robbins, 1993) han observado que el líder que tiene mucha consideración y estructura inicial son consistentes con los atributos de un buen líder. Es decir sea cual fuera la situación, se considera que el estilo de liderazgo que contenga muchos de los atributos será el mejor. (Robbins, 1993).

En el terreno de la organización, el marco de los atributos se refiere a las condiciones en las cuáles las personas aplican el liderazgo para explicar los resultados de la organización. Según Meindl, Ehrlich y Dukerich (1985; citados por Robbins, 1993) cuando una organización tiene un rendimiento en extremo positivo o negativo, las personas tienden a adjudicarle atributos al líder que expliquen este rendimiento. Así hayan contribuido poco o mucho para lograrlos.

Liderazgo carismático

La teoría del liderazgo carismático es una ampliación de la teoría de los atributos. Nos dice que los seguidores atribuyen al líder una capacidad sobrehumana o extraordinaria cuando ésta observa ciertas conductas. (Robbins, 1993).

Max Weber (1947; citado por Gibson, 1996) también afirma que algunos líderes tienen un don de cualidades excepcionales: el carisma que les permite motivar a sus seguidores para que alcancen un desempeño sobresaliente. Semejante líder es capaz de desempeñar un papel vital en la creación del cambio.

El carisma proviene de una palabra griega que significa "don". Los poderes que no se podrían explicar por medio de la lógica se denominaban carismáticos. Aún no se ha podido dar una respuesta definitiva acerca de lo que constituye el comportamiento carismático del líder. House (1977; citado por Gibson, 1996) sugiere que los líderes carismáticos son aquellos que tienen efectos carismáticos en sus seguidores en un grado excepcionalmente alto.

Warren Bennis (1984; citado por Robbins, 1993), tras estudiar noventa líderes más famosos y exitosos de Estados Unidos, encontró que tenían cuatro elementos en común: Tenían un

sueño o propósito que los impulsaba, podían comunicarlo en términos claros, de tal manera que los seguidores pudieran identificarse con el sueño sin problemas; eran consistentes y centrados cuando perseguían su sueño; y conocían sus ventajas y las aprovechaban.

Conger (1989; citado por Gibson, 1996) propuso un modelo donde demuestra cómo evoluciona el carisma. En la primera etapa, el líder evalúa continuamente su entorno, se adapta y formula una visión de lo que se tiene que hacer; así se establecen las metas del líder. En la segunda etapa, el líder comunica su visión a sus seguidores utilizando los medios que sean necesarios. La tercera etapa se distingue por el trabajo con confianza y compromiso; hacer lo inesperado, arriesgarse y ser eficaz es importante en esta etapa. En la cuarta etapa, el líder carismático sirve de modelo y de motivador. Utiliza las felicitaciones y el reconocimiento para imbuir a los seguidores la creencia de que puede hacer realidad su visión.

A continuación se presenta las características esenciales que sirven para distinguir los líderes carismáticos de los no carismáticos. (Conger y Kanungo, 1988; citados por Robbins, 1993).

- **Autoconfianza:** Tienen plena confianza en su juicio y capacidad
- **Un sueño:** Se trata de una meta ideal que propone un mejor futuro que el status quo. Cuanto mayor sea la diferencia entre la meta ideal y el status quo, tanto más probable es que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder.
- **Capacidad para articular un sueño:** Pueden aclarar y definir el sueño en términos que puedan comprender los demás. Esta articulación demuestra que comprenden las necesidades de sus seguidores y, por tanto, actúan como fuerza motivadora.
- **Clara convicción del sueño:** Los líderes carismáticos son percibidos como personas muy comprometidas y dispuestas

a enfrentar grandes riesgos personales, contraer altos costos y sacrificarse en aras de alcanzar un sueño.

- **Conducta fuera de lo normal:** Quienes tienen carisma adoptan conductas que se perciben como nuevas, poco convencionales y contrarias a las normas. Cuando tienen éxito, estas conductas despiertan el asombro y la admiración de sus seguidores.
- **Percibido como agente de cambio:** Los líderes carismáticos son percibidos como agentes de cambio radicales y no como guardianes status quo.
- **Sensibles al entorno:** Estos líderes pueden evaluar de manera realista las limitaciones del entorno y los recursos que se necesitan para generar el cambio.

En el plano de la organización, el líder carismático y visionario es capaz de relacionar las necesidades y las metas de los seguidores con las metas del puesto y de la organización. Sobre todo si los seguidores se sienten insatisfechos o sin desafío por la situación actual. (Gibson, 1996).

De esta manera, los líderes carismáticos que se basan en las crisis tienen un impacto cuando el sistema debe manejar una situación para lo cual no son adecuados los conocimientos, recursos y procedimientos existentes. (Bryson, 1981; citado por Gibson, 1996).

En momentos de estrés ambigüedad y caos, los seguidores otorgan poder a los individuos que son considerados como líderes o muestran potencial para corregir la situación. Sin embargo existen lagunas en cuanto si pueden ser dañinos o no los líderes carismáticos al expresar visiones irreales o imprecisas en su manera de abordar una situación. (Gibson, 1996).

Liderazgo transaccional y transformador

La mayor parte de las teorías de liderazgo presentadas en la presente investigación (por ejemplo, estudios de la Universidad Estatal de Ohio, el modelo de Fiedler, la teoría trayectoria-meta y

el modelo líder- participación) se han referido a **líderes transaccionales**. (Robbins, 1993).

Gibson (1996) nos indica que cada una de las teorías de liderazgo destaca el hecho de que el liderazgo es un proceso de intercambio; los seguidores son recompensados por el líder cuando cumplen los objetivos acordados y el líder sirve para ayudar a sus seguidores a lograr los objetivos. El papel del intercambio del líder se ha denominado transaccional.

Robbins (1993) opina que los líderes transaccionales motivan o guían a sus seguidores hacia metas establecidas, aclarándoles los requisitos de los roles y las actividades.

De igual manera Gibson (1996) afirma que el líder transaccional ayuda a sus seguidores a identificar qué es lo que hay que hacer para lograr los resultados deseados: producción de mejor calidad, más ventas o servicios, costos de producción reducidos. En este proceso el líder toma en cuenta las necesidades de imagen propia y de autoestima de la persona.

Al utilizar el estilo transaccional se utilizan los conceptos de camino-meta. El líder depende de recompensas contingentes y de dirección por excepción. Las investigaciones realizadas por Podsakoff, Tudor y Skov (1982; citados por Gibson, 1996) muestran que cuando se utiliza un reforzamiento contingente, los seguidores muestran una mejora en el desempeño y en la satisfacción.

Pero existe otro tipo de líder que hace que sus seguidores vayan más allá de sus intereses personales para alcanzar el bien de la organización y que es capaz de provocar un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. Se trata de los **líderes transformacionales**. Estos líderes prestan atención a las preocupaciones y la necesidad de desarrollo de los seguidores individuales; cambian la posición de los seguidores en cuanto a ciertos temas, ayudándoles a analizar viejos problemas de nuevas maneras; y pueden emocionar, despertar e inspirar a los seguidores para que realicen un esfuerzo extraordinario para alcanzar las metas del grupo. Como se puede

observar los líderes transformacionales también tienen carisma. (Robbins, 1993).

Álvarez (1997) señala las características principales del líder transformador:

- **El equipo:** Tiene una visión comunitaria fomentadora del trabajo en equipo. A partir de la responsabilidad individual libremente asumida, se trabaja en equipo buscando la sinergia y complementariedad que cada componente es capaz de crear y aportar.
- **Rigor analítico:** El líder va al origen del problema, reflexiona sobre los objetivos, define los medios a utilizar y las pautas a seguir.
- **Conflicto creativo:** El líder no elude el conflicto, sino que lo enfrenta sin dilataciones, facilitando así que aflore la faceta constructiva que el conflicto o tensión está llamado a desempeñar. Desde su propia confianza y estima personal asume las cuotas de impopularidad inherentes a una práctica coherente y honrada.
- **Actitud de servicio:** El líder pone su formación y talento al servicio de los demás. De este modo, propicia el desarrollo integral de los gobernados, y el líder progresa como dirigente y persona.
- **Filosofía personalista:** El líder peleará toda su vida por unos ideales. Las dificultades no lo desviarán de sus sueños. Tiene una actitud vital y optimista con una fe inquebrantable, aceptándose como un proyecto inacabado que aspira a ser de otro modo.
- **Visión interdisciplinar:** Incluye en su modo de dirigir, la dimensión moral. Los valores absolutos (justicia, libertad, paz, solidaridad) acaban por definir su misión. No aspira al desarrollo económico como fin sino como medio.
- **Realista y práctico:** Ante la realidad, el líder entra en ella sin remilgos para intentar cambiarla desde adentro. Los valores los asume y practica activamente.
- **Principios:** Posee una conciencia sensible, activa, educada y rica. Capaz de despertar en otras personas ese centro de operaciones que se encuentra en el interior de cada uno.

- **Prescindible:** El líder transformador dejaría de serlo si es prescindible. Nos deben dejar su ejemplo para encaminar al hombre hacia su propia realización. Sin causar una sobreprotección perjudicial.

Motivación y satisfacción

Una necesidad insatisfecha genera tensión que estimula impulsos dentro del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares que si se logran, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. (Robbins y Coulter, 1996).

Los interesados en el comportamiento laboral, nos centramos en que estos esfuerzos por reducir la tensión también se dirijan hacia las metas de las organizaciones. Por lo tanto es un requisito que las necesidades individuales sean compatibles y consistentes con las metas de la organización para lograr una mayor producción. (Robbins y Coulter, 1996).

Concepto de motivación

Lazzati define la motivación de la gente como “el proceso por el cuál una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad”. (Lazzati, 1991, pág. 68).

A esta definición le agrega dos condiciones desde el punto de vista de la organización: a) Que la persona tenga cierto grado de satisfacción general con la organización, sin perjuicio de la necesidad puntual insatisfecha inherente a la motivación específica; y b) Que el objetivo de la persona que atañe a la motivación de que se trate sea convergente con los objetivos de la organización. (Lazzati, 1991).

En cuanto a la relación entre motivación y satisfacción existe confusión en algunos administradores al pensar que son términos similares. Al respecto Lawer III (1990) opina que no lo son: “De hecho, son muy diferentes. La motivación está influida por las consideraciones del futuro a propósito de la relación entre desempeño y recompensas, mientras que la satisfacción se refiere a los sentimientos de la gente hacia las recompensas que recibe. Así,

la satisfacción es una consecuencia de los acontecimientos pasados, mientras que la motivación es el resultado de las expectativas del porvenir.” (Lawer III, 1990; citado por Hersey, Blanchard y Johnson, 1997, pág.84).

Por lo tanto los esfuerzos por mejorar el desempeño futuro concentrándose en las recompensas y los beneficios del pasado muestran una falta de entendimiento del carácter de la motivación. (Hersey, Blanchard y Johnson; 1997).

A continuación haremos una breve descripción de dos tipos de motivación: Motivación intrínseca (dinero) y motivación extrínseca (enriquecimiento del puesto) que han ejercido una importante influencia en el tema organizacional.

Motivación extrínseca: El Dinero

El dinero puede ser un poderoso reforzador de la conducta si se lo emplea adecuadamente. La administración debe corresponder al esfuerzo aplicado por las personas o a los resultados conseguidos por éstas. Para lograr esta conexión se ha establecido una serie de sistemas de incentivos.

Sistema de incentivos a nivel individual:

Al revisar los estudios acerca de la incidencia del pago por unidad producida, nos indica que en promedio la productividad aumenta en 30%. Este resultado no ha sido logrado por otras estrategias motivacionales.

- Se les paga a los obreros una cantidad fija por unidad producida, para que el individuo se esfuerce por incrementar su nivel de productividad. En el caso de empleados se evalúa sus méritos para determinar una compensación económica.

Sin embargo este sistema de cantidad fija por unidad producida tiene ciertas desventajas a saber, y es utilizado por muy pocas empresas:

- La mayor productividad se logra a expensas de la calidad obtenida.
- Los incentivos individuales disminuyen la cooperación entre trabajadores

- A medida que crece el tamaño de grupo la relación entre productividad individual y el pago obtenido disminuye.
- Los trabajadores pueden ofrecer resistencia al sistema restringiendo su productividad.

Sistema de incentivos a nivel grupal:

En vista de los efectos negativos de los planes de incentivos individuales. Se desarrollaron los planes grupales, cuyo precursor es Joseph Scanlon. Muchos de estos programas se les conoce como Plan Scanlon:

- Se establece un año base para determinar el ratio de los costos de la mano de obra sobre los ingresos de ventas. Mes a mes se evalúa el ratio, y si hay mejora, la compañía paga un bono. El beneficio obtenido se divide entre la empresa (80%) y los trabajadores (20%). Ese mes los trabajadores reciben un cheque adicional por productividad.
- Se establece un año base para obtener un ratio de utilidad. Mes a mes se evalúa el ratio, y si hay mejora la compañía paga un bono proporcional al resultado de la evaluación. Se otorga un cheque adicional por productividad.
- La compañía establece bonos grupales separados. En función al ahorro de tiempo para producir determinada cantidad, se puede obtener un bono que puede llegar hasta el 50% del salario del trabajador. Pero si el trabajador falta un solo día, pierde automáticamente el derecho al bono.

Todos estos sistemas de incentivos han permitido alcanzar éxitos sorprendentes en la mejora de la productividad organizacional. j

Motivación intrínseca: Enriquecimiento del puesto

Estos programas de enriquecimiento del puesto apuntan a satisfacer la necesidad de que el propio trabajo provea oportunidad de logro, reconocimiento, responsabilidad, progreso y crecimiento. Tal y como lo

planteó Herzberg, en oposición a la administración científica del trabajo propugnada por Taylor.

Estos programas han sido explicados a través de diversas teorías. Para el condicionamiento operante, el enriquecimiento lleva a un mayor performance porque permite obtener reforzadores positivos. La teoría de la personalidad, opina que las personas con baja emocionalidad y extrovertidas tienen menor probabilidad de éxito ante tareas rutinarias o simples, lo cual demanda enriquecer sus puestos. La teoría de la Expectativa, sostiene que el enriquecimiento del puesto funciona en la medida que el individuo considere que su trabajo lo puede llevar a conseguir un reforzador intrínseco.

Hackman, Richard y otros (1975) han desarrollado un valioso modelo de enriquecimiento del puesto, que se explica a continuación:

Las personas motivadas y satisfechas con su trabajo presentan estados **psicológicos críticos**. Es decir, un individuo necesita percibir que su trabajo es significativo o importante para su sistema de valores. Además estar convencido que es responsable por los resultados de su trabajo. También, debe poseer conocimiento de los resultados reales de las actividades de su trabajo.

Cuando los tres factores son altos los resultados personales y del trabajo son todos óptimos: alta motivación interna para trabajar, desempeño en el trabajo de alta calidad, elevada satisfacción con el trabajo y bajo nivel de ausentismo y rotación. En cambio, si uno de estos tres factores falla, la motivación puede decaer abruptamente.

El gerente no puede actuar sobre los resultados personales y del trabajo, ni tampoco sobre los estados psicológicos críticos que los determinan. Lo que sí puede es actuar sobre las dimensiones esenciales del puesto:

- **Variedad de habilidades:** El grado en el cual el puesto requiere para desempeñar sus actividades diferentes habilidades y talentos.
- **Identidad de la tarea:** El grado en el cual existe relación entre cada parte del trabajo y el todo que identifica un resultado visible.

- **Significado de la tarea:** El grado en el cual el trabajo ejerce un impacto sustancial en la vida de las personas.
- **Autonomía:** El grado en el cual el trabajo provee libertad, independencia o discreción para programar labores y determinar procedimientos.
- **Retroinformación:** El grado en el cual la realización de las actividades provee al individuo información directa y clara acerca de la efectividad de su performance.

Las estrategias que se emplean para poner en práctica este modelo de enriquecimiento de puestos son los siguientes: (Bennis)

- **Combinación de tareas:** Consiste en reunir en un solo módulo de trabajo las tareas que estuvieran fragmentadas. De esta manera, la tarea adquiere una identidad más clara, significado y demanda de habilidades.
- **Formación de unidades naturales de trabajo:** Hacer que el trabajador asuma una responsabilidad continua con un cuerpo de tareas claramente identificable.
- **Establecimiento de relaciones con clientes:** Permite mejorar la interacción interpersonal con el cliente, se obtiene mayor autonomía al asumir la responsabilidad de manejo de clientes y se logra una mejor retroalimentación de comentarios favorables y críticas de los clientes.
- **Carga vertical:** Se trata de reducir parcialmente las distancias entre los planeadores, los realizadores y los controladores. Para ello es necesario: a) poseer mayor discreción en la organización, métodos, control de calidad, etc., b) disponer de mayor autoridad en la ejecución de su trabajo., c) tener mayor libertad para administrar su propio tiempo., d) buscar soluciones a los problemas en vez de consultar a otros., y e) tener conocimiento sobre el presupuesto y los costos.
- **Apertura de canales de retroinformación:** Tener acceso a los mecanismos de retroinformación inmediatos al realizar su trabajo. Son más poderosos que la retroalimentación que se obtenga de los

superiores. Por ejemplo: estableciendo relaciones directas con los clientes, reasignando la función de control de calidad, tener acceso a los registros de información o sistemas de cómputo, etc.

Este modelo atiende al funcionamiento del enriquecimiento de puestos como incremento de la motivación intrínseca de las personas. Esta estrategia también guarda similitud a otras dos formas de diseño de las tareas, el **ensanchamiento o ampliación del puesto** y el **diseño de grupos autónomos de trabajo**.

d) **El ensanchamiento del puesto:** Consiste en incrementar el número de tareas a ser desempeñadas por la persona (carga horizontal de trabajo). Esta estrategia produce efectos motivacionales más pobres que el enriquecimiento del puesto y ha sido dejada de lado.

e) **El diseño de grupos autónomos de trabajo:** Esta estrategia integra el enriquecimiento del trabajo con los sistemas sociotécnicos. Utiliza una estrategia motivacional que supera al enriquecimiento individual de trabajo. Se basa en el supuesto de que no todas las personas poseen un considerable sentimiento de control acerca de su propio destino y sobre las circunstancias en que ejecuta su trabajo. Entonces, para poder asegurar una adecuada motivación se necesita reestructurar el trabajo de la organización con el empleo intensivo de grupos a los cuales se les concede autonomía, oportunidad de retroinformación etc. Así se consigue el mismo efecto motivacional, pero en mayor grado.

Teorías de la motivación

La década de los cincuenta fue una época fructífera para el desarrollo de conceptos de motivación. Se formularon durante ese periodo tres teorías: La teoría de la jerarquía de las necesidades, las teorías X e Y, y la teoría de la motivación higiene. Aunque fueron fuertemente atacadas, se consideran valiosas; y representan la base sobre las cuales se desarrollaron las teorías contemporáneas que siguen siendo aplicadas por los gerentes para explicar la motivación de sus empleados. (Robbins y Coulter, 1996)

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow

La teoría mejor conocida es probablemente la Teoría de la Jerarquía de Abraham Maslow , quien consideró que dentro del ser humano existe una jerarquía de necesidades: (Robbins y De Cenzo, 1996).

- **Necesidades fisiológicas:** Necesidades básicas como alimento, comida, bebida, protección, satisfacción sexual y otros requerimientos corporales.
- **Necesidades de seguridad:** La necesidad de una persona por seguridad y protección contra el daño físico y emocional.
- **Necesidades sociales:** Necesidad de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- **Necesidades de estima:** Factores internos como el respeto de sí mismo, la autonomía, y logros. También incluye los factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- **Necesidades de autorrealización:** Impulso de la persona por el crecimiento, de alcanzar el potencial, y la propia autosatisfacción; de volverse lo que es capaz de ser.

Conforme se satisface una necesidad, la siguiente escala se vuelve más dominante. Aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad considerablemente bien satisfecha ya no motiva. El gerente debe comprender en qué escala se encuentra la persona para motivarla y enfocarla a satisfacer sus necesidades en su nivel o por encima de éste. (Robbins y De Cenzo, 1996).

A pesar de su gran reconocimiento, la investigación por lo general no ha podido validar la teoría o tener justificación empírica. (Robbins y De Cenzo, 1996).

El modelo E-R-G de Clayton Alderfer

A partir de otros modelos de necesidades y basándose primordialmente en Maslow, y con la intención de superar algunas debilidades, Clayton Alderfer propuso una jerarquía de necesidades modificada de solamente tres niveles que la denominó con las siglas E:

Necesidades Existenciales, R: Necesidades de Relación, G:(en ing.growt) Necesidades de Crecimiento.

Sugirió que los empleados inicialmente están interesados en satisfacer sus necesidades de existencia, que combinan los factores fisiológicos y de seguridad. La paga, las condiciones físicas de trabajo, la seguridad del puesto y los beneficios se incluyen en esta necesidad. Las necesidades de relación se encuentran en el siguiente nivel y comprenden el ser entendido y aceptado por personas que se encuentran arriba, debajo y en torno al empleado en el trabajo y fuera de él. Las necesidades de crecimiento están en la tercera categoría y se refieren al deseo de autoestima y autorrealización.

Esta teoría se sustenta en los siguientes pilares: (a)

- a) Mientras menos se satisface una necesidad, más deseable se vuelve.
- b) Mientras más satisfechas estén las necesidades de más bajo nivel, mayor será el deseo de la persona por satisfacer necesidades de más alto nivel.
- c) Cuando no se satisface las necesidades de mayor nivel, la persona buscará satisfacer las necesidades de menor nivel.

Esta teoría dispone de mayor base empírica. Estudios revelan que la frustración de la necesidad relacional conduce al fortalecimiento de la necesidad existencial. Es decir, un empleado que no consigue relacionarse dentro del grupo de trabajo, exigirá posteriormente un mayor salario.

Teoría X y la Teoría Y

Douglas MacGregor propuso dos puntos de vista sobre la naturaleza humana, un enfoque positivo, llamado teoría Y; y otro enfoque negativo, denominado Teoría X. Después de observar la manera en cómo los administradores se relacionaban con sus empleados, concluyó en que el administrador moldea su comportamiento para con los empleados de acuerdo a estos dos supuestos: (Robbins y De Cenzo, 1996).

- **Teoría X:** Supuesto de que a los empleados les disgusta trabajar, son flojos, evitan la responsabilidad y se les debe de obligar a trabajar.

- **Teoría Y:** Suposición que plantea que los empleados son creativos, buscan la responsabilidad y pueden ejercer la autodirección.

Haciendo un paralelo con la teoría de Maslow, la Teoría X supone que las necesidades fisiológicas y de seguridad dominan al individuo. La Teoría Y considera que las necesidades de aspecto social y estima son dominantes. MacGregor resaltó que los supuestos de la Teoría Y fueron más válidos que los de la Teoría X. Por lo tanto, concluyó que la participación en la toma de decisiones, los puestos de responsabilidad y los retos, y una buena relación de grupo aumentarían el esfuerzo laboral. (Robbins y De Cenzo, 1996).

Lamentablemente, no hay evidencia suficiente para confirmar cualquiera de estos supuestos e incluso, en el mundo real, hay ejemplos de administradores eficientes que practican la Teoría X.

Teoría de la motivación higiene de Frederick Herzberg

Butterfield (2001) en el Congreso organizado por The Organization Development Institute International, Latinoamérica, presenta la siguiente reseña de Herzberg y su obra:

Frederick Herzberg (“Managerial choice: to be efficient and to be human” – 1976) es un psicólogo que ha estado interesado en la salud mental de las personas y al igual que otros renombrados autores (Chris Argyris) sugiere que posiblemente las organizaciones no sean los mejores sitios para que las personas desarrollen sus inquietudes y necesidades. A su vez es razonable esperar que dichas inquietudes y necesidades les provean cierta satisfacción a las personas; de este modo satisfacción ha sido una variable de relevancia para Frederick.

No cabe ninguna duda que mucho de su trabajo guarda relación con las ideas de Herbert Simon y James March (ya citados) sintetizadas en la monumental obra titulada “Organizaciones”. Allí estos dos autores – que a su vez toman prestado de Chester Barnard (“The functions of the executive” – 1938) muchos conceptos y prácticas empresariales – sugieren que la relación aparentemente lineal entre satisfacción y productividad que sostenía el aquel entonces prevaeciente movimiento de Relaciones Humanas, no es correcto. Para Frederick Herzberg la satisfacción del participante

organizacional es una variable importante y quiere averiguar y saber algo más de lo que se sabía hasta ese momento.

Esta inquietud de Herzberg (1976) por la variable “satisfacción” lo llevó a liderar un trabajo de investigación donde participaron unos 200 profesionales en su gran mayoría contadores e ingenieros en la ciudad de Pittsburg, a quienes se les solicitó relataran – dentro de una serie de sucesos – aquellas situaciones en que se sintieron muy bien como también en aquellas otras donde no estaban satisfechos. Se realizó una tipología de eventos que, posteriormente, pudieron relacionarse con “satisfacción en el trabajo” e “insatisfacción en el trabajo”.

Y de aquí surgen una serie de componentes que no se condicen con lo que el estado del arte de las ciencias del comportamiento tenía registrado hasta ese entonces. Frederick Herzberg (1976) encontró algunas evidencias que resultaron ser un hallazgo muy importante por las implicancias que tienen para las organizaciones en su marcha hacia la eficiencia, cambio y desarrollo organizacional.

Encontró que cinco factores estaban fuertemente relacionados con la satisfacción en el trabajo, las que son detalladas a continuación:

1. Logro.
2. Reconocimiento.
3. Cuán atrayente era el trabajo en sí mismo.
4. Responsabilidad.
5. Potencial de crecimiento.

Por otro lado encontró también evidencia que la carencia de estos cinco factores no era frecuentemente mencionada como una fuente de insatisfacción. Más bien lo que encontró Herzberg (1976) es que las razones de la insatisfacción en el trabajo estaban más bien relacionadas con otros factores distintos de los arriba mencionados:

- a. La política general de la empresa y su “administración”.
- b. Supervisión.
- c. Salarios.
- d. Condiciones de trabajo.
- e. Relaciones interpersonales.

Entre otras cosas esto significa que si estoy interesado en mejorar la productividad y la eficiencia por más que empuje “las fuerzas a favor del cambio” (Kurt Lewin) y entre ellas están las que se mencionan bajo a,b,c,d, y e es muy improbable que aumente la satisfacción del empleado y que este a su vez aumente su fuerza motivadora. Es muy probable que se haya de encontrar mejores resultados teniendo en cuenta las variables mencionadas bajo 1, 2, 3, 4 y 5.

Es aquí donde Frederick Herzberg (1976) también toma en cuenta las conclusiones del excelente trabajo realizado por los investigadores de Ohio State University cuando dilucidan “lo que hace el líder eficiente”. Usualmente los investigadores – y también los académicos y practitioners – dividían sus opiniones respecto de si el líder eficiente se orientaba hacia el trabajo o si lo hacía hacia la persona. Los investigadores de Ohio State University descubrieron que estas – orientación hacia las personas u orientación hacia el trabajo – no eran polos opuestos de una misma dimensión sino más bien eran dos dimensiones distintas. Y Herzberg (1976) penetra en esta ruta al estudiar satisfacción en el trabajo sugiriendo que también aquí esta variable tiene dos dimensiones distintas, y no polos opuestos de una sola.

Es interesante tener en cuenta la asociación que hace Frederick Herzberg (1976) con pasajes bíblicos. Los factores que guardan relación con la insatisfacción son análogas a las necesidades “de Adán” orientadas a evitar carencias tanto físicas como sociales, ya que la expulsión de Adán lo obligó – de allí en más - a satisfacer necesidades relacionadas con la naturaleza animal, como lo son la comida, seguridad, pertenencia, etc. Por otro lado los factores relacionados con la satisfacción como fuerza motivadora en el trabajo están mas cerca en lo bíblico bajo la concepción de Abraham, quien en su concepción de la naturaleza del hombre destaca otros aspectos y valores, como lo son el logro, desarrollo, y crecimiento.

La concepción de Adán (en la relación individuo – organización) está relacionada principalmente con la eliminación de insatisfacciones mientras que la concepción de Abraham tiene que ver con privilegiar el desarrollo y crecimiento individual como fuente de satisfacción.

Por lo tanto un hallazgo importante a partir del trabajo de Frederick Herzberg (1976) tiene que ver con que “satisfacción en el trabajo” no es el opuesto de “insatisfacción en el trabajo”; mas bien “ninguna satisfacción en el trabajo” resulta ser el opuesto de satisfacción en el trabajo” y “ninguna insatisfacción en el trabajo” es el opuesto de “insatisfacción en el trabajo”.

En estudios posteriores se replicaron los resultados originales. Y se extendieron las consecuencias encontradas mostrando que los factores motivadores en su gran mayoría estaban relacionados con el crecimiento y desarrollo de las personas mientras los factores higiénicos o de contexto guardaban relación con la insatisfacción en el trabajo.

Pues entonces ¿Qué es lo que deben hacer los superiores si es que desean aumentar la performance de sus subordinados? Algo que queda muy en claro es que no tiene sentido dedicar atención a las variables que están relacionadas con los factores higiénicos (la paga, políticas de personal, condiciones físicas en el trabajo), aunque por supuesto van a eliminar la insatisfacción en el mismo (las empresas no llegan a ser eficientes por el solo hecho de que su personal “no se queja”; necesitan sentir ciertos estímulos y energías como nuevas fuerzas motivadoras). La mayor parte de los factores higiénicos son percibidos por el personal como algo a lo que tenían derecho, en cambio aquellos factores relacionados con el enriquecimiento en el trabajo como ser: oportunidades de desarrollo y logro, responsabilidad, reconocimiento, responsabilidad sí llegan a representar estímulos importantes como para aumentar la fuerza motivadora.

Es interesante destacar que aquí el foco de Herzberg (1976) está puesto en la tarea, que es muy similar a la concepción de Frederick Taylor unos 40 años antes. Sin embargo aunque ambos ponen foco en el trabajo tienen una diferencia fundamental ya que la orientación principal de Frederick Taylor privilegiaba una división de las tareas y simplificación en el trabajo cada vez mayor, mientras que Frederick

Herzberg sugiere el polo opuesto: que la tarea gane en complejidad al enriquecérsele, y de allí el nombre de “enriquecimiento del trabajo” (job enrichment).

Herzberg (1976) deja bien en claro que job enrichment no es lo mismo que “job enlargement” que puede resultar de agregar a tareas no enriquecidas otras tareas que también son no enriquecidas. Otra práctica común en algunas organizaciones es el traslado lateral o rotación en el trabajo donde la persona pasa de un trabajo no enriquecido a cumplir otro trabajo que también es no enriquecido.

Ahora bien ¿cómo se hace para que un trabajo se enriquezca dando a la persona oportunidades de crecimiento y desarrollo como consecuencia de un mayor nivel de autonomía y responsabilidad? Esto no es fácil, pero se puede lograr. Una de las formas es a través de la eliminación de controles ya que las mismas llevan implícita una falta de autonomía al hacerse necesario “el otro”.

Es muy común que la fuerza de ventas no esté autorizado a interactuar con las personas de tele-marketing para hacer más efectivos sus servicios, y que por el contrario, deba hacerlo a través de su superior, este con su par, y finalmente este baja al personal de tele-marketers.

Es difícil conseguir buenos resultados bajo esta práctica que es muy común dentro de las empresas. Muchas prácticas organizacionales no permiten al personal tomar ciertas libertades personales para relacionarse con Clientes y con proveedores e incluso para firmar cartas que van a impactar sobre sus resultados, y es por ello que los empleados altamente motivados, dispuestos a correr riesgos, inician acciones a través de lo que se conoce como organización informal. Cuando el mecanismo informal del empleado heroico resulta exitoso este tiende a repetir la situación operando informalmente una vez más y corriendo nuevos riesgos para alcanzar nuevos resultados heroicos; pero si de 100 “batallas” gana 99 es posible que una sola pérdida lo catapulte a lo que el Dr. Donald Cole y Eric Gaynor se refieren como un dilema de “Suicidio Profesional o Asesinato Organizacional”, tal es el título de su libro.

Una pregunta que se le hace habitualmente al trabajo de Frederick Herzberg (1976) tiene que ver con “Qué es lo que le queda por hacer al supervisor” Trabajos de investigación muestran suficiente evidencia empírica donde el trabajo del supervisor en lugar de ser degradado es más bien agrandado, o mejor dicho, tiene la extraordinaria oportunidad de ser enriquecido (ver el trabajo de Arnold Tannenbaum: Control in Organizations” – 1968). Resumiendo podemos decir que el trabajo de los gerentes en las organizaciones tiene que ver con Adán al tener que proveer al personal factores higiénicos adecuados como para eliminar insatisfacción en el trabajo y también está relacionado con Abraham al tener los gerentes que movilizar factores que impactan directamente sobre la motivación. Sin éstas últimas la organización no ha de poder sostenerse en el tiempo, ya que el hombre por su propia naturaleza debe siempre – y ante todo – “tener un futuro”.

Frederik Herzberg, junto con Mausener y Snyderman, desarrolló la teoría bifactorial en 1959, basándose en un estudio realizado con 200 ingenieros y contadores que representaban a 10 industrias en la ciudad de Pittsburgh, y llevando a cabo en la Case Western Reserve University. Desde aquella fecha se han efectuado alrededor de 20 investigaciones en diferentes poblaciones y países del mundo. (García y De María, 1981).

Herzberg investigó la pregunta ¿qué espera la gente de su trabajo?, pidió a las personas que describieran situaciones en detalle en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal sobre sus puestos. A partir del análisis de las respuestas, Herzberg concluyó que las respuestas de las personas diferían significativamente. Ciertas características estuvieron relacionadas con la satisfacción en el trabajo y otros a la insatisfacción. Los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad fueron relacionados con la satisfacción; es decir cuando se sentían bien con su trabajo. En cambio, cuando estaban descontentos tendieron a citar factores extrínsecos como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales. (Robbins y De Censo, 1996).

Este autor plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas con relación al trabajo:

1. **Factores higiénicos o factores extrínsecos:** Se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan condiciones en que desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administradas por la empresa, las personas están fuera de su control. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que ejercen los superiores, las condiciones físicas y ambientales, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, etc. Tradicionalmente se creía que el trabajo era desagradable, y por ello se apelaba solo a los factores higiénicos o incentivos externos (premios, incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas, etc.) para que las personas trabajaran más. Las investigaciones de Herzberg, nos indican que cuando los factores de higiene son óptimos no logran elevar la satisfacción, solo la mantienen; pero que si se descuidan pueden llevar al empleado a la insatisfacción.

2. **Factores motivacionales o factores intrínsecos:** Están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo. Involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realice en su trabajo. Tradicionalmente las tareas y los cargos fueron diseñados para atender los principios de eficiencia y economía; suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Así, la persona pierde significado en su trabajo; provocando desmotivación, desinterés o apatía.

Siguiendo a Herzberg cuando una persona está motivada por algo - por ejemplo, su trabajo le brinda la oportunidad de autorrealización personal - entonces su trabajo se convierte en una fuente de

satisfacción. Por el contrario, si su trabajo no le brinda la oportunidad de logro, entonces la persona carecerá de motivación para trabajar y estará **no-satisfecha**, que es diferente de estar insatisfecha. Si esta persona encuentra en su trabajo un entorno adverso – por ejemplo, condiciones físicas desagradables - entonces su trabajo pasará a ser una fuente de **insatisfacción**, porque los factores higiénicos no están adecuadamente resueltos.

Esto equivale a decir una persona puede estar simultáneamente satisfecha (presencia de factores motivadores) y a la vez insatisfecha (presencia de factores higiénicos). Si uno desea tener gente motivada hay que crear las condiciones necesarias para que las personas encuentren en su trabajo necesidades de logro, reconocer el trabajo bien hecho ante los demás, diseñar puestos acordes con la naturaleza de las personas, etc.

Asimismo, si uno quiere evitar que la gente esté insatisfecha debe asegurarse entonces que los factores higiénicos estén resueltos. Vale decir que tiene que cerciorarse que las condiciones físicas de trabajo estén funcionando bien, que la calidad de supervisión es adecuada, etc.

Como toda teoría el modelo de dos factores ha sido objeto de críticas y de aceptación por los analistas de la motivación. No se ha podido aplicar universalmente, ya que se aplica mejor a los empleados gerenciales, profesionales y de oficina con niveles superiores. El modelo reduce notablemente el impacto motivacional de la paga, el estatus y las relaciones con los demás, ya que se les identifica como factores de mantenimiento. También parece que el método utilizado en el sistema de Herzberg (favorable vs desfavorable) produce un modelo de dos factores, cuando en realidad podría haber solamente uno. (4, 1991).

Williams y Blackler (1971) opinan que las actitudes no pueden ser evaluadas directamente en relación a la conducta. Estas son difíciles de definir y no sabemos completamente cómo medirlas. Por lo tanto no podemos basarnos en un único estudio, sino ver otras posibilidades.

Los gerentes deben reconocer que el modelo describe solamente una tendencia general, ya que los factores de mantenimiento pueden ser motivadores para algunas personas que desean sinceramente estas recompensas. No obstante, otros motivadores podrán ser sólo para otras personas. Por consiguiente, el gerente debe evaluar las respuestas del empleado de manera individual con respecto a varios factores dentro de este marco de referencia general. (Lazzati, 1991).

Tabla 4: Factores Motivacionales según la teoría de Herzberg.

APELLIDOS Y NOMBRES:		ESTUDIO:															
EMPRESA:		FECHA:															
		PUESTO:															
PERFIL DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES																	
2	NIVELES	FACTORES MOTIVADORES (INTRÍNSECOS)						FACTORES HIGIÉNICOS									
		logro	reconocimiento	Trabajo en sí mismo	Responsabilidad	ascensos	crecimiento	Políticas y administración	supervisión	Relación con el jefe	Condicionamiento de trabajo	Sueldos	Relac. Con compañeros	Vida personal	Estatus	seguridad	
PERCENTIL	ALTOS	96-99	9	9	
		89-95	8	8
		77-88	7	7
	MEDIOS	60-76	6	6
		40-59	5	5
		23-39	4	4
	BAJOS	11-22	3	3
		4-10	2	2
		1-3	1	1
1	PARA REGISTRAR	PUNTAJE DIRECTO:														=105	
		PERCENTIL:	Mínimo														
		máximo															

Fuente: Arana, Walter (2005) Diseño y Validación de un modelo para la identificación y medición de los factores motivacionales de los trabajadores según la teoría de F. Herzberg.

Teoría de las tres necesidades de David McClelland

David McClelland (1966) y sus seguidores han desarrollado una teoría motivacional contemporánea basada en tres tipos de orientación aprendidos. Según esta teoría los motivos son aprendidos desde la

infancia, lo cual no impide que se puedan cambiar. Estos motivos están ordenados jerárquicamente en:

- **Necesidad de logro:** El impulso de obtener la excelencia, de lograr algo en relación con una serie de estándares, esforzarse por tener éxito.
- **Necesidad de poder:** La necesidad de hacer que otros se comporten de una manera en la que ellos no habrían actuado diferente.
- **Necesidad de afiliación:** El deseo de relaciones interpersonales amistosas y estrechas. (Robbins y Coulter, 1996).

De la investigación relativa a la necesidad de logro, McClelland encontró que las personas con altos resultados se distinguen de los demás por su deseo de hacer las cosas lo mejor posible. (Robbins y Coulter, 1996).

Integración de las teorías de la motivación

En cuanto a la relación entre Maslow y Herzberg, se piensa que las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y en parte la estima son factores de higiene. La necesidad de estima, que incluye el status *per se* y reconocimiento, está dividida. Se considera como factor de higiene cuando se trata de un status adquirido, por ejemplo: ganado por lazos familiares y no por logros personales. En cambio las necesidades de estima (en relación al reconocimiento) y las necesidades de autorrealización sí se ubican como factores motivadores. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1992).

El concepto de MacClelland de motivación para los logros se relaciona también con la teoría de la motivación- higiene de Herzberg. La gente con una motivación elevada para los logros tiende a interesarse en los factores motivadores (el trabajo en sí); desea información respecto a la tarea, saber qué bien desempeña su trabajo. Por otra parte, quienes tienen una motivación para los logros baja están más preocupados por el entorno; quieren conocer lo que los demás opinan de ellos antes que saber que tal se desempeñan. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1992).

Al integrar las teorías más importantes de la motivación, Hersey, Blanchard y Johnson (1992) llegan a las siguientes consideraciones:

3. **La gente busca seguridad:** Hay ciertas necesidades “inseguras” que son fundamentales en la existencia de la gente, y sin ellas la gente no pondrá atención al desempeño laboral.
4. **La gente busca sistemas sociales:** Necesidad de relación, de afiliación, de relaciones personales o de pertenencia; indispensables en las organizaciones eficaces.
5. **La gente busca el crecimiento personal:** Necesidades de autorrealización, progreso, crecimiento o necesidad de logros, y es una necesidad muy poderosa.

De esta manera, persiste una vigorosa necesidad de relacionarse entre el empleador y el empleado que descansa en la estabilidad, la seguridad y los intereses económicos comunes. (Hersey, Blanchard y Johnson; 1992)

Sharma (1995) nos ofrece una integración de las teorías contemporáneas de la motivación, lo cual sirve de guía para la evaluación del proceso de motivación, teniendo en cuenta cada uno de estos factores motivacionales.

También, Sharma (1995) nos brinda algunas sugerencias para motivar a los empleados. Entre ellas están:

- Reconocer las diferencias individuales.
- Fomentar buenas relaciones interpersonales para el trabajo.
- Plantearse metas.
- Dar recompensas individuales.
- Acceder a recompensas de acuerdo al desempeño alcanzado.
- Evaluar el sistema con equidad, justicia e imparcialidad.
- No descuidar la parte monetaria o salarial.

Naturaleza de la satisfacción

Brooke, Russell y Price (1988; citados por Pérez, 1995) nos indican que la satisfacción laboral ha sido definida como un estado emocional positivo, que refleja una respuesta afectiva ante la situación de trabajo.

Herzberg (1968, citado por Pérez, 1996) cuando se refiere a satisfacción la define como los sentimientos positivos asociados tanto a factores intrínsecos como a factores extrínsecos del trabajo.

Locke (1969) y MacFarlin y Rice (1992), por su parte, la definen como un sentimiento placentero derivado de la percepción que tiene el individuo de la situación laboral en relación con los propios valores. También adicionan, que la satisfacción es el producto de discrepancia entre lo que el trabajador quiere y lo que realmente obtiene, mediada por la importancia que le atribuye a la situación. (Pérez, 1996).

Pérez (1996) define la satisfacción laboral como un proceso emocional positivo que se refleja en una respuesta afectiva frente a los aspectos o facetas del trabajo, como consecuencia del proceso perceptual que se da en el individuo. Es considerado un proceso cambiante, podrá variar en la medida que el individuo perciba cambios en su entorno.

Flores (1996) opina que la satisfacción laboral se refiere a cómo se siente la persona en el trabajo. Involucra varios aspectos como el salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc. Por constituir una actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable de responder conscientemente al trabajo que desempeña la persona. Se basa en las creencias y valores desarrollados por la persona en torno a su trabajo.

Existe un creciente interés de los empresarios por saber cómo está el nivel de moral de sus trabajadores, es decir el promedio de satisfacción de todos sus integrantes. La moral puede ser considerada como un indicador del funcionamiento global de la organización. Permite hacer comparaciones de la satisfacción en distinto momentos, distintas áreas y en relación a otras organizaciones. (Flores, 1996).

Es importante resaltar, que la satisfacción no es exclusivamente la causa del buen desempeño, es uno de los diversos factores que interactúan en ella. (Flores, 1996).

Sin embargo, la satisfacción laboral es importante porque las personas permanecen una parte significativa de sus vidas en las organizaciones. Además el grado de satisfacción impacta en la forma en cómo las personas se sienten acerca de otras porciones de su vida, como son el ámbito familiar,

vecinal y comunitario. Así mismo en el ámbito laboral afecta, particularmente en la rotación y el ausentismo. (Flores, 1996).

El grado de satisfacción o insatisfacción varía mucho de persona a persona. Sin embargo, hay ciertas tendencias generales observadas en la población, que presentan una correlación positiva con la satisfacción; tales como: la edad, años de experiencia, nivel ocupacional y nivel en la empresa. (Flores, 1996).

La razón por la cual la **edad** está asociada al nivel de satisfacción es en gran parte desconocida. Cuando la persona ingresa a la vida laboral, su trabajo es nuevo e interesante, lo cual produce un buen desempeño, y en consecuencia un alto nivel de satisfacción. A medida que avanza la edad el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias mayores, con lo cual decrece el desempeño y el nivel de satisfacción. A partir de los 30 años la persona puede lograr tareas más ricas y obtener un mejor desempeño y satisfacción. Hacia los 60 años la persona experimenta un declive de sus capacidades, lo cual produce un menor esfuerzo al ejecutar el trabajo, su desempeño cae y la satisfacción es baja. (Flores, 1996).

De igual manera sucede con la **experiencia dentro de la empresa**, al principio todo es nuevo y las exigencias son leves. Conforme pasa el tiempo disminuye la motivación por el desempeño y la satisfacción laboral. Muchos optan por cambiarse de empleo cuando el trabajo se vuelve rutinario. (Flores, 1996).

En cuanto al **nivel ocupacional de la persona**, indica que a mayor complejidad en el trabajo mayor será el nivel de satisfacción. En consecuencia los empleados menos tecnificados tienden a lograr pobres niveles de satisfacción. Probablemente, esto se deba a la asociación del nivel ocupacional con el dinero percibido, de acuerdo al grado de calificación. (Flores, 1996).

Por último, la relación de la satisfacción laboral con el **nivel que la persona ocupa** dentro de la organización es similar a la que existe con el nivel ocupacional. Si bien el salario puede causar esta relación. Existen otros factores que intervienen. Los profesionales y gerentes, gozan de mayor autonomía y obtienen refuerzos intrínsecos al realizar su trabajo, lo cual ocurre en menor medida con los empleados del nivel inferior. (Flores, 1996).

Ahora se analizarán otros factores relacionados con el trabajo que conducen a la satisfacción laboral. En este caso la satisfacción laboral es vista como una variable dependiente: (Robbins, 1993).

- **Un trabajo que represente un desafío para la mente:** Los empleados suelen preferir trabajos donde puedan ejercer sus facultades y capacidades y que les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento. Los empleos que por el contrario, no representan un desafío para la mente producen aburrimiento e insatisfacción.
- **Recompensas justas:** Los empleados quieren sistemas salariales y políticas de ascenso que consideren justas, claras y afines a sus expectativas. Cuando se considera que el sueldo es justo y que tiene fundamento en los requisitos del puesto, la cantidad de conocimientos personales y los estándares salariales de la comunidad, es probable que aumente la satisfacción. En algunos casos, las personas están dispuestas a obtener menos dinero con tal de trabajar en el sitio que prefieran, realizar un empleo más fácil o tener mayor discreción en cuanto a la actividad que desempeñan y el horario de trabajo. Sin embargo, la clave del vínculo entre el sueldo y la satisfacción no radica en la cantidad absoluta del pago; sino en la percepción de justicia que ellos tengan.
- **Condiciones laborales adecuadas:** Los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por la comodidad personal como para realizar bien su trabajo. Los estudios revelan que los empleados prefieren entornos físicos que no sean incómodos o peligrosos. La temperatura, la luz y el ruido no deben ser extremos. La mayor parte prefiere trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y con instrumentos y equipos adecuados.
- **Buenos compañeros de trabajo:** En el caso de muchos empleados el trabajo también satisface la necesidad de interacción social. No es raro que el tener compañeros amigables y solidarios aumente la satisfacción laboral. La conducta del jefe también es determinante en la satisfacción. Los estudios indican que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor es comprensivo y amigable, reconoce el buen rendimiento, escucha las opiniones de los empleados y manifiesta interés personal por ellos.

- **Integración de la personalidad y empleo:** La teoría de Holland concluye que cuando se da un buen enlace entre la personalidad y la ocupación del empleado, el resultado es un individuo más satisfecho. Las personas cuyo tipo de personalidad es congruente con la vocación elegida descubren que tienen las facultades y la capacidad adecuada para satisfacer las exigencias de su empleo y, por consiguiente, tienen más probabilidad de alcanzar el éxito en su trabajo y, por lo tanto derivar en satisfacción.

Satisfacción y rendimiento

Por mucho tiempo se ha propuesto que las personas satisfechas logran un mejor rendimiento en el trabajo. De acuerdo a este enfoque, la labor gerencial consiste en actuar de manera considerada con las personas, interesarse en sus necesidades y ayudarlas en todo lo que sea posible. Esta ha sido la orientación de la **escuela de relaciones humanas**, que aún predomina en muchas organizaciones. Se basa en la creencia de que los beneficios por obtener superan largamente a los costos en lo que se incurrirá. (Flores, 1996).

Gran parte del paternalismo de los administradores en las décadas de 1930, 1940 y 1950 (organizar días de campo, uniones de crédito, equipos de boliche, capacitación de los supervisores para sensibilizarlos frente a los intereses de los subordinados, etc.) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos. (Robbins, 1993).

Esta orientación se puede resumir en lo siguiente:

Buenas relaciones humanas > Satisfacción en el trabajo > Buen rendimiento

El planteamiento anterior parte de la hipótesis que señala la satisfacción como causa de la performance. Esta hipótesis no ha obtenido el respaldo necesario en las investigaciones., por lo que se tiende a considerar que es incorrecta. (Flores, 1996).

Otro punto de interés en el tema de satisfacción-productividad es la dirección de causalidad. La mayor parte de los estudios partían de diseños que no pudieron demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad han demostrado que la conclusión más válida es

que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. (Robbins, 1993).

De esta manera surge el planteamiento que sostiene que ***el desempeño causa la satisfacción***. Se basa en la teoría de la motivación, indica que cuando el desempeño es seguido de un refuerzo apropiado, ocurre la satisfacción en el trabajo. Esta orientación puede resumirse en: (Flores, 1996).

Buen rendimiento > Refuerzo > Satisfacción en el trabajo

Esta segunda hipótesis ha obtenido mayor respaldo por las investigaciones. Si bien la correlación es mayor, no es lo suficientemente alta. Es probable que esto se deba a que las organizaciones fallan al aplicar refuerzos (promociones, incrementos salariales, etc.) de manera consistente. La labor gerencial consiste en reforzar el comportamiento que lo amerite y sancionar o no reforzar la conducta indeseable. Así, mediante el manejo contingente de los refuerzos el supervisor modela la conducta de sus subordinados y logra que éstos se encuentren satisfechos en el trabajo. (Flores, 1996).

Es importante señalar los principales efectos que produce el nivel de satisfacción de una persona: (Flores, 1996).

- **Ausentismo:** Múltiples estudios concluyen que la insatisfacción conduce al ausentismo. El ausentismo se manifiesta en “enfermedades”, “problemas familiares”, etc. Este fenómeno causa altísimos costos en la empresa. Un motivo es el trabajo en sí, la persona falta para evitar temporalmente las consecuencias displacenteras que el trabajo provoca. Otro factor que causa ausentismo son las actividades ajenas a la empresa que ejercen una mayor atracción (deporte favorito). Otro nivel de ausentismo es inevitable, debido a enfermedades, condiciones del clima, problemas de transporte, etc. Algunas organizaciones sin proponérselo estimulan el ausentismo. Por ejemplo, la política de pagar los días no trabajados. En cambio se debe de fomentar una cultura contra el ausentismo, para que las personas actúen de otro modo.
- **Rotación:** La rotación tanto como el ausentismo presenta una correlación moderadamente fuerte con la insatisfacción laboral. Esta demanda mayores gastos en selección de personal y capacitación, afecta la productividad y las relaciones interpersonales. No toda rotación o retiro voluntario de la persona es atribuible a la insatisfacción laboral, existen otras causas. Por ejemplo, en una situación de recesión, la rotación tiende a bajar porque hay

menor posibilidad de encontrar otro empleo. La rotación es mínima, aunque el nivel de satisfacción sea bajo. Otra razón radica en el proceso que se da después que se experimenta la insatisfacción. Cuando la persona decide retirarse, la búsqueda de empleo puede tomarle varios meses. En el transcurso de ese periodo, pueden cambiar las condiciones del trabajo y ya no causar insatisfacción. Por lo tanto, desaparece la voluntad de retirarse. En este caso la insatisfacción no ha producido la rotación esperada.

- **Salud de la persona:** Varios estudios han demostrado que las personas que califican sus trabajos como insatisfactorios suelen padecer de múltiples síntomas y enfermedades físicas, desde dolores de cabeza hasta problemas cardíacos. E incluso es preeditor de los años de vida de una persona, más que sus condiciones físicas o el uso de tabaco, aunque es posible que intervenga una tercera variable. En conclusión se puede suponer que existe una relación interactiva entre salud física y mental de la persona y la satisfacción laboral; aunque esta área debe ser más investigada.

Los empleados manifiestan su insatisfacción de diferentes maneras. Los empleados pueden quejarse, insubordinarse, robar bienes de la organización o evadir parte de sus responsabilidades, se presenta cuatro respuestas que difieren entre sí en cuanto a dos dimensiones: Afán constructivo/destructivo y actividad/pasividad que se definen a continuación: (Rusbult y Lowery, 1985; citados por Robbins, 1993).

- **Abandono:** La conducta dirigida a salir de la organización. Incluye la búsqueda de otro empleo o renuncia.
- **Expresión:** El intento activo y constructivo por mejorar la situación. Incluye sugerir mejoras, analizar problemas con los supervisores y algunas formas de actividad sindical.
- **Lealtad:** La espera pasiva pero optimista para que la situación mejore. Incluye defender la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo conveniente”.
- **Negligencia:** La actitud pasiva que permite que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, disminución de esfuerzos y aumento de porcentaje de errores.

La conducta de abandono y negligencia abarca las variables de rendimiento: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo este modelo

amplía las respuestas de los empleados e incluye expresión y lealtad. Son conductas constructivas que permiten tolerar las situaciones desagradables o revivir una experiencia laboral satisfactoria. De esta manera existen mecanismos que permiten a los empleados insatisfechos seguir en sus empleos. Es el caso de los empleados sindicalizados, que negocian y actúan para mejorar la situación. (Robbins, 1993).

3. La universidad: Sistema organizacional

Las instituciones de educación superior de nuestros días son descendientes de la universidad medieval. Estas universidades tuvieron un comienzo religioso y estaban asociadas con las escuelas de las catedrales y monasterios. Existió una continua lucha entre los maestros y los ministros de la Iglesia por su gobierno. La Reforma fomentó la separación de las universidades del control de la Iglesia. (Bryson).

La educación superior en el tiempo de las colonias empezó por Harvard, y por el tiempo de la Revolución existía nueve colegios que fueron conformados según la tradición aristotélica. Se enseñaba el griego y el latín, la lógica, la retórica, la ética y la metafísica, la física y las matemáticas. (Bryson).

Durante la primera parte del siglo XIX, el desarrollo en las ciencias naturales y físicas afectaron profundamente los colegios de ese tiempo. Hubo conflictos entre el deseo de mantener la tradición clásica y la preponderante necesidad social de atender los requerimientos del desarrollo e industrialización de la nación. (Bryson).

En la segunda mitad del siglo XIX, se dio el desarrollo de los colegios de concesión de tierra y el nacimiento de la verdadera universidad. En 1862 se dio la ley Morrill Federal Land Grand Act, la cual auspició en todos los estados de por lo menos un colegio, la enseñanza de las ramas relacionadas a la agricultura y las artes mecánicas; sin excluir otros estudios científicos o clásicos. (Bryson).

Durante la última parte del siglo XIX y la primera parte del siglo XX, el desarrollo de los colegios marcó la ruta para la evolución de la universidad; donde se otorgaba un fuerte énfasis a la escolaridad, creación de conocimientos y entrenamiento para las profesiones aprendidas. También se incluían las áreas científicas y técnicas, y el desarrollo de programas de ingeniería, leyes, medicina, administración de empresas y otros campos profesionales. Estos proporcionan educación de postgrado y profesional. (Bryson).

Los objetivos primarios de la universidad son la creación (investigación) y difusión (enseñanza) de conocimientos, y el servicio útil a la sociedad. La creación de nuevos conocimientos con frecuencia genera conflictos con los valores establecidos de la sociedad y un punto focal de cambio. (Bryson).

Existe una creciente tecnología administrativa asociada con la disposición de facilidad de recursos necesarios para el logro de la tarea académica. Esta puede ser clasificada en cuatro áreas: a) administración académica, que es la preocupación primaria del cuerpo académico; b) administración de personal de servicio para el estudiante, que incluye la selección, admisión y supervisión de los estudiantes, y el registro de sus logros académicos; c) administración interna, que incluye actividades como contabilidad, auditoría, reportes y control presupuestal; recibo custodia y distribución de dineros; inversión de fondos, compras, administración de actividades auxiliares y de servicio y mantenimiento de la planta institucional; selección y promoción de personal no académico; y administración del programa de beneficios al personal; y d) relaciones públicas, que incluyen las relaciones con la prensa, radio y estaciones de televisión, alumbrado, solicitudes de fondos y mantenimiento del contacto con los posibles donadores y legisladores. (Casales).

La estructura organizacional de la universidad no puede ser delineada claramente. Ha habido tendencias hacia una mayor diferenciación de las actividades debido al alto grado de especialización de las distintas disciplinas académicas. El proceso ha aumentado los problemas de integración. Tradicionalmente, la coordinación se lograba a través del concepto "comunidad de escolares" con participación directa de los docentes en los asuntos institucionales. Sin embargo con el creciente tamaño de los maestros, este sistema para la coordinación se ha roto. Por esta razón, se desarrolló un consejo externo de "encargados", quienes nombraban a los profesores y administraban los asuntos de la universidad. (Casales).

Cada uno de los miembros del cuerpo docente tiene una doble tarea: individual y colegial. Como individuo desempeña distintas tareas para en relación a su profesión. En su papel colegial desempeña diversas funciones a tres niveles: El departamento, el colegio o la escuela y la universidad. Este papel consiste en prestar servicios en distintos comités académicos y administrativos. Ellos tienen gran autonomía para la conducción de sus clases y actividades de investigación. Sin embargo, también están comprometidos en varios procesos y requieren interactuar con colegas y administradores. (Casales).

Los miembros del cuerpo administrativo tienen una responsabilidad doble, como administradores y como miembros del cuerpo docente. Esta dualidad, por lo general, crea conflictos de papel. Parece haber una separación, cada vez mayor, de los administradores y el cuerpo docente en las grandes universidades. Este proceso de separación, ha hecho que el ideal de “comunidad de escolares” sea más difícil de alcanzar. (Bryson).

Las funciones de control y planeación están diseminadas a lo largo de todo el sistema universitario, y son compartidos por muchos grupos: estudiantes, cuerpo docente, administrativos y junta directiva. No existe un sistema administrativo simple basado en una jerarquía piramidal distintiva y unificada. (Bryson).

Problemática actual

Existe poca o ninguna red efectiva de interacción e influencia por medio de la cual los estudiantes puedan comunicar al resto de la comunidad universitaria y a sus dirigentes, los problemas, las injusticias y privaciones que sienten; así como qué acciones piensan que debería emprender la universidad. (Butterfield).

Sus preocupaciones principales versan sobre la vida y los problemas académicos; incluyendo el agudo incremento de los costos en la educación superior, la contaminación y otras amenazas del medio ambiente, la corrupción en las altas esferas, la falta de consideración adecuada a los derechos civiles y la vivienda inadecuada. (Butterfield).

Muchos estudiantes y miembros del cuerpo docente se dan cuenta perfectamente de que su derecho a participar en las decisiones que los afectan es reconocido y aceptado por nuestra sociedad. También están enterados de que las escuelas superiores y las universidades no toman las medidas necesarias para ejercer esta derecho. (Butterfield).

Generalmente, existen varios comités del personal docente, tanto permanentes como especiales, para hacerse cargo de los problemas particulares. Pero no están encargados de tomar decisiones finales; esta función queda reservada para el total del personal docente (de un departamento, escuela superior o toda la universidad).

Las reuniones del personal docente en las universidades emplean procedimientos parlamentarios, que se dan en una confrontación del tipo Sistema

2, donde hay ganadores y perdedores. Las decisiones del comité, las innovadoras, y las de índole más tradicional se presentan ante las reuniones del personal docente como informes al lado de acciones que se recomiendan. Después de haber aceptado la moción de aceptar el informe, de que ha sido secundada, se inicia la batalla para perder o ganar. (Casales)

Cuanto más creativa e innovadora es la recomendación que presenta el comité ante un problema académico o de la sociedad en general y si representa un adelanto importante; mayor es la probabilidad de que la recomendación sea derrotada en las confrontaciones. (Butterfied).

3.2. La estructura del Sistema 4 aplicado a los conflictos en las universidades

Las actuales redes de interacción e influencia de las universidades grandes, así como a sus procesos de toma de decisiones, agrava el conflicto en lugar de resolverlo. A sus estructuras les falta la vinculación de grupos pequeños que establezcan los elementos de enlace y de los grupos de conexión, necesaria para llegar a solucionar los problemas de manera innovadora y aceptable. (Casales).

La red de interacción e influencia del Sistema 4 ofrece una alternativa. Proporciona una estructura y un proceso de interacción que tiene una capacidad mucho mayor para la solución constructiva de conflictos. (Casales)

Para una mayor comprensión del término **sistema** se establece la siguiente definición: “El sistema es un conjunto de elementos organizados que se encuentran en interacción, que buscan alguna meta o metas comunes, operando para ello sobre datos o información sobre energía o materia u organismos en una referencia temporal para producir como salida información o energía o materia u organismos.” (Murdick y Munson; pág. 33).

En la mayor parte de los departamentos, el personal docente está dividido en diversos campos de especialización con un coordinador “subdepartamental”. En la red de interacción e influencia del Sistema 4, estos subcoordinadores servirían como elementos de enlace para vincular a sus unidades con el departamento total. Por ejemplo, en Administración, los grupos especializados incluirían:

Gestión de Personal, Mercadotecnia, Logística Empresarial, Finanzas, etc. El comité departamental superior estará conformado por el coordinador del departamento, el ayudante del coordinador y el coordinador de cada una de las unidades especializadas.

A demás de estas unidades, el departamento debe tener, grupos de trabajo que cortan transversalmente los campos de especialidad para realizar conexiones laterales esenciales para el departamento, lo cual ayuda a reforzar la comunicación dentro del departamento, así como hacer que sus miembros se percaten de que estos grupos influyen en las decisiones importantes, sobre política y en las operativas.

El Sistema 4 favorece un clima de apoyo, la interacción intelectual sobre problemas sustantivos entre especialistas en diferentes campos de actividad y dentro de una misma disciplina, contribuye a la creatividad y al vigor intelectual. (Casales).

2.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

2.1.1. Investigaciones Nacionales

2.1.1.1 León, F (1976) y León y Pejerrey G (1978) han sustentado planteamientos relacionado con factores intrínsecos del trabajador, en una investigación sobre factores considerados por empleados de oficina y trabajadores manuales al "ofrecerles un puesto", pusieron a comprobación la hipótesis de que los empleados de oficina peruanos, en comparación con los trabajadores manuales, son estimulados más poderosamente por los aspectos intrínsecos del trabajo (propiedades de la actividad laboral en sí, particularmente aquellas relacionadas con el crecimiento psicológico del trabajo) y menos poderosamente por los extrínsecos (características del entorno o contexto del trabajo).

De los resultados obtuvieron que tanto los trabajadores manuales como entre los empleados de oficina, los factores intrínsecos mostraron ser causas más poderosas de satisfacción-insatisfacción que los factores extrínsecos.

2.1.1.2 Valencia, P (1993) Estilos gerenciales y su impacto en la Administración Pública, en el Instituto de Investigación de la Facultad de Administración, U.N.M.S.M.;

2.1.1.3 Arana, W (2005) graduado del Programa de Maestría en Administración con la tesis titulada: "Diseño y validación de un modelo para la identificación y medición de los factores motivacionales de los trabajadores según la teoría de Frederick Herzberg.

Esta investigación ha tenido como producto la elaboración de un modelo destinado a servir de herramienta de gestión de los recursos humanos en el ámbito empresarial que permite identificar y medir la satisfacción, construyendo un test basado en el modelo de F.Herzberg. El sustento se basa en un trabajo de campo realizado con una muestra de empleados de empresas localizadas en Lima y Huancayo, herramienta que utilizaremos en este proyecto

2.1.1.4 León, F. Loli, A. y Montalvo A. (1975). Álvarez, D. (1994). Encontraron una alta relación de la satisfacción laboral con las expectativas de poner en juego las habilidades personales con el puesto de trabajo, asimismo reportaron mayor satisfacción laboral a nivel de gerentes y profesionales frente a los de menor jerarquía de puesto; también la variable tiempo de servicios presenta una relación directa decreciendo ésta a partir de los diez años de servicio. En relación a la edad, no muestra un patrón uniforme y los puntajes relacionados con aspectos intrínsecos como logro y responsabilidad fueron de mayor puntuación mientras que el de remuneración como factor extrínseco, obtuvo menor puntuación.

2.1.1.5 Torres, C (1987) Su investigación es acerca de la Satisfacción laboral que experimenta la enfermera general durante el servicio de su profesión en el hospital E. Rebagliati y Hospital Dos de Mayo durante su ejercicio profesional.

Se llegó a la conclusión que el 65% de las enfermeras experimentan insatisfacción laboral, el 35% experimentan satisfacción, los factores que determinan la insatisfacción laboral, son los extrínsecos: organización, salario y ambiente físico; comparando la satisfacción laboral entre las enfermeras de ambas instituciones se tiene: en el hospital E. Rebagliati, el 60 por ciento de las enfermeras experimentan insatisfacción laboral, mientras que en el hospital Dos de Mayo el 90 por ciento de las enfermeras experimentan insatisfacción laboral al realizar su ejercicio profesional.

2.1.1.6 Velásquez (1982), en un estudio realizado a empleados bancarios que pertenecen a diferentes puestos de trabajo. Afirma que la satisfacción laboral está en función no sólo de lo que gana por su situación laboral, sino también de donde él está situado respecto a su nivel de aspiraciones; afirma también

que cuando el ambiente ofrece pocas posibilidades para la satisfacción de las necesidades, este tipo de personas serán las menos felices. También halló que ambos géneros tenían actitudes parecidas frente al puesto de trabajo y hacia la empresa. Afirmando también que a mayor grado de instrucción alcanzado por un empleado, éstos puntúan más alto y por ende logran mayor satisfacción, y a menor grado de instrucción tienden a tener puntajes bajos.

2.1.1.7. Izquierdo (1983), en un estudio realizado en el Banco Central de Reserva del Perú, acerca de las actitudes de un grupo de trabajadores de diferente nivel jerárquico, afirma que la satisfacción laboral puede contribuir eficazmente al éxito y desarrollo personales, pero para que los trabajadores se sientan satisfechos, se requiere un alto grado de comprensión e integración del elemento trabajadores con la empresa. Reportó que existe relación entre la actitud positiva y el cargo jerárquico que se desempeña. No hay relación entre las actitudes positivas con respecto a la edad cronológica, existe independencia entre estas dos variables. No hay relación de la actitud positiva con respecto al género, si existe relación con respecto al grado de instrucción.

2.1.1.7. Palma, S (1999), reportó en una muestra de 952 trabajadores en cinco grupos ocupacionales un nivel de satisfacción promedio en trabajadores dependientes en Lima Metropolitana, siendo los factores intrínsecos los de mayor satisfacción, las diferencias por género favorecen a la mujer con un mejor nivel de satisfacción laboral; así también a los trabajadores que atienden directamente al público siendo la remuneración un elemento directamente asociado al grado de satisfacción

2.1.2. Investigaciones Extranjera

2.1.2.1. Salinas-Oviedo y otros (1994), en una investigación titulada “La Salud del DDF satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención medica” realizada en el hospital de atención pediátrica de la Dirección General de Servicios de la capital mexicana.

El personal médico manifestó el mayor grado de satisfacción, mientras que el personal administrativo fue el menos satisfecho.

Los factores donde se encontró mayor satisfacción en todos los grupos fueron la motivación, la importancia de las tareas desarrolladas y el rendimiento. Se encontró insatisfacción en el clima intragrupo con resistencia al cambio, e insuficiente reconocimiento al trabajo.

2.1.2.2. Casales (1995), examinó un conjunto de estudios que se llevaron a cabo con el objeto de explicar las relaciones existentes entre el estilo de dirección y la productividad grupal. Para el efecto se identificaron y se midieron 4 dimensiones de estilo: I, Autoritarismo-Democratismo; II, Centrado en la Tarea; III, Centrado en las Relaciones; IV, Nivel de Tolerancia. Como variable dependiente se controló la Productividad y, además, se controlaron como variables intervinientes: Calificación Técnica, Experiencia de Trabajo, Experiencia de Dirección, Nivel educativo, Tiempo de Constitución del Grupo, Satisfacción con el Trabajo y con el Salario, Ausentismo. Los resultados obtenidos apoyan la idea de que un estilo de mando puede o no ser efectivo para la productividad grupal, dependiendo de un conjunto de circunstancias que la investigación identificó y evaluó.

2.1.2.2. Pérez (1995), realizó un estudio que compara los comportamientos tipificados en cuatro organizaciones, con los niveles de satisfacción laboral en las dimensiones: Intrínseca, Organización, Social, Supervisión y Sistema de Recompensas. Se entrevistaron 740 personas de cuatro organizaciones de la Región Centro Occidental de Venezuela. Se utilizaron diseños cualitativo y cuantitativo. Del análisis se elaboraron programas para lograr cambios en los comportamientos tipificados. Los resultados fueron que las dimensiones Intrínseca, Social y Supervisión son las que proporcionan mayor información sobre los comportamientos organizacionales.

2.1.2.3 Pérez (1996), estudió la satisfacción con un enfoque que integra dos visiones. La primera, teórica conceptual, plantea una visión ecológica de la vida organizacional, analizando la importancia de lograr en el personal la satisfacción en el trabajo, si se desea promover la eficacia en las organizaciones. La segunda, técnica-práctica, proporciona información psicométrica de la escala SALA, que mide la satisfacción en el trabajo, en cinco dimensiones: Intrínseca, Organización, Social, Supervisión y Sistema de Recompensas. Se destaca la utilidad de medir la satisfacción como una información que permite ampliar nuestra comprensión sobre algunos aspectos del comportamiento organizacional.

2.1.2.4. Salom y Barreat (1998), analizaron las estrategias de influencia utilizadas por los líderes motivacionales. Se midieron tres tipos de estrategias (retadoras, controladoras y afiliativas) y se identificó el estilo de liderazgo motivacional. La muestra estuvo constituida por 76 supervisores que trabajan en una industria procesadora de alimentos. Las variables Liderazgo Motivacional y Estrategias de Influencia fueron medidas a través del Inventario LIDERMO-12 y la Escala TIN respectivamente. Se hipotetizaron y encontraron: 1) correlaciones positivas entre Liderazgo Motivacional y Estrategias Retadoras; 2) correlaciones negativas entre Liderazgo Motivacional y Estrategias Controladoras. También se encontraron correlaciones negativas entre Liderazgo Motivacional y Estrategias Afiliativas. Además, se comparó el patrón de estrategias de influencia para dos grupos extremos en liderazgo motivacional. Se encontró que en el grupo alto, las estrategias Retadoras son mayores que las estrategias Controladoras y Afiliativas. En el grupo bajo no se encontraron diferencias significativas en el uso de los tres tipos de estrategias. Estos resultados ofrecen información importante sobre las características de los líderes motivacionales.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

I. ESTILOS GERENCIALES: Teoría de Rensis Likert reconoce cuatro sistemas vinculados a los estilos gerenciales.

Sistema 1: Autoritario- Coercitivo:

Bajo este sistema de liderazgo la administración no confía en sus empleados y rara vez los hace participar en algún aspecto de la toma de decisiones. El grueso de las decisiones y el establecimiento de las metas de la organización se toman arriba y se despachan hacia abajo por la cadena de mando. Los empleados se ven obligados a trabajar con miedo, amenazas, castigos y ocasionales recompensas. La satisfacción de necesidades e encuentra en los niveles fisiológico y de seguridad. Los limitados intercambios entre la administración y los procesos de control están muy concentrados en la alta dirección, por lo común se desarrolla una organización informal en oposición a las metas de la empresa.

Sistema 2: Autoritario-Benevolente:

La administración obsequia una confianza condescendiente a sus empleados, como la del amo con sus servidores. El grueso de las decisiones y el establecimiento de las metas de la organización se hacen hacia arriba, pero en los niveles inferiores se toman muchas decisiones de acuerdo con un marco preestablecido. Se dan recompensas y algunos castigos reales o potenciales para motivar a los trabajadores. Cualquier intercambio tiene lugar con la indulgencia de la administración y el temor y la cautela de parte de los empleados. Aunque el proceso de control sigue concentrado en la alta gerencia, algo se delega a los niveles medios y bajos. Habitualmente aparece una organización informal, pero no siempre se opone a las metas formales de la empresa.

Sistema 3: Consultivo:

La administración confía, pero no del todo, en sus empleados. Las políticas y las cesiones generales se mantienen arriba, pero se permite que los trabajadores tomen decisiones particulares en niveles inferiores. La comunicación fluye en ambos sentidos de la jerarquía. Para motivar a los trabajadores, se dan recompensas, castigos ocasionales y alguna participación. Hay un grado moderado de intercambios, a menudo con suficiente confianza. Se delegan aspectos significativos del proceso de control, con sentimientos de responsabilidad tanto en los niveles superiores como en los inferiores. Puede parecer una organización informal, que bien respalde o bien se resista en parte a las metas de las empresas.

Sistema 4: Participativo:

La administración tiene una confianza plena en sus empleados. La toma de decisiones está repartida en toda la organización y, con todo, bien integrada. La comunicación no solo fluye en sentido vertical, sino también horizontal entre los compañeros. Los trabajadores están motivados por la participación y el compromiso en el desarrollo de premios económicos, el establecimiento de metas, la mejora de los

métodos y la valoración de los progresos rumbo a las metas. Los intercambios entre la administración y los empleados son extensos y amistosos, con un alto grado de confianza. La responsabilidad del proceso de control está muy distribuida, e incluso las unidades inferiores participan por completo. Las organizaciones formal e informal suelen ser la misma, por lo que todas las fuerzas sociales respaldan los empeños por lograr las metas establecidas.

II. SATISFACCIÓN LABORAL

Ha sido definida como un estado emocional positivo, que refleja una respuesta afectiva ante la situación de trabajo. (Locke, 1976, Brooke, Russell y Price, 1988). Esta respuesta la experimenta el individuo, tanto hacia el trabajo en general, como hacía cada uno de los aspectos específicos o facetas que lo determinan, estos son: el trabajo en si mismo, los compañeros, el estilo de supervisión y dirección, el sueldo, las oportunidades de ascenso y el entorno organizacional entre otros.

TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG

Frederik Herzberg en base a investigaciones con ingenieros y contadores, desarrolló un modelo de motivación de dos factores en la década de 1950.

Llegó a la conclusión de que hay dos factores separados que influyen en la motivación. Antes de eso, las personas asumían que la motivación y la falta de ella eran simplemente, opuestos de un factor en un continuo. Herzberg (1966) cambió este punto de vista tradicional al afirmar que algunos factores del empleo primordialmente causaban insatisfacción entre empleados cuando no existían las condiciones.

Sin embargo, su presencia por lo general lleva a los empleados solamente a un estado neutral. Los factores no son extremadamente motivantes.

Estos potentes insatisfactores se conocen como factores de higiene, o factores de mantenimiento, debido a que son necesarios para mantener un nivel razonable de motivación en los empleados.

Otras condiciones de empleo operan primordialmente para crear motivación, pero su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria. Estas condiciones se conocen como factores motivacionales o satisfactores. Durante muchos años, los gerentes se preguntaban por qué sus políticas vanguardistas y atractivos beneficios no incrementaban la motivación de los empleados.

La idea de separar los factores motivacionales y los de mantenimiento ayudó a responder a su interrogante, debido a que los atractivos beneficios y las políticas de personal son primordialmente factores de mantenimiento de acuerdo con el modelo de Herzberg (1966).

Esto equivale a decir una persona puede estar simultáneamente satisfecha (presencia de factores motivadores) y a la vez insatisfecha (presencia de factores higiénicos). Si uno desea tener gente motivada hay que crear las condiciones necesarias para que las personas encuentren en su trabajo necesidades de logro, reconocer el trabajo bien hecho ante los demás, diseñar puestos acordes con la naturaleza de las personas, etc.

Asimismo, si uno quiere evitar que la gente esté insatisfecha debe asegurarse entonces que los factores higiénicos estén resueltos. Vale decir que tiene que cerciorarse que las condiciones físicas de trabajo estén funcionando bien, que la calidad de supervisión es adecuada, etc.

FACTORES HIGIÉNICOS

Son los que evitan la insatisfacción pero no proporcionan satisfacción ni motivación intrínseca.

Entre ellos se encuentra:

- La supervisión.
- La política de la Compañía.
- La relación con el supervisor.
- Las condiciones laborales.
- El salario.
- La relación con los compañeros.
- La vida personal.
- La relación con los subordinados.

- El estatus.
- La seguridad.

Los factores higiénicos como se puede apreciar están principalmente relacionados con el contexto del puesto, debido a que se relacionan en mayor medida con el medio que rodea al trabajo.

FACTORES MOTIVACIONALES

Son los que proporcionan satisfacción y motivación extrínseca.

Entre ellos se encuentran:

- Estilo y placer en la profesión y el trabajo.
- Prestigio en la profesión u actividad.
- Elevada relación con jefes y colegas.
- Políticas y ambientes laborales apropiados.
- Remuneración adecuada para satisfacer necesidades básicas.
- El logro.
- El reconocimiento.
- Trabajar por sí mismo.
- La responsabilidad.
- El progreso.
- El crecimiento.

Los factores motivacionales como el logro y la responsabilidad, básicamente están relacionados de manera directa con el puesto mismo, el desempeño del empleado y el reconocimiento y crecimiento que se asegura a partir del mismo. Los motivadores en general se centran en el puesto, se relacionan con el contenido del puesto.

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. SISTEMA DE VARIABLES

3.1.1.. VARIABLES INDEPENDIENTES (X)

Los estilos gerenciales de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M.

ESTILOS GERENCIALES

- Sistema 1 = Autoritario Coercitivo
- Sistema 2 = Autoritario Benevolente
- Sistema 3 = Consultivo
- Sistema 4 = Participativo

INDICADORES DE CADA ESTILO

1. Carácter de las fuerzas motivadoras
2. Carácter del proceso de comunicación
3. Carácter del proceso de Influencia e Interacción
4. Carácter del –Proceso Decisorio
5. Carácter de la fijación de objetivos o tipo de ordenes
6. Carácter de los procesos de control
7. Características de la actuación

3.1.2 VARIABLES DEPENDIENTES (Y)

Satisfacción laboral del personal de la Administración de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M. (Teoría de Herzberg).

FACTORES MOTIVACIONALES

INDICADORES

- Necesidad de logro.
- Reconocimiento.
- Trabajo en si mismo.
- Responsabilidad.
- Promoción.
- Crecimiento.

FACTORES HIGIÉNICOS

INDICADORES

- La supervisión.
- La política de la Compañía.
- La relación con el supervisor.
- Las condiciones laborales.
- El salario.
- La relación con los compañeros.
- La vida personal.
- La relación con los subordinados.
- El estatus.
- La seguridad.

3.2. SISTEMA DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS GENERAL (Y)

Existe relación significativa entre los Estilos Gerenciales y la Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1. Existe un grado de asociación poco significativo entre el Estilo Gerencial Autoritario Explotador y Autoritario Benevolente, con los factores Motivadores e Higiénicos de la Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M.

2. Existe un grado de asociación significativo entre el Estilo Gerencial Consultivo y Participativo, con los factores Motivadores e Higiénicos de la Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M.

3.3. POBLACIÓN

La población muestral del presente estudio está compuesta por 481 personas que forman parte del personal administrativo de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M. que laboran en seis dependencias de la Administración Central ubicada en la Ciudad Universitaria.



Tabla N° 5 Población maestra

**CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL NO DOCENTE (2005)
DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNMSM**

Orden	Dependencia	Población
1	Bienestar Universitario	137
2	Economía	109
3	Recursos Humanos	54
4	Infraestructura Universitaria	38
5	Servicios Generales, Operaciones y Mantenimiento	143
Totales	5 dependencias	481

3.4. MUESTRA

Para obtener el tamaño de la muestra aplicaremos la tabla publicada de por Arkin y Colton (1962) de la muestra con $P=0,5$ y nivel de confianza del 95 %, se y con un error de la muestra de $\pm 5\%$ que nos dice que en poblaciones de menos de 500 personas la muestra debería tener una

amplitud superior a la mitad de la población. Por tanto debemos contar con una población de no menos de 242 Colaboradores.

Muestreo: Al encontrarse esta población naturalmente estratificada en seis estratos diferentes podemos aplicar la fórmula de la fracción muestral por estrato que es la siguiente:

$$f_h = \frac{n}{N} = K S_h$$

En donde f_h es la fracción del estrato, n el tamaño de la muestra, N el tamaño de la población, s_h es la desviación estándar de cada elemento del estrato h , y K es una proporción constante que nos dará como resultado una n óptima para cada estrato.

En este caso el tamaño de la muestra es $n = 242$. la fracción para cada estrato f_h será :

$$\frac{f_h}{\text{---}} = 242 = 0.50$$

481

Cada estrato se multiplicará por esta fracción constante a fin de obtener el tamaño de la muestra por estrato

Tabla N° 6

Muestra por estrato.

Orden	Dependencia	Población	Muestra por estrato
1.	Bienestar Universitario	137 x 0.50	68
2.	Economía	109 x 0.50	55
3.	Recursos Humanos	54 x 0.50	27
4.	Infraestructura Universitaria	38 x 0.50	19
5.	Servicios Generales, Operaciones y Mantenimiento	143 x 0.50	73
Totales	5 dependencias	481	242

3.5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

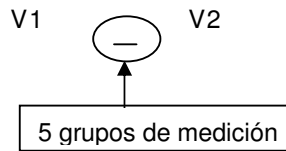
El Método empleado en la presente investigación es el descriptivo bivariado. Es descriptivo porque pretende caracterizar la situación de las dos variables que aborda la investigación en la población y muestra estudiadas.

La variable independiente estilos gerenciales y la dependiente el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores.

Los estilos gerenciales autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente se han agrupado para ser asociados ambos con la variable dependiente satisfacción laboral. Igualmente se han agrupado los estilos consultivo y participativo para su respectiva asociación con la variable dependiente satisfacción laboral.

3.6. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño a emplearse en la investigación será el transaccional o transversal con dos variables en relación asociativa y 5 grupos de medición pudiendo graficarse de la siguiente manera:



Donde:

V1: Variable de Estudio 1: Estilos Gerenciales

— Estadística de Relación

V2: Variable de Estudio 2: Satisfacción Laboral

5 grupos de medición: 5 estratos muestrales.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnica de Encuesta a través del empleo de dos instrumentos:

- Instrumento 1 para evaluar variable independiente: Cuestionario de Estilos Gerenciales elaborado sobre la base los siete caracteres que operan en los líderes: fuerzas motivadoras, proceso de comunicación, proceso decisorio, fijación de objetivos o tipo de órdenes, procesos de control y características de la actuación.
Sobre esta base el cuestionario se confeccionó con 7 preguntas que corresponden a los siete caracteres indicados. Cada pregunta con cuatro alternativas fijas de respuesta.
- Instrumento 2 para evaluar la variable dependiente: Cuestionario de Satisfacción Laboral adaptado por el magister en Administración Arana Walter (2005) en su tesis "Medición de los factores motivacionales de los trabajadores según la teoría de Frederick Herzberg". Está conformado por 105 reactivos cada uno con dos alternativas de elección que corresponden a un factor higiénico y un factor motivador respectivamente.

Adicionalmente se emplearon:

Técnica de Observación Sistemática: Aplicación de fichas de observación sistemática antes, durante y después de la aplicación de los cuestionarios.

Técnica de Análisis Documental: Documentos que nos ayudarán a levantar la información sobre muestra e interpretación de resultados.

TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de los datos obtenidos se realizó con la ayuda del software estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 13, con el cual se han elaborado las tablas, gráficos y se contrastaron las pruebas de hipótesis respectivas. Se elaboró tablas cruzadas o de doble entrada y gráficos de barras, con el objetivo de hacer una descripción de la población.

Por la naturaleza de las variables (cualitativas) y para alcanzar los objetivos planteados en la investigación, se utilizó la prueba chi cuadrado con la finalidad de contrastar la hipótesis de que los dos criterios de clasificación utilizados (las dos variables categóricas) son independientes, es decir, no tienen relación. Esta prueba permite determinar si dos o más variables cualitativas están o no asociadas. Para su cómputo es necesario calcular las frecuencias esperadas (aquellas que deberían haberse observado si la hipótesis de independencia fuese cierta), y compararlas con las frecuencias observadas en la realidad; según la siguiente expresión:

$$x^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Donde:

O_i : Denota las frecuencias observadas. Es el número de casos observados.

E_i : Denota las frecuencias esperadas o teóricas. Se puede definir como aquellas frecuencias que se observaría si ambas variables fuesen independientes.

Objetivos específicos

Determinar el grado de asociación entre el estilo gerencial consultivo participativo, y el factor motivador e higiénico de la satisfacción laboral.

Para cumplir con este objetivo se calculará el **coeficiente de contingencia** de la siguiente manera.

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{x^2 + n}}$$

Donde:

x^2 : Valor del estadístico chi cuadrado

n : Número de datos

4. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

4.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS SOBRE LA HIPOTESIS GENERAL

Tabla N 7

RESULTADOS GENERALES

Relación entre la satisfacción laboral y los estilos gerenciales
En el personal administrativo de la Dirección General de Administración de la
U.N.M.S.M.

Estilos Gerenciales	Satisfacción Laboral		Análisis	
	Motivador	Higiénico	Valor χ^2	P valor
Consultivo y Participativo	111	35	9.446	0.002
Autoritario y Benevolente	60	44		

Como el valor de significancia ($p=0.002$) es menor a 0.05, podemos concluir que existe relación entre los estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M, con un nivel de confianza del 95%

Gráfico N° 2

Frecuencias de la satisfacción laboral según estilos gerenciales en el personal administrativo de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M.

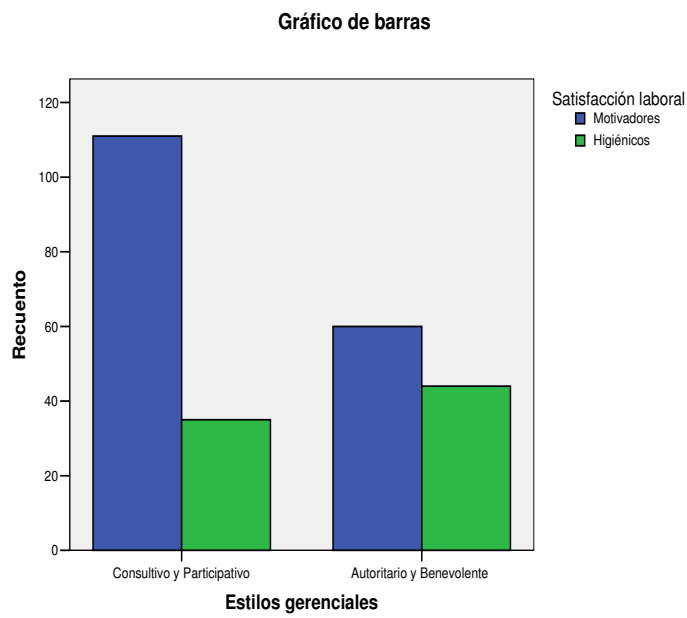


Tabla N° 8

**Relación entre la satisfacción laboral y los estilos gerenciales
En el personal administrativo de la Oficina General de Recursos Humanos de la
U.N.M.S.M.**

Estilos Gerenciales	Satisfacción Laboral		Análisis	
	Motivador	Higiénico	Valor χ^2	P valor
Consultivo y Participativo	12	3	0.617	0.432
Autoritario y Benevolente	8	4		

Como el valor de significancia ($p=0.432$) no es menor a 0.05, podemos concluir que no existe relación entre los estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Oficina General de Recursos Humanos de la U.N.M.S.M, con un nivel de confianza del 95% .

Gráfico N° 3

Frecuencias de la satisfacción laboral según estilos gerenciales en el personal administrativo de la Oficina General de Recursos Humanos de la U.N.M.S.M.

Gráfico de barras

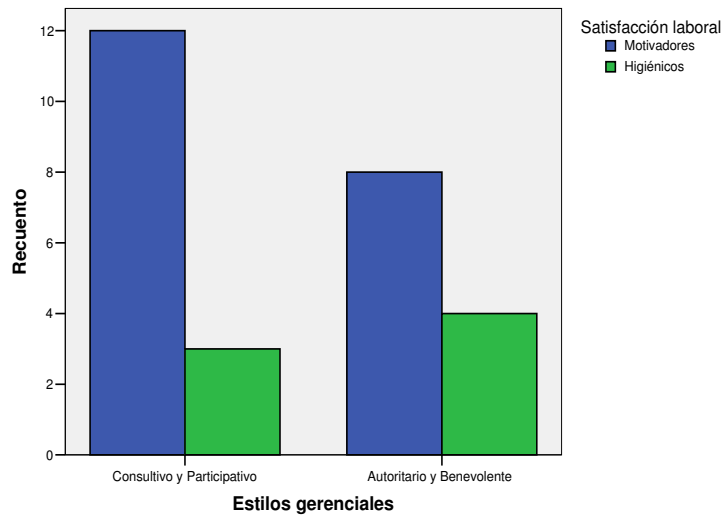


Tabla N° 9

**Relación entre la satisfacción laboral y los estilos gerenciales
En el personal administrativo de la Oficina de Bienestar Universitario de la
U.N.M.S.M.**

Estilos Gerenciales	Satisfacción Laboral		Análisis	
	Motivador	Higiénico	Valor χ^2	P valor
Consultivo y Participativo	28	8	3.587	0.058
Autoritario y Benevolente	18	14		

A pesar que el valor de significancia ($p=0.058$) no es menor a 0.05, podemos concluir que existe relación entre los estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Oficina de Bienestar Universitario de la U.N.M.S.M, con un nivel de confianza del 95%.

Gráfico N° 4

Frecuencias de la satisfacción laboral según estilos gerenciales en el personal administrativo de la Oficina de Bienestar Universitario de la U.N.M.S.M.

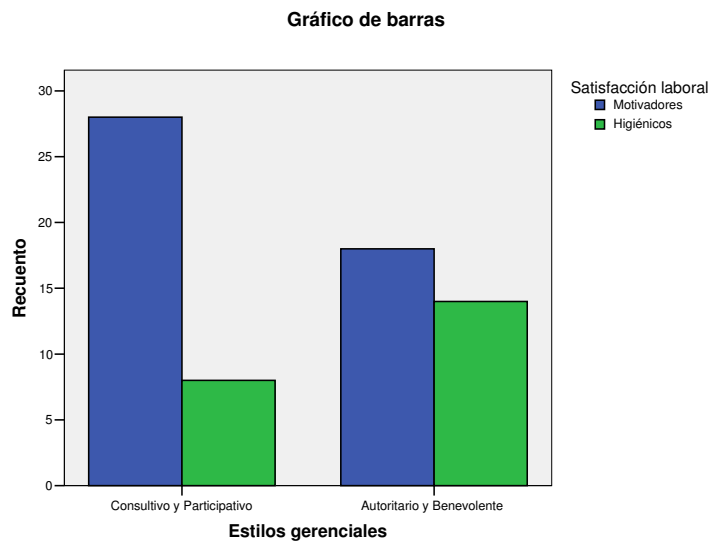


Tabla N° 10

**Relación entre la satisfacción laboral y los estilos gerenciales
En el personal administrativo de la Oficina General de Economía de la U.N.M.S.M.**

Estilos Gerenciales	Satisfacción Laboral		Análisis	
	Motivador	Higiénico	Valor χ^2	P valor
Consultivo y Participativo	29	9	1.684	0.194
Autoritario y Benevolente	12	8		

Como el valor de significancia ($p=0.194$) no es menor a 0.05, podemos concluir que no existe relación entre los estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Oficina General de Economía de la U.N.M.S.M, con un nivel de confianza del 95%.

<>

Gráfico N° 5

Frecuencias de la satisfacción laboral según estilos gerenciales en el personal administrativo de la Oficina General de Economía de la U.N.M.S.M.

Gráfico de barras

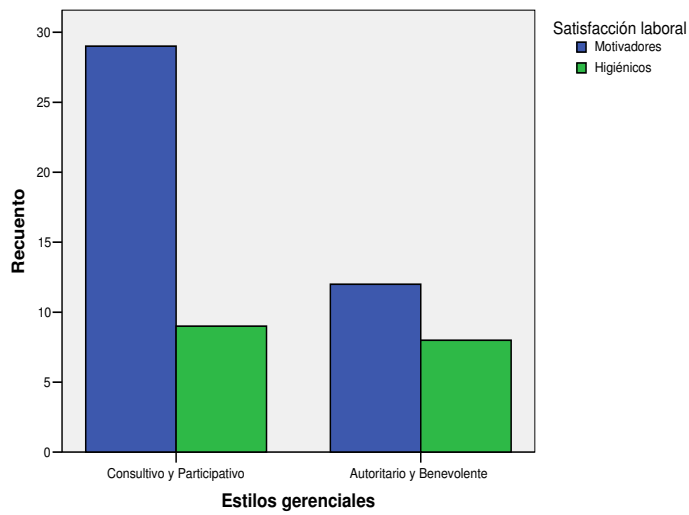


Tabla N° 11

**Relación entre la satisfacción y los estilos gerenciales
En el personal administrativo de la Oficina General de Infraestructura de la
U.N.M.S.M.**

Estilos Gerenciales	Satisfacción Laboral		Análisis	
	Motivador	Higiénico	Valor χ^2	P valor
Consultivo y Participativo	12	4	0.420	0.517
Autoritario y Benevolente	3	2		

Como el valor de significancia ($p=0.517$) no es menor a 0.05, podemos concluir que no existe relación entre los estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Oficina General de Infraestructura de la U.N.M.S.M, con un nivel de confianza del 95%.

Gráfico N° 6

Frecuencias de la satisfacción laboral según estilos gerenciales en el personal administrativo de la Oficina General de Infraestructura de la U.N.M.S.M.

Gráfico de barras

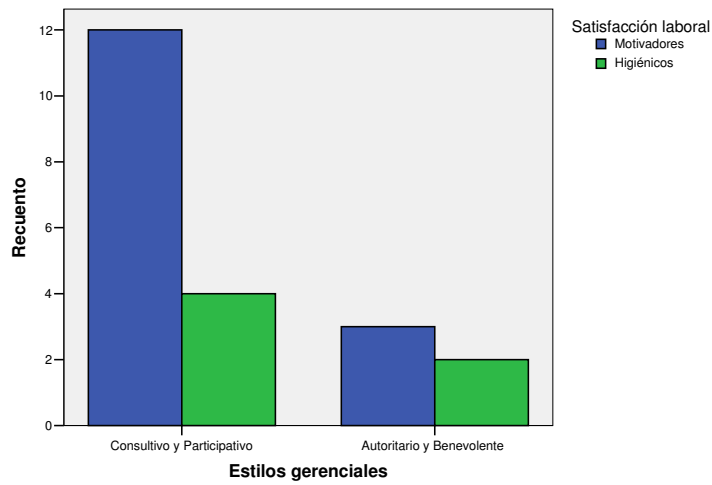


Tabla N° 12

**Relación entre la satisfacción y los estilos gerenciales
En el personal administrativo de la Oficina General de Operaciones y Mantenimiento
de la U.N.M.S.M.**

Estilos Gerenciales	Satisfacción Laboral		Análisis	
	Motivador	Higiénico	Valor χ^2	P valor
Consultivo y Participativo	29	10	3.634	0.057
Autoritario y Benevolente	18	16		

A pesar que el valor de significancia ($p=0.057$) no es menor a 0.05, podemos concluir que existe relación entre los estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Oficina General de Operaciones y Mantenimiento de la U.N.M.S.M, con un nivel de confianza del 95%.

><

Gráfico No. 7

Frecuencias de la satisfacción laboral según estilos gerenciales en el personal administrativo de la Oficina General de Operaciones y Mantenimiento de la U.N.M.S.M.

Gráfico de barras

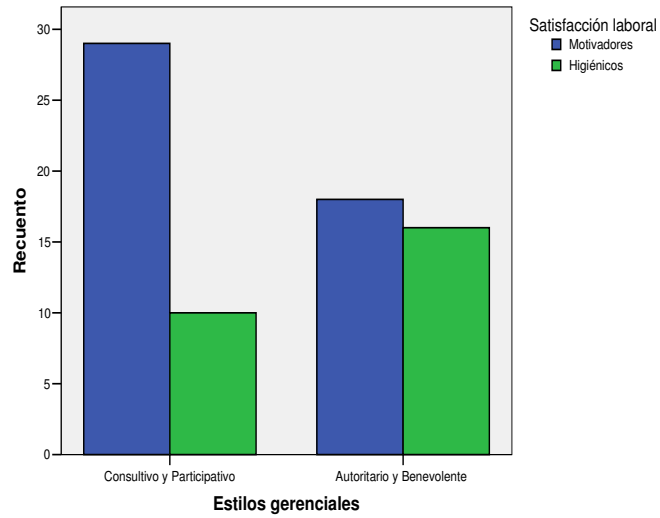


Tabla N° 13

Resultados generales de los indicadores de los Factores Motivadores en relación a los Estilos Gerenciales

Indicadores de Factores Motivadores	Estilos gerenciales	Dependencias de la DIGA					
		(En Cifras Porcentuales)					
		RRHH	Bienestar	Economía	Infraestr.	Operaciones	Prom.
Logro	Autoritario coercitivo Autoritario benevolente	11.11	15.44	12.07	16.67	7.26	12.51
	Consultivo Participativo	38.89	34.56	37.94	33.36	30.05	36.76
Reconocimiento	Autoritario coercitivo Autoritario benevolente	3.7	8.82	14.66	9.52	8.21	8.98
	Consultivo Participativo	46.29	41.18	35.35	40.48	41.78	41.02
Trabajo en si mismo	Autoritario coercitivo Autoritario benevolente	7.41	10.29	11.21	4.76	12.33	8.60
	Consultivo Participativo	42.58	39.71	38.80	45.24	37.68	40.80
Responsabilidad	Autoritario coercitivo Autoritario benevolente	9.26	11.77	8.62	7.14	14.36	10.23
	Consultivo Participativo	40.74	38.24	41.38	42.86	35.62	39.78
Ascenso	Autoritario coercitivo Autoritario benevolente	7.41	11.77	11.21	14.29	19.18	12.77
	Consultivo Participativo	42.58	38.24	38.80	35.72	30.83	37.23
Crecimiento	Autoritario coercitivo Autoritario benevolente	3.70	13.98	11.20	11.91	10.96	10.35
	Consultivo Participativo	46.30	36.03	38.79	38.10	39.05	39.65

Discusión: Es muy notorio que el estilo gerencial consultivo participativo genera en todos los factores motivadores niveles porcentuales significativamente mayores que el estilo autoritario ubicándose alrededor del 30 al 40% la diferencia porcentual entre ambos.

Si nos fijamos en los promedios obtenidos en los indicadores de los factores motivadores en cada estilo de liderazgo, el estilo consultivo participativo tiene un promedio mayor en el indicador Reconocimiento seguido por el Trabajo en si mismo y por el Crecimiento. (Estando todos cercanos o superando el 40%)

El estilo autoritario tiene los promedios más altos en logros y ascensos con porcentajes que van entre el 10 y el 13%, es decir a una distancia de aproximadamente 30% de los promedios más altos de los indicadores motivadores del estilo consultivo participativo.

Haciendo el análisis por dependencias independientemente de los estilos de liderazgo empleados, podemos decir que todas las dependencias tienen porcentajes muy similares sin diferencias significativas entre los niveles porcentuales en sus indicadores de factores motivadores.

Existe también bastante homogeneidad entre los porcentajes promedio de los indicadores motivadores de las diferentes dependencias, estando la mayoría de ellos alrededor de un promedio del orden del 50%.

Tabla N° 14

Resultados generales de los indicadores de los Factores Higiénicos en relación a los Estilos

Gerenciales

Indicadores de Factores Higiénicos	Estilos gerenciales	Dependencias de la DIGA					
		RRHH	Bienestar	Economía	Infraestr.	Operaciones	Prom.
Políticas y Administración	Autoritario coercitivo	11.11	13.24	12.93	7.14	13.70	11.62
	Autoritario benevolente						
	Consultivo Participativo	38.89	36.77	37.94	42.87	36.31	38.38
Supervisión	Autoritario coercitivo	7.41	13.24	9.47	9.52	14.39	10.81
	Autoritario benevolente						
	Consultivo Participativo	42.60	36.77	40.52	40.48	35.62	39.20
Relaciones con el jefe	Autoritario coercitivo	11.11	11.77	13.80	9.53	8.91	11.02
	Autoritario benevolente						
	Consultivo Participativo	38.89	38.24	36.21	40.48	35.62	39.20
Condiciones de trabajo	Autoritario coercitivo	9.26	14.71	12.93	7.14	8.91	11.72
	Autoritario benevolente						
	Consultivo Participativo	40.74	35.29	37.07	42.86	43.16	39.82
Sueldo	Autoritario coercitivo	9.26	14.71	13.79	11.91	8.91	11.72
	Autoritario benevolente						
	Consultivo Participativo	40.74	35.29	36.21	38.10	41.19	38.29
Relaciones con los compañeros	Autoritario coercitivo	9.26	11.77	11.21	14.29	14.39	12.18
	Autoritario benevolente						
	Consultivo Participativo	40.74	38.24	38.71	42.86	35.62	39.23
Vida personal	Autoritario coercitivo	5.56	12.50	14.66	14.28	14.38	12.27
	Autoritario benevolente						
	Consultivo Participativo	44.44	37.50	35.35	35.72	35.62	39.23
Estatus	Autoritario coercitivo	7.41	9.56	6.04	7.14	14.39	14.93
	Autoritario benevolente						
	Consultivo Participativo	46.20	40.45	43.97	42.86	35.62	41.10
Seguridad	Autoritario coercitivo	11.11	14.71	12.07	9.53	15.07	12.50
	Autoritario benevolente						
	Consultivo Participativo	39.90	35.50	27.94	40.48	34.94	35.51

Discusión: El estilo consultivo participativo también sobrepasa al autoritario en los indicadores de los factores higiénicos de satisfacción. Los indicadores con promedios más altos en este estilo, aunque podemos decir que las diferencias porcentuales entre uno y otro indicador son mínimas, son el estatus y las relaciones con el jefe.

En el estilo autoritario los promedios más altos pero a una distancia de alrededor de 20 % de los factores higiénicos del estilo consultivo participativo son también el Estatus y Condiciones de trabajo.

Haciendo el análisis por dependencias independientemente de los estilos de liderazgo empleados, podemos decir que todas las dependencias tienen porcentajes muy similares sin diferencias significativas entre los niveles porcentuales en sus indicadores de factores higiénicos.

Existe también bastante homogeneidad entre los porcentajes promedio de los indicadores motivadores de las diferentes dependencias, estando la mayoría de los diferentes indicadores alrededor de un promedio del orden del 50% al 55%.

4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS SOBRE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

TABLA N o.15

Tabla de contingencia Satisfacción Satisfacción laboral * Estilos Estilos gerenciales

% del total

		Estilos Estilos gerenciales		Total
		1 Consultivo y Participativo	2 Autoritario y Benevolente	
Satisfacción	1 Motivadores	44.4%	24.0%	68.4%
Satisfacción laboral	2 Higiénicos	14.0%	17.6%	31.6%
Total		58.4%	41.6%	100.0%

Discusión: Para discutir el cumplimiento de las hipótesis específicas se presenta una Tabla donde se han colocado los porcentajes de los factores motivadores y los factores higiénicos que corresponden a cada estilo de liderazgo gerencial.

Al observar la tabla notamos que la mayoría de los trabajadores se encuentra en el primer casillero (44%), es decir, el factor motivador de la satisfacción personal estaría asociado al factor consultivo y participativo de estilo gerencial.

Pero cabría preguntarse esta asociación ¿de qué magnitud es?, ¿es la asociación del factor motivador con el estilo consultivo y participativo muy superior a la asociación con el estilo autoritario y benevolente?, ¿o es discretamente superior? Para medir esta asociación se ha utilizado el coeficiente de contingencia, su valor es de 0.191; este es un valor bastante bajo, es decir, que la asociación entre el factor motivador de la satisfacción laboral y el estilo consultivo participativo no posee un grado significativamente más alto respecto que el estilo autoritario y benevolente, pero esta asociación si es significativa ($p=0.002$).

TABLA No 16

Grado de Asociación entre los Estilos Gerenciales y los Factores Motivadores e Higiénicos de la Satisfacción Laboral

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	.191	.002
N de casos válidos		250	

- a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
- b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula

Discusión: Al evaluar el grado de asociación entre los estilos gerenciales con la satisfacción laboral notamos que el estilo consultivo participativo si mantiene una relación con los factores motivadores e higiénicos de la satisfacción laboral pero es de grado bajo. Sin embargo es más alta que el grado de la asociación que mantienen, los estilos autoritario explotador y autoritario benevolente, con los factores motivadores e higiénicos de la satisfacción laboral.

4.3. CONTRASTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS GENERAL

Con respecto a la hipótesis general que dice: existe relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M.

Contrastación: Se acepta la hipótesis general al probarse que ambos estilos se relacionan con la satisfacción laboral.

Si relacionamos los estilos gerenciales con la satisfacción laboral según dependencia los resultados son los siguientes. Existe relación entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en las dependencias de Operaciones y Mantenimiento y Bienestar Universitario.

No existe relación entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en las siguientes dependencias: Oficina General de Recursos Humanos, Oficina General de Economía y Oficina General de Infraestructura.

Interpretación: Siguiendo a Herzberg cuando una persona está motivada por algo - por ejemplo, su trabajo le brinda la oportunidad de autorrealización personal - entonces su trabajo se convierte en una fuente de **satisfacción**. Por el contrario, si su trabajo no le brinda la oportunidad de logro, entonces la persona carecerá de motivación para trabajar y estará **no-satisfecha**, que es diferente de estar insatisfecha. Si esta persona encuentra en su trabajo un entorno adverso - por ejemplo, condiciones físicas desagradables - entonces su trabajo pasará a ser una fuente de **insatisfacción**, porque los factores no están adecuadamente resueltos.

En la relación entre estilos gerenciales y satisfacción laboral hemos encontrado que el estilo consultivo y participativo es el que reporta mejores resultados de satisfacción laboral, superiores al estilo autoritario coercitivo autoritario y autoritario benevolente explicable en gran parte porque el primero de ellos promueve factores de motivación intrínseca con indicadores más altos como el reconocimiento seguido por el trabajo en si mismo y por el crecimiento que equivale a decir la posibilidad de obtener logros y que estos sean reconocidos. Estos indicadores son los que realmente proporcionan motivación en el trabajador.

En cambio el estilo gerencial autoritario coercitivo y autoritario benevolente reporta menores resultados de satisfacción al concentrar más la toma de decisiones, disminuir la comunicación descendente y ejercer menor confianza en los empleados

brindándoles poca o casi nula participación en algún aspecto de la toma de decisiones y poco reconocimiento originan menor satisfacción laboral tanto a nivel de factores motivadores como de factores higiénicos inclusive.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Hipótesis Específica 1

Con respecto a la hipótesis específica 1 que dice: Existe un grado de asociación no significativo entre el estilo gerencial autoritario explotador y autoritario benevolente con los factores motivadores e higiénicos de la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M.

Contrastación: Se acepta la hipótesis específica 1 al comprobarse que existe un grado de asociación irrelevante o poco significativo entre el estilo gerencial autoritario explotador y autoritario benevolente con los factores motivadores e higiénicos de la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M

Interpretación: Esto podría explicarse según Likert (1961) porque el tipo de liderazgo y supervisión que se basa en poner permanente presión sobre los subordinados quienes a su vez están comprometidos con cada vez más y más sub-tareas especializadas, lo que refuerza el gerenciamiento en base a “tener permanentemente ocupadas a las personas”, no es el más efectivo y eficiente. Este tipo de supervisión del líder al que Likert denomina supervisión “centrada en la tarea”, puede producir resultados medianamente satisfactorios solamente en el corto plazo y sus consecuencias disfuncionales dentro de su propio grupo de trabajo como así también respecto de otros y la organización como un conjunto se han de mostrar muy rápidamente. Los subordinados a su vez con ese estilo de liderazgo tendrán menos posibilidades de desarrollar iniciativas. En los indicadores de satisfacción hallados en este estilo encontramos que son sustantivamente menores que los del estilo consultivo participativo tanto a nivel de factores motivadores tales como logro, reconocimiento, trabajo en si mismo, reconocimiento, responsabilidad, ascenso y crecimiento como en los factores higiénicos que evitan la insatisfacción con indicadores tales como sueldo, estatus, vida personal, seguridad, relaciones con el jefe y compañeros.

Hipótesis Específica 2

Con respecto a la hipótesis específica 1 que dice:

Existe un grado de asociación significativo entre el estilo gerencial consultivo participativo, con los factores motivadores e higiénicos de la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M.

Contrastación: Se acepta la hipótesis específica 2 al comprobarse que existe un grado de asociación, aunque bajo, entre el estilo gerencial consultivo y participativo con los factores motivadores e higiénicos de la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M.

Interpretación: Estos resultados se pueden explicar desde la teoría Likert que señala que estilo consultivo aumenta el grado de satisfacción de los colaboradores ya que permite que los trabajadores tomen decisiones particulares en niveles inferiores, que la comunicación fluye en ambos sentidos de la jerarquía. Motiva a los trabajadores, que reciben recompensas y participación. Hay un grado moderado de intercambios, a menudo con suficiente confianza. Se delegan aspectos significativos del proceso de control, con sentimientos de responsabilidad de tanto en los niveles superiores como en los inferiores. Puede parecer una organización informal, que bien respalde o bien se resista en parte a las metas de las empresas. Este estilo de liderazgo está originando entonces mejores resultados de satisfacción laboral aunque no en un grado significativamente mayor de satisfacción laboral.

Esto se cumpliría tanto a nivel de los indicadores de los factores motivacionales como de los higiénicos, esto quiere decir que estilo desarrolla un mejor manejo de la motivación tanto intrínseca, la que verdaderamente origina satisfacción como en la extrínseca la que evita que exista insatisfacción.

CONCLUSIONES

1. Se acepta la hipótesis general al probarse que existe relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. entre ambos estilos se relacionan con la satisfacción laboral.

Los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.

Los estilos, autoritario coercitivo y autoritario benevolente, mantienen relaciones más débiles con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.

2. Se acepta la hipótesis específica 1 al probarse que existe un grado de asociación irrelevante o poco significativo entre los estilos gerenciales autoritario- coercitivo y autoritario-benevolente y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Esto significa que el estilo gerencial autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente se asocia en forma débil con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Los indicadores de satisfacción hallados en este estilo son sustantivamente menores que los del estilo consultivo participativo tanto a nivel de factores motivadores como a nivel de factores higiénicos.

3. Se acepta la hipótesis específica 2 al probarse Existe una grado de asociación significativo aunque bajo entre los estilos gerenciales Consultivo y Participativo y la satisfacción laboral en el personal de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Esto significa que el estilo gerencial Consultivo y Participativo se asocia mejor con la satisfacción laboral aunque en un grado no muy alto, en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Este estilo de liderazgo está originando mejores resultados de satisfacción laboral tanto a nivel de los indicadores de los factores motivacionales como de los higiénicos, esto quiere decir que este estilo desarrolla un mejor manejo de la motivación extrínseco como intrínseca, la que verdaderamente origina satisfacción como en la extrínseca la que evita que exista insatisfacción.

RECOMENDACIONES

1. Difundir los resultados de esta investigación a nivel de la Dirección General de Administración del Universidad Nacional Mayor de San Marcos para que tanto líderes como colaboradores adquieran conocimiento de la importancia que ejerce el estilo consultivo y participativo para generar satisfacción laboral y se tome conciencia de la importancia que adquiere el formar un equipo consolidado de colaboración entre jefes y colaboradores.

2. Capacitar a los jefes Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el tema de estilos de liderazgo consultivo y participativo y sus indicadores de gestión a fin de promover un clima de trabajo positivo, participativo y motivado que se traduzcan en mejoras en el desempeño la eficiencia y la calidad de servicio.

3. Desarrollar programas motivacionales a nivel de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos a fin de gestionar en forma más efectiva los indicadores de la motivación intrínseca o factores motivadores y los indicadores de la motivación extrínseca o factores higiénicos a fin de que se pueda establecer un balance en la gestión de ambos tipos de motivación.

4. Desarrollar estrategias para el desarrollo de la satisfacción laboral a nivel de las diferentes dependencias de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos manejando adecuadamente tanto los estilos como la gestión de la motivación.

5. Presentar propuestas para mantener los niveles adecuados de motivación y manejo efectivo de los estilos de liderazgo por la gran influencia que se ha demostrado que ejercen sobre la satisfacción laboral y sus indicadores motivadores como logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, reconocimiento, responsabilidad, ascenso y crecimiento que van a originar impactos favorables sobre la productividad, eficiencia y servicio.

REFERENCIAS

Álvarez De Mon, S. (1997) Liderazgo transformador. *Harvard Deusto Business Review*. Año: 1997. Volumen: 79. Páginas: 49-57. Ediciones Deusto . Bilbao.

Arana Walter (2005). Diseño y validación de un modelo para la identificación y medición de los factores motivacionales de los trabajadores según la teoría de Frederick Herzberg. Título de revista: *Gestión en el Tercer Milenio*, Rev. De Investigación de la Fac. De Ciencias Administrativas, UNMSM. Vol. 8, N° 15, Julio, Lima.

Bennis, W. (1984). The competencies of leadership. Training and development journal. En: Robbins, S. *Comportamiento organizacional*. Prentice - Hall Hispanoamericana, 380-419. México

Brooke, P; Russell, D. Price, J.(1998) Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*. . En: Pérez, I. Satisfacción laboral y comportamientos organizacionales. Revista interamericana de psicología ocupacional, 14, (1), 7-23. Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional (CINCEL). Medellín.

Butterfield, E (2001).*Las Emociones y Lo Social en las Empresas*. Congreso organizado por The Organization Development Institute International, Latinoamérica. <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/lasemocim.htm>

Cásales, J. (1995). Estilos de dirección, liderazgo y productividad grupal. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 14, (1), 25-53. Editor: Centro de Investigación e Interventora en Comportamiento Organizacional (CINCEL). Medellín.

Conger, J. (1989). The charismatic leader. En: Gibson, D. Las *Organizaciones: comportamiento, estructura, proceso*. Delaware, Addison Wesley Interamericana, 388-411.

Conger, J. y Kanungo, R. (1988). Charismatic leadership. En: Robbins, S. *Comportamiento organizacional*. Prentice - Hall Hispanoamericana, 405-410. México.

Covey Stephen (1990) *Liderazgo Centrado en Principios*" Simon & Schuster Nueva York

Fernández, J. (1999). Un modelo para la dirección de grupos de trabajo. Liderazgo natural. Suplemento: *Cuadernos de management para una dirección eficaz*, 86 (438),pp. 67-82.

Flores, J. (1996). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Universidad del Pacífico. Lima.

García, M. y De María, F. (1981). *Administración y desarrollo gerencial*. D.F.: Diana. 3era. Ed. México

Gibón, James, L. Ivancevich J, Donnelly J (1994) Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. Delaware : Addison- Wesley Iberoamericana

Hackman, J. Richard et al. A new strategy for job enrichment. **Management Review.** v.17, n.4, p. 348-369, verano 1975. California

Herman, R. (1997). **Turbulencia. Retos y oportunidades en el mundo del trabajo. ¿Está usted preparado para el futuro?** McGraw-Hill Interamericana. Santafé de Bogotá

Hersey, P; Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). **Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional.** 7ma. Ed, Prentice-Hall Hispanoamericana. México

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard business review. En: Pérez, I. La satisfacción en el trabajo: Un enfoque para su estudio. **Revista interamericana de psicología ocupacional**, Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional (CINCEL). vol 15, n.(2), p. 65-79. Medellín

House, R. (1976). Theory of charismatic leadership. En: Gibson, D. **Las organizaciones: comportamiento, estructura, proceso.** Delaware, Addison-Wesley Interamericana, p. 388-411.

Lawer III, E. (1990). High involvement management. En: Hersey, P; Blanchard, K. y Johnson, D. **Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional**, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 84-85.

Lazzati, S. (1991). **Management. Funciones, estilos y desarrollo.** MACCHI. Buenos Aires.

Lewin, K; Lippitt, R. y White, R. (1939). **Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates.** En: Lawrence, P., Harriman, P. Twenty Century Psychology: Recent Developments, p. 200,231.

Likert, R. (1968). **El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración.** Deusto. Bilbao.

Likert, Rensis (1961). **Un Nuevo Método de Gestión y Dirección.** Deusto. Bilbao.

Locke, E. (1969). What is job satisfaction. Organizational behavior and human performance. En: Pérez, I. La satisfacción en el trabajo: Un enfoque para su estudio. **Revista interamericana de psicología ocupacional.** Medellín: Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional (CINCEL). Vol. 15, n (2), p. 65-79.

López Mas, Julio. (2005) **Motivación laboral y Gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg** Rev. Tercer Milenio N 15 F.C.A. [U.N.M.S.M.](#) Lima.

Lord, R; DeVader, C. y Alliger, G. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. En **Journal of applied psychology**. Washington: American Psychology Association, agosto de 1986, pp. 402-410.

MacFarlin, D. Y Rice, R. (1992). The role of facet importance as a moderator in job satisfaction process. En **Journal of organizational behavior**. Vol. 13, p. 41-54.

Murdick, R; y Munson, J. (1988). **Sistemas de información administrativa**. Prentice Hall Hispanoamericana. 2da. Ed. México.

Pérez, I. (1995). Satisfacción laboral y comportamientos organizacionales. **Revista interamericana de psicología ocupacional**. Centro de Investigación e Interventora en Comportamiento Organizacional (CINCEL). Vol. 14, n (1), 7-23 Medellín.

Pérez, I. (1996). La satisfacción en el trabajo: Un enfoque para su estudio. **Revista interamericana de psicología ocupacional**, Medellín: Centro de Investigación e Interventora en Comportamiento Organizacional (CINCEL). Vol. 15, n (2), 65-79.

Podsakoff, P; Tudor, W. Y Skov, R. (1982). Effect of leader contingent and non – contingent reward and punishment behavior on subordinate performance and satisfaction. **Academy of management journal**. Pace University. Vol 25, p. 810-821. New York

Powell, G. y Butterfield, D. (1984). The high-high leader again. Group and organization studies. En: Robbins, S. **Comportamiento organizacional**, Prentice - Hall Hispanoamericana, 380-419. México

Robbins, S. (1993). **Comportamiento organizacional**. Prentice - Hall Hispanoamericana. 5ta. Ed. México

Robbins, S. y Coulter, M. (1996). **Administración.**, Prentice Hall Hispanoamericana. 5ta. Ed. México.

Robbins, S. y De Cenzo, D. (1996). **Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones**. Prentice Hall Hispanoamericana. México

Rusbult, C. y Lowery, D. (1985). When bureauerats get the blues. En **Journal of Applied Social Psychology**. Vol 15, n 1.p 80-103.

Salom, C. y Barret, Y. (1998). Estrategias de influencia usadas por los líderes motivacionales. **Revista interamericana de psicología ocupacional**, 17 (2), 5-13.

Sharma,S. (1995). Motivation. University of Toronto: Faculty of Information Studies. Disponible en:

<http://choo./LIS.utoronto.ca/FIS/Courses/LIS1230/LIS1230sharma/motive/>.html

Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: Survey of the literature. **Journal of applied psychology**. En: (6), 176 –177

Valencia Pomareda,Herbert,(1984) **Los Estilos Gerenciales y su Impacto en los Servicios Públicos**. ESAP-ESAN. Lima.

Williams, R. y Blackler, F. (1971). **Motives and behavior at work**. London: Cox & Wyman. 1era Ed.

Estatuto de la UNMSM conforme con la Ley N 23733 Septiembre 1984, aprobada por Resolución Rectoral N 78337 del 24 de Septiembre de 1984

Ley Universitaria N 23733

Manual de Organización y Funciones de la Dirección General de Administración de la UNMSM.

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIDAD DE POSTGRADO

Este cuestionario es anónimo. Marcar (X) en el paréntesis y en a o b según corresponda. Todas las alternativas son correctas.

1. Para lograr la colaboración en su dependencia se utiliza:
 - () Solo amenazas y castigos.
 - () Castigos y ocasionales reconocimientos.
 - () Reconocimientos, compromisos y solo a veces castigos.
 - () Reconocimientos, compromisos, pero nunca castigos.

2. La comunicación e interacción para el logro de los objetivos que se establece en su área, tanto entre las personas como en el grupo es:
 - () Muy escasa en términos de individuos y grupos.
 - () Poca en términos de individuos y grupos.
 - () Bastante en términos de individuos y grupos.
 - () Dinámica en términos de individuos y grupos.

3. El grado en que los compañeros de trabajo influyen sobre los fines y actividades de su dependencia es:
 - () Nulo, excepto vía sindical.
 - () Escaso, excepto vía sindical.
 - () Moderado, tanto directamente como por vía sindical.
 - () Determinante, tanto directamente como por vía sindical.

4. Las decisiones en los diferentes niveles según el acceso a la información se toman:
 - (...) Siempre en los niveles más altos donde nunca existe la información apropiada.
 - (...) A menudo en los niveles más altos donde no existe la información adecuada.
 - (...) A veces en los niveles más altos en donde no está la información más adecuada.
 - (...) Siempre en el mismo nivel, donde se encuentra la información más adecuada.

5. La forma usual de fijar objetivos y dar órdenes en su dependencia es:
 - (...) Se dan órdenes sin comentarios.
 - (...) Se dan órdenes y en algunas ocasiones se formulan comentarios.
 - (...) Se fijan objetivos y se dan órdenes tras compartir con los subordinados los problemas en su cumplimiento.
 - (...) Se fijan objetivos y se dan órdenes mediante la participación de los miembros del grupo.

6. La responsabilidad de la función de control en los diferentes niveles jerárquicos se efectúa:
 - (...) Sólo en los niveles jerárquicos superiores.
 - (...) Fundamentalmente en los niveles jerárquicos superiores.
 - (...) En forma compartida entre niveles jerárquicos superiores y niveles medios con menor intensidad en niveles inferiores.
 - (...) En todos los niveles jerárquicos por igual

7. La preocupación sobre despilfarros y pérdidas de materiales y tiempo en su dependencia es:

(...)Relativamente elevada, cuando no se vigila el asunto con mucho cuidado.

(...)Moderadamente alta, a menos que se vigile el asunto

(...) Moderada

(...)Los propios miembros involucrados se preocupan por mantener las pérdidas y despilfarros al mínimo.

TEST DE FACTORES MOTIVACIONALES

Nº	Alternativas	Considero que lo más importante es:.....
----	--------------	---

1. a) Que existan políticas de ascensos de personal de manera justa
b) Debe haber adecuadas condiciones de trabajo
2. a) Lo menor es la supervisión en una empresa
b) Respeto por las actividades que realizo en mi vida personal
3. a) Ambientes de trabajo limpios, cómodos, iluminados e implementados
b) Tener la oportunidad de desarrollo personal y/o profesional
4. a) Es importante que la empresa me reconozca cuando cumpla con un objetivo
b) Que la empresa brinde buen producto o servicio a los clientes o usuarios
5. a) Tener un salario decoroso
b) Que los jefes tengan tacto para ayudar y orientar a los trabajadores
6. a) Que la empresa me brinde la oportunidad de plasmar mis conocimientos
b) Que me guste el trabajo que realizo
7. a) Que la empresa me considere responsable por lo que hago
b) Que la empresa brinde seguro familiar contra todo riesgo
8. a) Que se cumplan los ascensos de personal sobre la base de la justicia
b) Tener las oportunidades para triunfar en el trabajo
9. a) Obtener logros que me he trazado
b) Ejecutar tareas que sé que voy a realizarlas como debe ser.
10. a) Que mi jefe se dé por enterado cuando hago un buen trabajo
b) Realizar el trabajo en equipo
11. a) Ostentar estatus en reconocimiento a mi capacidad
b) Trabajar bien para ganar buen sueldo
12. a) La responsabilidad está sobre todas las cosas
b) Los jefes deben tener capacidad para tener buenas relaciones con los trabajadores
13. a) Tener la oportunidad de ascender sobre la base de méritos
b) Que valoren la importancia de mi trabajo
14. a) Que la empresa brinde apoyo a los trabajadores ante riesgos imprevistos
b) Sentirme bien en un status que me corresponda
15. a) Posibilidad de realizar trabajos que me signifiquen todo un desafío
b) Que la empresa esté bien organizada

16. a) Llevarme bien con mis compañeros de trabajo
b) Es importante llevarme bien con mi jefe
17. a) Respeto por mí como ser humano
b) Que se tome en cuenta mi rendimiento para los aumentos de sueldo.
18. a) La empresa debe implementar las mejores condiciones de trabajo
b) Que mi trabajo sea interesante
19. a) Adecuada comunicación entre los compañeros de trabajo
b) Que la empresa permita que el trabajador pueda tomar decisiones.
20. a) Que me reconozcan por haber cumplido un objetivo importante
b) Tener la oportunidad de asumir mayores retos
21. a) Que la empresa respete el nivel o categoría de los trabajadores
b) Supervisión adecuada
22. a) Que mi trabajo sea importante
b) Estar de acuerdo con los objetivos de la empresa
23. a) Respeto recíproco entre jefe y el trabajador
b) Que la empresa esté implementada adecuadamente con relación a la seguridad
24. a) Participar en ascensos de personal
b) Tener la oportunidad de encontrar nuevos retos
25. a) Que mis compañeros reconozcan mi esfuerzo
b) Asumir responsabilidades que motivan más
26. a) Que la empresa tenga buena imagen
b) Que mi trabajo signifique crecimiento y desarrollo
27. a) La empresa debe brindar seguridad a sus trabajadores
b) Un buen sueldo que recompense el cumplimiento de sus objetivos
28. a) Mi trabajo en lo más importante
b) Si es que cumplo un objetivo por lo menos mi jefe debe reconocerme
29. a) Buenas condiciones físicas de trabajo
b) Tener oportunidades de logro
30. a) Que el jefe sea cortés con todos
b) Tener un nivel o categoría importante
31. a) Una buena supervisión
b) Un trabajo seguro
32. a) Entablar relaciones para conocernos mejor entre los trabajadores
b) Que los trabajadores estén contentos con las decisiones de la empresa
33. a) Quiero que mis buenas iniciativas sean escuchadas y valoradas
b) Tener buenas posibilidades de progreso en la empresa
34. a) Respeto y consideración a la vida privada
b) Tener la seguridad de que en la empresa hay oportunidad de ascenso
35. a) Que las remuneraciones sean justas

- b) Es importante el ambiente en que se trabaja
- 36. a) Realización personal mediante logros
b) Valoro que reconozcan mi estatus dentro de la empresa
- 37. a) Seguridad de continuar trabajando
b) Realizar trabajos de manera coordinada con los compañeros de trabajo
- 38. a) Contar con un buen sistema de calificación del desempeño laboral
b) Una buena relación con el jefe motiva trabajar a gusto
- 39. a) Deseo respeto a mi vida personal
b) Es importante que valoren el buen trabajo que realizo
- 40. a) Quiero que el jefe sea competente
b) Que exista la oportunidad de ser promocionado a cargos de mayor responsabilidad
- 41. a) Oportunidad para producir trabajo de buena calidad
b) Adecuada ventilación, luz, temperatura, etc.
- 42. a) Es importante el respeto entre compañeros de trabajo
b) Tener la oportunidad de crecer y progresar
- 43. a) Trabajar eficientemente para obtener un buen sueldo
b) No hay mejor cosa que llevarse bien con el jefe
- 44. a) Oportunidad para tener mayor nivel o categoría
b) Oportunidad de ascender a cargos de mayor nivel
- 45. a) Que mi vida personal no debe interferir en mi trabajo
b) Realizar tareas importantes
- 46. a) Es importante tener jefes capaces
b) Ponerme a prueba para hacer trabajos difíciles
- 47. a) Tener una adecuada organización en la empresa
b) Buena remuneración
- 48. a) Que la empresa de facilidades para la vivienda y educación familiar
b) Reconocimiento por el buen trabajo que realizo
- 49. a) Trabajar en un grupo donde hay confianza
b) Ascensos de personal sobre la base de méritos
- 50. a) Sentir status con un cargo importante
b) Que tengan respeto por los sentimientos de la gente
- 51. a) Respeto y consideración entre jefe y trabajador
b) Tener los implementos o materiales para trabajar
- 52. a) Me otorguen responsabilidades
b) Tener la ocasión de crecimiento y desarrollo
- 53. a) Que el jefe distribuya adecuadamente el trabajo
b) La administración de la empresa debe ser eficiente y justa
- 54. a) Mas importante es que respeten y valoren mis buenas iniciativas
b) Cuanto más alto es mi estatus me siento mejor

55. a) Ser respetado como persona
b) Que la familia del trabajador tenga seguridad
56. a) Que la empresa brinde oportunidad de lograr objetivos
b) Para mí lo más importante es el sueldo
57. a) Cumplir responsablemente con mi trabajo
b) Sentir que mi trabajo es importante
58. a) Prefiero tener las mejores condiciones de trabajo para cumplir mi trabajo
b) Que la política de la empresa sea clara y definida
59. a) Quiero que la empresa valore mi esfuerzo
b) Me importa más una adecuada supervisión
60. a) La empresa debe fomentar reuniones sociales
b) Es importante que la empresa reconozca mi estatus
61. a) Una óptima relación con mi jefe
b) Defender mis derechos personales
62. a) Que me asignen trabajos de responsabilidad
b) Que los aumentos que se otorguen sean justos
63. a) Que el mejor trabajador sea ascendido
b) Que mi trabajo signifique crecimiento y desarrollo
64. a) La provisión y calidad de los materiales necesarios para trabajar
b) Quienes me rodean valoren cuando cumpla un objetivo
65. a) Que el trabajo sea una manera de progresar
b) Que el jefe tome en cuenta las ideas de los trabajadores
66. a) Sobre todo valoro el trabajo que realizo
b) Tener adecuada supervisión
67. a) Prefiero dedicarme personalmente a encontrar la solución a los problemas
b) La seguridad en una empresa es lo más importante
68. a) Que respeten los derechos de la gente
b) Asumir las cosas con suma responsabilidad
69. a) Mediante el salario justo se gratifique el esfuerzo y dedicación
b) La empresa debe fomentar compañerismo y trabajo en equipo
70. a) Que la empresa aprecie mi esfuerzo mediante ascensos
b) Que me den un lugar por mi adecuado desempeño
71. a) Que la administración de la empresa sea correcta
b) Tener una categoría superior a los demás
72. a) Tener un supervisor (jefe) justo
b) Que los supervisores tengan capacidad de liderazgo
73. a) Que mi vida personal sea respetada
b) Es más importante las condiciones de trabajo en que me desenvuelvo

74. a) Cumplir con mis obligaciones de trabajo
b) Que exista ascensos de personal
75. a) Tener buenos compañeros de trabajo
b) Las tareas que realizo me motivan más
76. a) El trabajo depende de cómo me llevo con mi jefe
b) Asumir todos los roles es importante para mí.
77. a) Que la empresa contrate un seguro de vida para los trabajadores
b) Oportunidad para el desarrollo y mejora personal
78. a) Trabajar en camaradería con mis compañeros
b) Que respeten mi vida personal
79. a) Que el sueldo esté de acuerdo con el trabajo que realizo
b) Que sean justos en valorar el esfuerzo que realizo
80. a) El estilo de supervisión que se imparte en la empresa es importante
b) Asumir las tareas que me encomiendan con suma responsabilidad
81. a) Una adecuada relación con los supervisores
b) Que en los ascensos se reconozca el esfuerzo de los trabajadores
82. a) Que respeten mi vida privada
b) La empresa debe tener normas claras y deben ser difundidas
83. a) Que la empresa otorgue jubilación y otros beneficios sociales
b) Que las tareas que ejecuto sean interesantes
84. a) Posibilidad de llevarme bien con los demás
b) Realizar trabajos de mayor exigencia
85. a) Que respeten mi estatus
b) Posibilidad de progreso en la empresa
86. a) Amplia libertad en el trabajo, porque sé lo que hago
b) La organización de la empresa es importante
87. a) Comodidad en el trabajo para realizar bien las tareas
b) Que la supervisión se realice de manera óptima
88. a) Esforzarme en trabajar bien para obtener un buen sueldo
b) Deben existir ascensos de personal de manera justa
89. a) Realizar trabajos que estoy seguro de cumplir óptimamente
b) Prefiero tener un importante estatus
90. a) Es importante mi vida personal
b) Responder a situaciones difíciles y con retos
91. a) Empleo estable
b) Tener todos los implementos necesarios para un buen trabajo
92. a) Sentir que estoy creciendo y desarrollándome
b) Estar contento con un sueldo justo

93. a) El sistema de supervisión debe ser el mejor
b) Los problemas deben ser resueltos entre todos los compañeros de trabajo
94. a) Es importante que la empresa brinde la seguridad social
b) Que se cumpla la política de normas
95. a) Lograr objetivos
b) Que la empresa otorgue responsabilidades en el cumplimiento de objetivos
96. a) Que las tareas que ejecuto estén de acuerdo con mis habilidades y experiencia
b) Que el trato de los jefes sea respetuoso
97. a) Que me brinde la oportunidad de tener un trabajo seguro
b) La oportunidad de ascender es importante
98. a) Las óptimas condiciones de trabajo motivan más para trabajar mejor
b) El mejor reconocimiento a mi esfuerzo es que otorguen un alto nivel de estatus
99. a) Cuando reconocen mi trabajo me siento más motivado
b) Que los supervisores sean personas educadas
- 100.a) Prefiero un jefe que resuelva los problemas mas dificiles
b) Tener la oportunidad de avanzar hacia el desarrollo profesional y o personal
- 101.a) Que los compañeros de trabajo sean colaboradores y eficientes
b) Para un buen resultado son importantes las condiciones de trabajo
- 102.a) Un buen sueldo me motiva a trabajar mejor
b) Las tareas que realizo sean importantes para mí y la empresa
- 103.a) La responsabilidad es lo primero
b) Trabajar para luego por mérito propio tener un estatus
- 104.a) Que las decisiones sobre mi vida personal sean respetadas
b) El desarrollo del personal dentro de la empresa es fundamental
- 105.a) Fijarme metas y correr riesgos en la ejecución del trabajo
b) Que mi trabajo conlleve incremento de conocimiento, experiencia y mejora

VERIFIQUE SI RESPONDIÓ TODOS LOS ÍTEMS

**DE RESULTADOS POR DEPENDENCIAS DE LOS
INDICADORES DE LAS VARIABLES**

Resultados Generales

Estilos Gerenciales			Satisfacción Laboral		
Estilo	F	%	Factores	F	%
Consultivo y Participativo	146	58.4	Motivadores	111	76.0
			Higiénicos	35	24.0
			Totales	146	100.0
Autoritario Coercitivo y Autoritario Benevolente	104	41.6	Motivadores	60	57.7
			Higiénicos	44	42.3
Totales	250	100.0	Totales	104	100.0

1, OFICINA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	POLITICAS Y ADMINISTRACIÓN	
F	%			f
7	25.93	AUTORITARIO COERCITIVO	3	11,11
5	18.52	AUTORITARIO BENEVOLENTE	3	11,11
7	25.92	CONSULTIVO	12	44,44
8	29.63	PARTICIPATIVO	9	33,33
27	100,00	TOTAL	27	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	LOGRO	
F	%			f
4	14.82	AUTORITARIO COERCITIVO	3	11,11
8	29.63	AUTORITARIO BENEVOLENTE	3	11,11
6	22.22	CONSULTIVO	11	40,74
9	33.33	PARTICIPATIVO	10	37,04
27	100,00	TOTAL	27	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	SUPERVISION	
F	%			f
4	14.82	AUTORITARIO COERCITIVO	2	7,41
8	29.63	AUTORITARIO BENEVOLENTE	2	7,41

9	33.33	CONSULTIVO	13	48,15
6	22.22	PARTICIPATIVO	10	37,04
27	100,00	TOTAL	27	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	RECONOCIMIENTO	
F	%			F
7	25.93	AUTORITARIO COERCITIVO	1	3,70
5	18.52	AUTORITARIO BENEVOLENTE	1	3,70
6	22.22	CONSULTIVO	12	44.44
9	33.33	PARTICIPATIVO	13	48,15
27	100,00	TOTAL	27	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	RELACIONES CON EL JEFE	
F	%			F
9	33.33	AUTORITARIO COERCITIVO	2	7,41
3	11.11	AUTORITARIO BENEVOLENTE	4	14,81
10	37.04	CONSULTIVO	9	33,33
5	18.52	PARTICIPATIVO	12	44,44
27	100,00	TOTAL	27	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	TRABAJO EN SI MISMO	
F	%			F
5	18.52	AUTORITARIO COERCITIVO	2	7,41
7	25.93	AUTORITARIO BENEVOLENTE	2	7,41
6	22.22	CONSULTIVO	11	40,74
9	33.33	PARTICIPATIVO	12	44,44
27	100,00	TOTAL	27	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	CONDICIONES DE TRABAJO	
F	%			F
6	22.22	AUTORITARIO COERCITIVO	2	7,41
6	22.22	AUTORITARIO BENEVOLENTE	3	11,11
9	33.33	CONSULTIVO	10	37,04
6	22.22	PARTICIPATIVO	12	44,44
27	100,00	TOTAL	27	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	RESPONSABILIDAD	
F	%			F
6	22.22	AUTORITARIO COERCITIVO	3	11,11
6	22.22	AUTORITARIO BENEVOLENTE	2	7,41
8	29.63	CONSULTIVO	10	37,04
7	25.93	PARTICIPATIVO	12	44,44
27	100,00	TOTAL	27	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	SUELDO	
F	%			F
5	18.52	AUTORITARIO COERCITIVO	3	11,11
7	25.93	AUTORITARIO BENEVOLENTE	2	7,41
10	37.04	CONSULTIVO	9	33,33
5	18.52	PARTICIPATIVO	13	48,15
27	100,00	TOTAL	27	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	ASCENSO	
F	%			f
6	22.22	AUTORITARIO COERCITIVO	2	7,41
6	22.22	AUTORITARIO BENEVOLENTE	2	7,41
9	33.33	CONSULTIVO	10	37,04
6	22.22	PARTICIPATIVO	13	48,15
27	100,00	TOTAL	27	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS	
F	%			f
8	29.63	AUTORITARIO COERCITIVO	3	11,11
4	14.82	AUTORITARIO BENEVOLENTE	2	7,41
9	33.33	CONSULTIVO	11	40,74
6	22.22	PARTICIPATIVO	11	40,74
27	100,00	TOTAL	27	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	CRECIMIENTO	
f	%			f
7	25.93	AUTORITARIO COERCITIVO	1	3,70
5	18.52	AUTORITARIO BENEVOLENTE	1	3,70
5	18.52	CONSULTIVO	13	48,15
10	37.04	PARTICIPATIVO	12	44,44
27	100,00	TOTAL	27	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	VIDA PERSONAL	
F	%			f
9	33.33	AUTORITARIO COERCITIVO	2	7,41
3	11.11	AUTORITARIO BENEVOLENTE	1	3,70
10	37.04	CONSULTIVO	12	44,44
5	18.52	PARTICIPATIVO	12	44,44
27	100,00	TOTAL	27	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	ESTATUS	
F	%			f
8	29.63	AUTORITARIO COERCITIVO	2	7,41
4	14.81	AUTORITARIO BENEVOLENTE	2	7,41
7	25.93	CONSULTIVO	11	40,74
8	29.63	PARTICIPATIVO	12	44,44
27	100,00	TOTAL	27	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	SEGURIDAD	
F	%			f
9	33.33	AUTORITARIO COERCITIVO	4	14,81
3	11.11	AUTORITARIO BENEVOLENTE	2	7,41
5	18.52	CONSULTIVO	10	37,04
10	37.04	PARTICIPATIVO	11	40,74
27	100,00	TOTAL	27	100,00

2. OFICINA GENERAL DE BIENESTAR UNIVERSITARIA

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	POLITICAS Y ADMINISTRACIÓN	
F	%			f
18	26.47	AUTORITARIO COERCITIVO	7	10,29
14	20.59	AUTORITARIO BENEVOLENTE	11	16,18
24	35.29	CONSULTIVO	22	32,35
12	17.65	PARTICIPATIVO	28	41,18
68	100,00	TOTAL	68	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	LOGRO	
F	%			F
10	14.71	AUTORITARIO COERCITIVO	8	11,76
22	32.35	AUTORITARIO BENEVOLENTE	13	19,12
19	27.94	CONSULTIVO	21	30,88
17	25.00	PARTICIPATIVO	26	38,24
68	100,00	TOTAL	68	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	SUPERVISION	
F	%			f
13	19.12	AUTORITARIO COERCITIVO	8	11,76
19	27.94	AUTORITARIO BENEVOLENTE	10	14,71
11	16.18	CONSULTIVO	24	35,29
25	36.76	PARTICIPATIVO	26	38,24
68	100,00	TOTAL	68	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	RECONOCIMIENTO	
f	%			F
19	27,94	AUTORITARIO COERCITIVO	7	10,29
13	19,12	AUTORITARIO BENEVOLENTE	5	7,35
18	26,47	CONSULTIVO	31	45,59
18	26,47	PARTICIPATIVO	25	36,76
68	100,00	TOTAL	68	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	RELACIONES CON EL JEFE	
F	%			F
17	25.00	AUTORITARIO COERCITIVO	6	8,82
15	22.06	AUTORITARIO BENEVOLENTE	10	14,71
17	25.00	CONSULTIVO	24	35,29
19	27.94	PARTICIPATIVO	28	41,18
68	100,00	TOTAL	68	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	TRABAJO EN SI MISMO	
F	%			F
15	22.06	AUTORITARIO COERCITIVO	6	8,82
17	25.00	AUTORITARIO BENEVOLENTE	8	11,76
21	30.88	CONSULTIVO	26	38,24
15	22.06	PARTICIPATIVO	28	41,18
68	100,00	TOTAL	68	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	CONDICIONES DE TRABAJO	
F	%			f
14	20.59	AUTORITARIO COERCITIVO	8	11,76
18	26.47	AUTORITARIO BENEVOLENTE	12	17,65
20	29.41	CONSULTIVO	23	33,82
16	23.53	PARTICIPATIVO	25	36,76
68	100,00	TOTAL	68	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	RESPONSABILIDAD	
F	%			F
15	22.06	AUTORITARIO COERCITIVO	9	13.24
17	25.00	AUTORITARIO BENEVOLENTE	7	10.29
19	27.94	CONSULTIVO	24	35.29
17	25.00	PARTICIPATIVO	28	41.18
68	100,00	TOTAL	68	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	SUELDO	
F	%			f
17	25.00	AUTORITARIO COERCITIVO	11	16.18
15	22.06	AUTORITARIO BENEVOLENTE	9	13.24
14	20.59	CONSULTIVO	25	36.76
22	32.35	PARTICIPATIVO	23	33.82
68	100,00	TOTAL	68	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	ASCENSO	
F	%			F
14	20.59	AUTORITARIO COERCITIVO	7	10.29
18	26.47	AUTORITARIO BENEVOLENTE	9	13.24
15	22.06	CONSULTIVO	27	39.71
21	30.89	PARTICIPATIVO	25	36.76
68	100,00	TOTAL	68	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS	
F	%			f
16	23.53	AUTORITARIO COERCITIVO	7	10.29
16	23.53	AUTORITARIO BENEVOLENTE	9	13.24
17	25.00	CONSULTIVO	27	39.71
19	27.94	PARTICIPATIVO	25	36.76
68	100,00	TOTAL	68	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	CRECIMIENTO	
F	%			F
17	25.00	AUTORITARIO COERCITIVO	9	13.24
15	22.06	AUTORITARIO BENEVOLENTE	10	14.71
14	20.59	CONSULTIVO	25	36.76
22	32.35	PARTICIPATIVO	24	35.29
68	100,00	TOTAL	68	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	VIDA PERSONAL	
F	%			f
15	22.06	AUTORITARIO COERCITIVO	9	13.24
17	25.00	AUTORITARIO BENEVOLENTE	8	11.76
17	25.00	CONSULTIVO	27	39.71
19	27.94	PARTICIPATIVO	24	35.29
68	100,00	TOTAL	68	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	ESTATUS	
F	%			F
14	20.59	AUTORITARIO COERCITIVO	7	10.29
18	26.47	AUTORITARIO BENEVOLENTE	6	8.82
19	27.99	CONSULTIVO	26	38.24
17	25.00	PARTICIPATIVO	29	42.65
68	100,00	TOTAL	68	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	SEGURIDAD	
F	%			f
15	22.06	AUTORITARIO COERCITIVO	11	16,18
17	25.00	AUTORITARIO BENEVOLENTE	9	13,24
21	30.88	CONSULTIVO	22	32,35
15	22.06	PARTICIPATIVO	26	38,24
68	100,00	TOTAL	68	100,00

3. OFICINA GENERAL DE ECONOMIA

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	POLITICAS Y ADMINISTRACIÓN	
f	%			f
11	18.97	AUTORITARIO COERCITIVO	8	13,79
9	15.52	AUTORITARIO BENEVOLENTE	7	12,07
10	17.24	CONSULTIVO	22	37,93
28	48.27	PARTICIPATIVO	21	36,21
58	100,00	TOTAL	58	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	LOGRO	
f	%			f
9	15.51	AUTORITARIO COERCITIVO	8	13,79
11	18.97	AUTORITARIO BENEVOLENTE	6	10.34
24	41.38	CONSULTIVO	21	36.21
14	24.14	PARTICIPATIVO	23	39.66
58	100,00	TOTAL	58	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	SUPERVISION	
F	%			F
12	20.69	AUTORITARIO COERCITIVO	5	8.62
8	13.79	AUTORITARIO BENEVOLENTE	6	10.34
21	36.21	CONSULTIVO	23	39.66
17	29.31	PARTICIPATIVO	24	41.38
58	100,00	TOTAL	58	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	RECONOCIMIENTO	
f	%			f
13	22.42	AUTORITARIO COERCITIVO	9	15.52
7	12.07	AUTORITARIO BENEVOLENTE	8	13.79
23	39.65	CONSULTIVO	18	31.03
15	25.86	PARTICIPATIVO	23	39.66
58	100,00	TOTAL	58	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	RELACIONES CON EL JEFE	
f	%			f
13	22.42	AUTORITARIO COERCITIVO	7	12.07
7	12.07	AUTORITARIO BENEVOLENTE	9	15.52
18	31.03	CONSULTIVO	20	34.48
20	34.48	PARTICIPATIVO	22	37.93
58	100,00	TOTAL	58	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	TRABAJO EN SI MISMO	
f	%			f
14	24.14	AUTORITARIO COERCITIVO	8	13.79
6	10.34	AUTORITARIO BENEVOLENTE	5	8.62
22	37.93	CONSULTIVO	23	39.66
16	27.59	PARTICIPATIVO	22	37.93
58	100,00	TOTAL	58	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	CONDICIONES DE TRABAJO	
f	%			F
11	18.97	AUTORITARIO COERCITIVO	6	10.34
9	15.52	AUTORITARIO BENEVOLENTE	9	15.52
18	31.03	CONSULTIVO	24	41.38
20	34.48	PARTICIPATIVO	19	32.76
58	100,00	TOTAL	58	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	RESPONSABILIDAD	
f	%			F
7	12.07	AUTORITARIO COERCITIVO	4	6.90
13	22.41	AUTORITARIO BENEVOLENTE	6	10.34
21	36.21	CONSULTIVO	22	37.93
17	29.31	PARTICIPATIVO	26	44.83
58	100,00	TOTAL	58	100,00

LIKERT		HIGIENICOS		
		ESTILO GERENCIAL	SUELDO	
F	%			F
16	27.58	AUTORITARIO COERCITIVO	8	13.79
4	6.90	AUTORITARIO BENEVOLENTE	8	13.79
21	36.21	CONSULTIVO	19	32.76
17	29.31	PARTICIPATIVO	23	39.66
58	100,00	TOTAL	58	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	ASCENSO	
F	%			F
11	18.97	AUTORITARIO COERCITIVO	7	12.07
9	15.52	AUTORITARIO BENEVOLENTE	6	10.34
22	37.93	CONSULTIVO	22	37.93
16	27.58	PARTICIPATIVO	23	39.66
58	100,00	TOTAL	58	100,00

LIKERT		HIGIENICOS		
		ESTILO GERENCIAL	RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS	
f	%			f
7	12.07	AUTORITARIO COERCITIVO	8	13.79
13	22.41	AUTORITARIO BENEVOLENTE	5	8.62
15	25.86	CONSULTIVO	19	32.76
23	39.66	PARTICIPATIVO	26	44.83
58	100,00	TOTAL	58	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	CRECIMIENTO	
f	%			f
10	17.24	AUTORITARIO COERCITIVO	6	10.34
10	17.24	AUTORITARIO BENEVOLENTE	7	12.07
24	41.38	CONSULTIVO	23	39.66
14	24.14	PARTICIPATIVO	22	37.93
58	100,00	TOTAL	58	100,00

LIKERT		HIGIENICOS		
		ESTILO GERENCIAL	VIDA PERSONAL	
f	%			f
12	20.69	AUTORITARIO COERCITIVO	10	17.24
8	13.79	AUTORITARIO BENEVOLENTE	7	12.07
17	29.31	CONSULTIVO	19	32.76
21	36.21	PARTICIPATIVO	22	37.93
58	100,00	TOTAL	58	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	ESTATUS	
F	%			F
9	15.52	AUTORITARIO COERCITIVO	3	5.17
11	18.97	AUTORITARIO BENEVOLENTE	4	6.90
22	37.93	CONSULTIVO	26	44.83
16	27.58	PARTICIPATIVO	25	43.10
58	100,00	TOTAL	58	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	SEGURIDAD	
F	%			f
15	25.86	AUTORITARIO COERCITIVO	6	10.34
5	8.62	AUTORITARIO BENEVOLENTE	8	13.79
15	25.86	CONSULTIVO	21	36.21
23	39.66	PARTICIPATIVO	23	39.66
58	100,00	TOTAL	58	100,00

4. INFRAESTRUCTURA

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	POLITICAS Y ADMINISTRACIÓN	
f	%			f
3	14.24	AUTORITARIO COERCITIVO	2	9.52
2	9.52	AUTORITARIO BENEVOLENTE	1	4.76
7	33.33	CONSULTIVO	8	38.12
9	42.86	PARTICIPATIVO	10	47.62
21	100.00	TOTAL	21	100.00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	LOGRO	
f	%			f
3	14.29	AUTORITARIO COERCITIVO	3	14.29
2	9.52	AUTORITARIO BENEVOLENTE	4	19.05
6	28.57	CONSULTIVO	8	38.10
10	47.62	PARTICIPATIVO	10	28.57
21	100,00	TOTAL	21	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	SUPERVISION	
f	%			f
4	19.05	AUTORITARIO COERCITIVO	2	9.52
1	4.76	AUTORITARIO BENEVOLENTE	2	9.52
8	38.10	CONSULTIVO	9	42.86
8	38.10	PARTICIPATIVO	8	38.10
21	100,00	TOTAL	21	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	RECONOCIMIENTO	
F	%			f
2	9.52	AUTORITARIO COERCITIVO	2	9.52
3	14.29	AUTORITARIO BENEVOLENTE	2	9.52
7	33.33	CONSULTIVO	8	38.10
9	42.85	PARTICIPATIVO	9	42.86
21	100,00	TOTAL	21	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	RELACIONES CON EL JEFE	
F	%			F
3	14.29	AUTORITARIO COERCITIVO	3	14.29
2	9.52	AUTORITARIO BENEVOLENTE	1	4.26
7	33.33	CONSULTIVO	10	47.62
9	42.86	PARTICIPATIVO	7	33.33
21	100,00	TOTAL	21	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	TRABAJO EN SI MISMO	
F	%			F
4	19.05	AUTORITARIO COERCITIVO	1	4.76
1	4.76	AUTORITARIO BENEVOLENTE	1	4.76
8	38.09	CONSULTIVO	11	52.38
8	38.09	PARTICIPATIVO	8	38.10
21	100,00	TOTAL	21	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	CONDICIONES DE TRABAJO	
F	%			F
3	14.29	AUTORITARIO COERCITIVO	1	4.76
2	9.52	AUTORITARIO BENEVOLENTE	2	9.52
8	38.09	CONSULTIVO	9	42.86
8	38.09	PARTICIPATIVO	9	42.86
21	100,00	TOTAL	21	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	RESPONSABILIDAD	
F	%			f
2	9.52	AUTORITARIO COERCITIVO	1	4.76
3	14.29	AUTORITARIO BENEVOLENTE	2	9.52
7	33.33	CONSULTIVO	10	47.62
9	42.86	PARTICIPATIVO	8	38.10
21	100,00	TOTAL	21	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	SUELDO	
F	%			f
4	19.05	AUTORITARIO COERCITIVO	2	9.52
1	4.76	AUTORITARIO BENEVOLENTE	3	14.29
8	38.09	CONSULTIVO	7	33.33
8	33.33	PARTICIPATIVO	9	42.89
21	100,00	TOTAL	21	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	ASCENSO	
f	%		f	%
2	9.52	AUTORITARIO COERCITIVO	3	14.29
3	14.29	AUTORITARIO BENEVOLENTE	3	14.29
7	33.33	CONSULTIVO	8	38.10
9	42.86	PARTICIPATIVO	7	33.33
21	100,00	TOTAL	21	100,00

LIKERT		HIGIENICOS		
		ESTILO GERENCIAL	RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS	
f	%		f	%
4	19.05	AUTORITARIO COERCITIVO	3	14.29
1	4.79	AUTORITARIO BENEVOLENTE	0	0.00
9	42.86	CONSULTIVO	9	42.86
7	33.33	PARTICIPATIVO	9	42.86
21	100,00	TOTAL	21	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	CRECIMIENTO	
f	%		F	%
2	9.52	AUTORITARIO COERCITIVO	2	9.52
3	14.29	AUTORITARIO BENEVOLENTE	3	14.29
10	47.62	CONSULTIVO	8	38.10
6	28.57	PARTICIPATIVO	8	38.10
21	100,00	TOTAL	21	100,00

LIKERT		HIGIENICOS		
		ESTILO GERENCIAL	VIDA PERSONAL	
f	%			f
2	9.52	AUTORITARIO COERCITIVO	2	9.52
3	14.29	AUTORITARIO BENEVOLENTE	4	19.05
14	66.67	CONSULTIVO	7	33.33
2	9.52	PARTICIPATIVO	8	38.10
21	100,00	TOTAL	21	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	ESTATUS	
F	%			f
2	9.52	AUTORITARIO COERCITIVO	1	4.76
3	14.29	AUTORITARIO BENEVOLENTE	2	9.52
9	42.86	CONSULTIVO	9	42.86
7	33.33	PARTICIPATIVO	9	42.86
	100,00	TOTAL	21	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	SEGURIDAD	
F	%			F
1	4.76	AUTORITARIO COERCITIVO	3	14.29
4	19.05	AUTORITARIO BENEVOLENTE	1	4.76
8	38.09	CONSULTIVO	9	42.86
8	38.09	PARTICIPATIVO	8	38.10
21	99.99	TOTAL	21	100,00

5. OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	POLITICAS Y ADMINISTRACIÓN	
F	%			f
23	31.51	AUTORITARIO COERCITIVO	9	12.33
11	15.07	AUTORITARIO BENEVOLENTE	11	15.07
18	24.66	CONSULTIVO	25	34.25
21	28.76	PARTICIPATIVO	28	38.36
73	100,00	TOTAL	73	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	LOGRO	
F	%			f
13	17.81	AUTORITARIO COERCITIVO	6	8.22
21	28.76	AUTORITARIO BENEVOLENTE	16	13.70
25	34.25	CONSULTIVO	23	31.51
14	19.18	PARTICIPATIVO	55	57
73	100,00	TOTAL	73	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	SUPERVISION	
F	%			F
21	28.76	AUTORITARIO COERCITIVO	13	17.81
13	17.81	AUTORITARIO BENEVOLENTE	8	10.96
19	26.03	CONSULTIVO	24	32.88
20	27.40	PARTICIPATIVO	28	38.36
73	100,00	TOTAL	73	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	RECONOCIMIENTO	
F	%			f
23	31.51	AUTORITARIO COERCITIVO	7	9.59
11	15.07	AUTORITARIO BENEVOLENTE	5	6.85
25	34.25	CONSULTIVO	31	42.47
14	19.17	PARTICIPATIVO	30	41.10
73	100,00	TOTAL	73	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	RELACIONES CON EL JEFE	
F	%			f
12	16.43	AUTORITARIO COERCITIVO	6	8.22
22	30.14	AUTORITARIO BENEVOLENTE	7	9.59
16	21.92	CONSULTIVO	25	34.25
23	31.51	PARTICIPATIVO	35	47.95
73	100,00	TOTAL	73	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	TRABAJO EN SI MISMO	
F	%			f
13	17.81	AUTORITARIO COERCITIVO	11	15.07
21	28.77	AUTORITARIO BENEVOLENTE	7	9.59
27	36.98	CONSULTIVO	34	46.58
12	16.44	PARTICIPATIVO	21	28.77
73	100,00	TOTAL	73	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	CONDICIONES DE TRABAJO	
F	%			f
23	31.50	AUTORITARIO COERCITIVO	4	5.48
11	15.07	AUTORITARIO BENEVOLENTE	6	8.22
19	26.03	CONSULTIVO	30	41.10
20	27.40	PARTICIPATIVO	33	45.20
73	100,00	TOTAL	730	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	RESPONSABILIDAD	
F	%			f
13	17.81	AUTORITARIO COERCITIVO	10	13.70
21	28.77	AUTORITARIO BENEVOLENTE	11	15.07
13	17.81	CONSULTIVO	28	38.36
26	35.61	PARTICIPATIVO	24	32.88
73	100,00	TOTAL	73	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	SUELDO	
F	%			f
23	31.50	AUTORITARIO COERCITIVO	7	9.59
11	15.07	AUTORITARIO BENEVOLENTE	6	8.22
18	24.65	CONSULTIVO	26	35.62
20	28.77	PARTICIPATIVO	34	46.58
73	100,00	TOTAL	730	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	ASCENSO	
F	%			f
26	35.62	AUTORITARIO COERCITIVO	15	20.55
8	10.96	AUTORITARIO BENEVOLENTE	13	17.81
15	20.55	CONSULTIVO	24	32.88
24	32.87	PARTICIPATIVO	21	28.77
73	100,00	TOTAL	73	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS	
F	%			f
18	24.65	AUTORITARIO COERCITIVO	13	17.81
16	21.92	AUTORITARIO BENEVOLENTE	8	10.96
14	19.18	CONSULTIVO	24	32.88
25	34.25	PARTICIPATIVO	28	38.36
73	100,00	TOTAL	73	100,00

LIKERT		MOTIVADORES		
		ESTILO GERENCIAL	CRECIMIENTO	
F	%			f
14	19.18	AUTORITARIO COERCITIVO	10	13.70
20	27.40	AUTORITARIO BENEVOLENTE	6	8.22
16	21.92	CONSULTIVO	26	35.62
23	31.50	PARTICIPATIVO	31	42.47
73	100,00	TOTAL	73	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	VIDA PERSONAL	
F	%			f
19	26.03	AUTORITARIO COERCITIVO	12	16.44
15	20.55	AUTORITARIO BENEVOLENTE	9	12.33
28	38.35	CONSULTIVO	25	34.25
11	15.07	PARTICIPATIVO	27	36.99
73	100,00	TOTAL	73	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	ESTATUS	
F	%			f
18	24.66	AUTORITARIO COERCITIVO	10	13.70
16	21.92	AUTORITARIO BENEVOLENTE	11	15.07
28	38.55	CONSULTIVO	24	32.88
11	15.07	PARTICIPATIVO	28	38.36
73	100,00	TOTAL	73	100,00

LIKERT		HIGIÉNICOS		
		ESTILO GERENCIAL	SEGURIDAD	
f	%			f
15	20.55	AUTORITARIO COERCITIVO	9	12.33
19	26.02	AUTORITARIO BENEVOLENTE	13	17.81
18	24.66	CONSULTIVO	21	28.77
21	28.77	PARTICIPATIVO	30	41.10
73	100,00	TOTAL	73	100,00