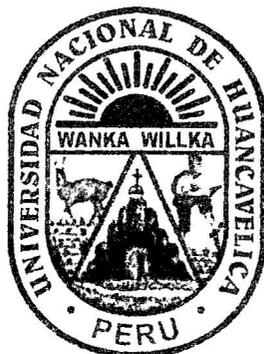


"AÑO DE LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA Y DEL FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN"

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(CREADA POR LEY N° 25265)



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**"ESTILOS GERENCIALES Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN
UNIVERSITARIA DE LOGÍSTICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE
HUANCAVELICA PERIODO 2014."**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:

- ✎ ACERO CHOCCE, Nena Brígida
- ✎ MONTES PARDO, Cenia Liz

HUANCAVELICA - PERÚ

2015

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 27 DÍAS DEL MES DE Julio DEL AÑO 2015, A HORAS 07:00 PM., SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Mg. Alberto Vergara Amos
SECRETARIO: Dr. Edgar Augusto Salinas Loarte
VOCAL: Lic. Adm. Daniel Quiroga Videlaou

REGISTRADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 191-2015-FCE-R-UNA; DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

TITULADO: Estilos Gerenciales y Estrategia Laboral en la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica Período 2014-15

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):
BACHILLER (S): Acero Choque Hana Brizida
Montes Pardo Ceriz Liz

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

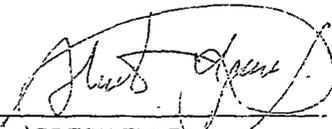
BACHILLER: Acero Choque Hana Brizida

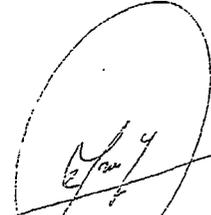
PRESIDENTE: Aprobado
SECRETARIO: Aprobado
VOCAL: Aprobado
RESULTADO FINAL: Unanimidad

BACHILLER: Montes Pardo Ceriz Liz

PRESIDENTE: Aprobado
SECRETARIO: Aprobado
VOCAL: Aprobado
RESULTADO FINAL: Unanimidad

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.


PRESIDENTE


SECRETARIO


VOCAL

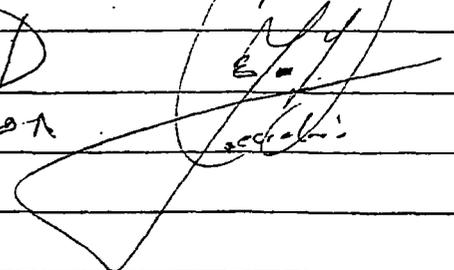
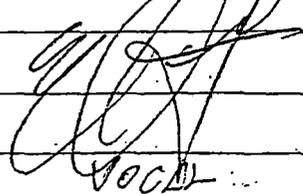
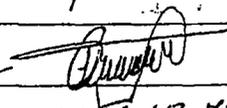


ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

idos los miembros del jurado Calificador de tesis en el aula 2 de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Escuela Profesional de Administración siendo las horas 09.00 am. del día 15 de julio del 2015 con la finalidad de evaluar la sustentación de tesis en cumplimiento Resolución N° 0465-2015-FCE-UNH. del 07 de julio del 2015, la programación de fecha y hora; y la Resolución N° 0191-FCE-R-UNH. de fecha 25 de marzo del 2015, donde se ratificó a miembros del jurado calificador como sigue:

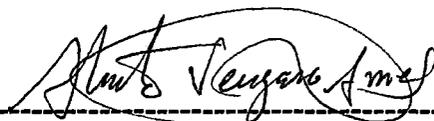
Alberto Urrutia Amer - Presidente
 Edgar Augusto Salinas Loarte - Secretario
 Dm. Daniel Quispe Videla - Vocal
 Adm. Abad Antonio Surichiqui Yateo - Suplente.

Cumplimiento la ejecución de las Resoluciones cuyo finalidad es evaluar la sustentación de la Tesis titulada "Estilos Gerenciales satisfacción Laboral en la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica Período - 2014." presentada por bachilleres: Acero Chocce, Hona Brigidia y Montor Perdo, Cera; para optar el título profesional de Licenciado en Administración, de se inició con las palabras del presidente donde a los sustentadores se dio 20 minutos a cada uno sustentantes para exponer la primera etapa; concluido el tiempo se pasó a la segunda que es la preguntas de los jurados. Alminada la fase de preguntas se invitó a los asistentes a los halleres a abandonar el aula para la deliberación, cuyo resultado de la deliberación fue: **APROBAR POR UNANIMIDAD.** se firmó el acta de la misma en fe de conformidad.

 Alberto Urrutia Amer - Presidente
 Edgar Augusto Salinas Loarte - Secretario
 Daniel Quispe Videla - Vocal
 Abad Antonio Surichiqui Yateo - Suplente
 CENTRO UR MONTE PERDO
 ACERO CHOCCE, HONA B.

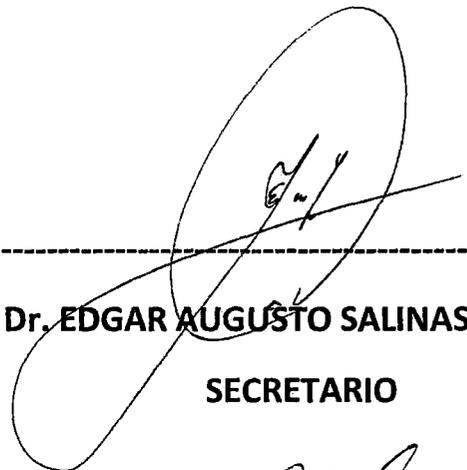
MIEMBROS DEL JURADO

"ESTILOS GERENCIALES Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA
DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE LOGISTICA DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE HUANCVELICA - 2014"



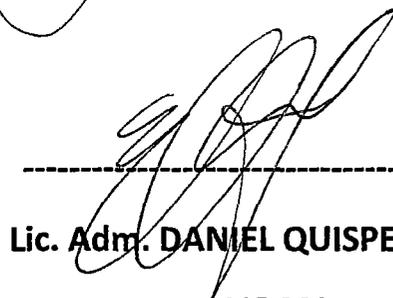
Mg. ALBERTO VERGARA AMES

PRESIDENTE



Dr. EDGAR AUGUSTO SALINAS LOARTE

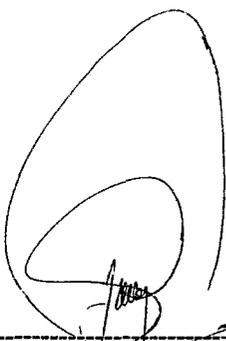
SECRETARIO



Lic. Adm. DANIEL QUISPE VIDALON

VOCAL

**“ESTILOS GERENCIALES Y SATISFACCIÓN LABORAL EN
LA DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE LOGISTICA DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA – 2014”**

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized loop at the top and several vertical strokes below, positioned above a horizontal dashed line.

Lic. Adm. YOHNNY HUÁRAC QUISPE

ASESOR

Dedicatoria

A Dios, nuestros padres quienes fueron impulsores de nuestro desarrollo.

Agradecimiento

A nuestros padres

A los administrativos del área de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica, por la información brindada y su valioso tiempo.

A los niños y jóvenes quienes son la fuente de mi inspiración.

Y a todos los amigos que hicieron realidad la presente investigación.

Índice

Portada.....
Dedicatoria.....
Agradecimiento
Índice
Resumen
Introducción.....
CAPÍTULO I PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2.1 Problema general de la investigación	13
1.2.2 Problemas específicos de la investigación	13
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.3.1 Objetivo general de la investigación	14
1.3.2 Objetivos específicos de la investigación	14
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.5 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.6 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.7 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	17
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	18
2.1.1 A nivel internacional	18

- 2.1.2 A nivel nacional 21
- 2.1.3 A nivel local 23
- 2.2 BASES TEÓRICAS – CIENTÍFICAS..... 26
 - 2.2.1 Estilos gerenciales 26
 - 2.2.2 Satisfacción laboral 61
- 2.3 HIPOTESIS 82
 - 2.3.1 Hipótesis general de la investigación 78
 - 2.3.2 Hipótesis específicas de la investigación 78
- 2.4 DEFINICION DE TERMINOS..... 83
- 2.5 VARIABLES DE ESTUDIO..... 83
- 2.6 DEFINICION OPERATIVA DE VARIABLES 83
- CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 85
 - 3.1 ÁMBITO DE ESTUDIO..... 85
 - 3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN 85
 - 3.3 NIVELES DE INVESTIGACIÓN..... 85
 - 3.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 85
 - 3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN 90
 - 3.6 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO 90
 - 3.6.1 Población..... 90
 - 3.6.2 Muestra..... 86
 - 3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 87
 - 3.8 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS 88
 - 3.9 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS 88

CAPÍTULO IV RESULTADOS..... 89

4.1 ESTILOS GERENCIALES EN EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE LOGÍSTICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA..... 89

4.1.1 Estilo gerencial autoritario - coercitivo..... 89

4.1.2 Estilo gerencial benevolente..... 93

4.1.3 Estilo gerencial consultivo..... 98

4.1.4 Estilo gerencial participativo 103

4.2 SATISFACCION LABORAL EN EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE LOGÍSTICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA 107

4.2.1 Satisfacción laboral con los beneficios 107

4.2.2 Satisfacción laboral con las condiciones de trabajo..... 114

4.3 PROCESO DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS..... 121

4.3.1 Hipótesis general..... 121

4.3.2 Hipótesis específicas..... 127

4.4 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 134

Conclusiones 136

Recomendaciones..... 138

Referencia Bibliografía 139

Anexos 144

(2)

Resumen

La forma como se ejerce la función gerencial varia de unos a otros, no obstante que los roles son comunes a todos ellos. Dependiendo de estos factores un gerente puede optar por algún estilo de conducción de su personal, según cómo puede posibilitar o no una mayor participación, la forma como persuade para comprometerlos o no el logro de los objetivos, y con ello lograr la satisfacción labora de su personal. De la manera como ejerce cada gerente estos roles puede definirse distintos estilos gerenciales que han sido debidamente estudiados por algunos teóricos en la materia. Algunos de ellos es R. Likert quien establece la existencia de cuatro sistemas de liderazgo.

En la presente investigación el problema general formulado ha sido: ¿De qué manera los Estilos Gerenciales se relacionan con la Satisfacción Laboral en el personal de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional De Huancavelica? el objetivo general formulado ha sido: Determinar cómo se relacionan los Estilos Gerenciales con la Satisfacción Laboral en el personal de la unidad de logística de la universidad nacional de Huancavelica; es del tipo de investigación básica; y el nivel al que pertenece ha sido el descriptivo-correlacional; los métodos de investigación utilizados han sido: el método científico, inductivo-deductivo y analítico-sintético; los instrumentos utilizados en la presente investigación han sido: de la variable independiente, una escala sobre los estilos gerenciales y de la variable dependiente la escala de satisfacción laboral; y la conclusión general a la que se arribo ha

sido que: No existe relación de los estilos gerenciales consultivos y participativos con la satisfacción. Por el contrario existe relación para el caso de los estilos autoritario benevolente y autoritarios coercitivos.

PALABRAS CLAVES: Estilos gerenciales, Satisfacción laboral, Universidad.

Introducción

Cada tipo de estilo gerencial genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, las prioridades y la calidad de la respuesta de una organización. Siempre se espera que el gerente ejerza sus funciones como tal y el estilo que adopte permita a sus colaboradores sentirse satisfechos laboralmente.

En las organizaciones de nuestro contexto no es muy frecuente que se tomen decisiones consensuadas ya que esto suele interpretarse como un signo de debilidad por parte del gerente o como una insinuación de que "no saben la respuesta", esto no significa que estén prohibidas las discusiones entre jefe y subordinados pero todo mundo es consciente de que en última instancia, el gerente será quien tome la decisión final.

En ese sentido la presente investigación tiene como objetivo determinar cómo se relacionan los Estilos Gerenciales con la Satisfacción Laboral en el personal de la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica en el periodo 2014.

La investigación se realizó en una muestra de 15 trabajadores, a quienes se les aplicó el Cuestionario de Estilos de gerenciales y un cuestionario de satisfacción laboral para contrastar la siguiente hipótesis: Existe relación significativa entre los Estilos Gerenciales y la Satisfacción Laboral en el personal Administrativo de la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica en el periodo 2014.

La investigación se divide en cuatro capítulos, el primero hace referencia al planteamiento del estudio, donde se sustenta cómo surgió la problemática a estudiar, así como la descripción de los objetivos, el por qué y para qué de la investigación. Asimismo se expone la justificación y las limitaciones de la investigación.

El segundo capítulo aborda el sustento teórico y conceptual de los constructos involucrados: estilos de liderazgo (gerenciales) y satisfacción laboral; también se refiere a las hipótesis formuladas y a las variables de la investigación.

El capítulo tercero da a conocer el marco metodológico, que comprende el tipo y el nivel de investigación, los métodos utilizados en el desarrollo del estudio, la descripción de la población y muestra, y las técnicas e instrumentos utilizados en el proceso de acopio y procesamiento de datos.

En el capítulo cuarto se expone los resultados obtenidos, dado el enfoque cuantitativo, haciendo uso del tratamiento estadístico con el programa SPSS 22.0 para verificar la hipótesis formulada y la discusión del resultado obtenido.

En los apartados siguientes se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones a que se arribaron en la presente investigación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los grandes acontecimientos y transformaciones que se están dando en el mundo; son obra y 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, en su libro "el liderazgo centrado en principios" dice:

En los grandes y pequeños 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 solo se lograra formando líderes que tengan la capacidad de tener esta visión y que propicien como consecuencia a la elevación de la contribución individual de sus miembros motivada en gran parte por un incremento sostenido y significativo de la satisfacción laboral.

Es por ello que consideramos pertinente y relevante realizar un estudio en la unidad de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica 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.

- Niveles de remuneración

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

La bonificación son: el 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 regulara 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.

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 o impulsar el ascenso del servidor.

- Capacitación del personal

- ✓ Nivel de rotación

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

restricciones presupuestales, a lo que conlleva que es mejor capacitarlos ya que no se les puede destituir

✓ Proceso 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 a ningún proceso técnico de selección de personal.

✓ Promociones

Por razones presupuestales, no es posible otorgar promociones al personal de la administración pública en la universidad nacional de Huancavelica, cuando se da la necesidad de ocupar algún cargo, este se designa a criterio y decisión del jefe inmediato.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general de la investigación

¿De qué manera los estilos gerenciales se relacionan con la satisfacción laboral en el personal de la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica en el periodo 2014?

1.2.2 Problemas específicos de la investigación

- ¿De qué manera el estilo autoritario coercitivo se relaciona con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica?
- ¿De qué manera el estilo autoritario benevolente se relaciona con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica?
- ¿De qué manera el estilo consultivo se relaciona con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica?

- ¿De qué manera el estilo participativo se relaciona con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general de la investigación

Establecer cómo se relacionan los Estilos Gerenciales con la Satisfacción Laboral en el personal de la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica en el periodo 2014

1.3.2 Objetivos específicos de la investigación

- Analizar cómo se relaciona el estilo autoritario coercitivo con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la UNH
- Indicar cómo se relaciona el estilo autoritario benevolente con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la UNH
- Interpretar cómo se relaciona el estilo consultivo con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la UNH
- Determinar cómo se relaciona el estilo participativo con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la UNH

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

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.

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 sí 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 sí 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.

El interés por esta investigación se nació por la necesidad de estudiar la relación que existe entre los dos temas mencionados el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en la unidad de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica.

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.

1.5 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Es importante que todo individuo conozca la importancia de ser un líder y como esto ayuda a la satisfacción laboral y profesional, al conocer el valor de esto, implica que podrá tener un mejor desempeño en el lugar donde esté prestando sus servicios, siendo una persona profesionalmente satisfecha con la función que está desarrollando, podrá ejercer su carrera desde una mejor perspectiva.

El presente estudio ayudará entre otros aspectos generar conciencia en los trabajadores en la dirección universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica, respecto a la relevancia del liderazgo y su satisfacción en su centro de trabajo para liderar no solo en la UNH sino que puedan desenvolverse en las distintas áreas e instituciones.

El estudio sirve como antecedente relevante a nivel local, para la información científicamente procesada con lo que respecta al liderazgo y la satisfacción laboral.

1.6 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó en la Universidad Nacional de Huancavelica, la cual geográficamente se encuentra ubicada en la ciudad de Huancavelica, departamento de Huancavelica, el alcance de la presente investigación se limita al estudio dentro de la cual abarcaremos la investigación de la relación de los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral del personal administrativo de la dirección universitaria de logística; el no logro de los objetivos de la institución, en gran medida se observa que son de carácter motivacional de los empleados, ya que existen varios factores tales como mal ambiente de trabajo,

es decir las malas relaciones entre los empleados, las áreas de trabajo no adecuadas para el desarrollo del mismo, así como las preferencias que se tienen hacia un grupo de empleados.

1.7 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación por la naturaleza de la información, estuvo supeditado a la calidad de datos que proporcionaron las unidades de análisis y la calidad del diseño del instrumento de recolección de datos, por otro lado dependió de la capacidad de las realizadoras de esta investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 A nivel internacional

A nivel internacional se han registrado algunas investigaciones que evalúan los estilos gerenciales y la satisfacción laboral.

- a) Omar, en su investigación titulada: "Liderazgo transformacional y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor"

El objetivo de la presente investigación fue analizar las posibles relaciones entre la satisfacción laboral y las percepciones del supervisor como un líder transformador, así como verificar el papel de la confianza sobre tales relaciones. Se estudió una muestra de 218 trabajadores argentinos, de empresas públicas y privadas de la zona centro del país. Análisis de correlaciones mostraron importantes asociaciones entre las diferentes facetas del liderazgo transformador (consideración individualizada, motivación inspiradora, influencia idealizada y estimulación intelectual), la confianza en el supervisor, la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida en general. Un análisis de regresión mediada mostró el papel modulador de la confianza en el supervisor en las relaciones entre percepciones de liderazgo transformador y satisfacción laboral. Se enumeran las debilidades y fortalezas del trabajo y se ofrecen sugerencias para futuros estudios.

b) Salazar Guerra & Guzmán Arredondo, en su ponencia en el "XI Congreso Nacional de Investigación educativa" de su investigación titulada: "Liderazgo directivo y satisfacción laboral de docentes en la reforma integral de la Educación media superior", : En esta investigación se presentan los resultados de un estudio sobre la relación del liderazgo directivo y la satisfacción laboral de los profesores de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), en el contexto de la Reforma Integral de la Educación Media Superior en México (RIEMS), realizado durante el año 2010. Se utilizó un cuestionario con escala tipo Likert para determinar el nivel de liderazgo directivo considerando los factores aportados por el Modelo de Prácticas Centrales de Liderazgo "MPCL" (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008) y la satisfacción laboral de los profesores, de acuerdo con los factores de la Teoría Bifactorial de Herzberg et al. (1959). Mediante censo participaron 205 profesores (67%) frente a grupo de los nueve planteles de la DGETI en Zacatecas, México.

Los resultados revelaron una relación positiva y significativa del liderazgo directivo con la satisfacción laboral de los profesores ($r = 0.48, p < 0.01$). Las catorce prácticas del MPCL se relacionaron significativamente con siete áreas de la satisfacción laboral, destacando las áreas Comunicación ($r = 0.56, p < 0.01$) y Supervisión ($r = 0.48, p < 0.01$). Los hallazgos permiten aportar recomendaciones para la mejora del liderazgo directivo y la satisfacción laboral de los profesores en el escenario de la RIEMS.

c) Pérez, 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.

- d) Ramírez Herrera; en su investigación para optar el grado académico de maestro en orientación con mención laboral; titulada: Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales.

La presente investigación tuvo como objetivo explicar los estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Para ello se estudiaron un cuerpo de teorías referidas a los estilos de liderazgo y los enfoques de la gerencia, de un grupo seleccionado de autores contemporáneos. Metodológicamente esta investigación es documental, para lo cual se aplicaron reglas y procedimientos intelectuales propios del método científico. Las técnicas utilizadas fueron la observación documental, el análisis de los documentos, y el instrumento utilizado fue la ficha bibliográfica que permitieron realizar una aproximación teórico-metodológica de las variables de estudio para entender el papel que juegan los líderes y gerentes en las metas propuestas en cualquier organización. Los resultados de esta investigación se pueden observar en el análisis de los objetivos propuestos, en el capítulo IV, de lo cual se concluye que un estilo de liderazgo corresponde a un tipo específico de gerente, es decir, existe una relación intrínseca entre estilo de liderazgo y gerencia.

2.1.2 A nivel nacional

Se han registrado algunas investigaciones que tratan de desarrollar modelos para mejorar los estilos gerenciales y la satisfacción laboral.

- a) Valencia Pomareda, en su tesis para para optar en grado de maestro en Administración, titulada: Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral. El problema general fue: ¿Cómo se relacionan los estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la dirección general de Administración de la UNMSM?, el objetivo general fue: Determinar cómo se relacionan los estilos de gerenciales con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la dirección general de administración de la UNMSM. Y la hipótesis general fue: Existe relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la dirección general de Administración de la UNMSM.

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

- b) Reyes Flores, en su tesis para optar el grado de maestro, titulada: "Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla - Callao"; el problema general fue: ¿Existe relación significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009?; el objetivo general fue: Determinar la relación significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009. Y la hipótesis formulada fue: La percepción del liderazgo directivo se relaciona significativamente con el desempeño docente en el nivel

secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009.

La investigación tiene como propósito principal determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de la Región Callao en el distrito de Ventanilla durante el año 2009. Tanto la encuesta sobre liderazgo directivo como la ficha de evaluación del desempeño docente fueron aplicadas sobre toda la población conformada por 40 profesores, sin criterios de exclusión. Se obtuvieron como resultados la no correlación entre los aspectos estudiados y se concluye que el desempeño docente está vinculado a diversos factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, etc., y que la percepción del liderazgo ejercido por el director es sólo un aspecto más. Se incluye un análisis descriptivo comparativo con los aspectos sociodemográficos considerados, tales como edad, género, estado civil, tiempo de servicios, área de enseñanza y otros.

- c) Cerrón Álvarez, "Influencia del Desempeño Laboral del personal del servicio de atención al público en el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos del Banco de la Nación: Sucursal B Huancayo", cuyo objetivo fue Determinar la influencia del Desempeño Laboral en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Banco de la Nación: Sucursal B Huancayo, el estudio fue básico, la investigación fue descriptiva y explicativa. En esta investigación se llegó a la conclusión de que el desempeño laboral influye significativamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Banco de la Nación: Sucursal B Huancayo debido a que se observa que el desempeño laboral de los trabajadores del Banco de la Nación es bueno con tendencia a excelente y existe un alto grado de cumplimiento de objetivos

estratégicos que en algunos casos sobrepasa de lo planeado inicialmente.

2.1.3 A nivel local

Se han registrado algunas investigaciones que tratan de desarrollar a la región de Huancavelica.

- a) Gomez Giraldez; en su tesis titulada: "Clima organizacional y su relación con el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad provincial de Huancavelica en el año 2011"; el problema general formulado fue: ¿De qué manera el clima organizacional incide en el desempeño del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huancavelica en el año 2011? El objetivo general fue: analizar y evaluar los factores del clima organizacional y como incide en el desempeño del personal administrativo de la municipalidad provincial de Huancavelica. La hipótesis formulada fue: el clima organizacional incide positivamente en el desempeño laboral de la municipalidad provincial de Huancavelica.

En el entorno de entidades públicas identificamos el aspecto político, económico y social que son los aspectos que dependerá para el desarrollo de la región de Huancavelica y valoración de partidos políticos que cambian un ámbito laboral, según un contexto de plan de trabajo para el periodo electo por los habitantes, conllevara a adaptarse a la globalización el permanente contexto de cambio para lograr el éxito de la organización.

La creciente complejidad competitiva, basada en los productos y servicios, de las organizaciones públicas y privadas, ubicadas a la dinámica organizacional, exige cambios y revisiones constantes en los procesos administrativos que están conformados por la planeación, organización, dirección y control las cuales simplifican

el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad de la organización.

El éxito de una organización pública en proceso de cambio, es responsabilidad de la gerencia en promover y ejecutar los cambios hacia una nueva gestión pública. Es fundamental, en éste sentido, el manejo del liderazgo interno e institucional, la definición precisa de las metas y objetivos de la organización, así como también involucrar al personal en los procesos decisorios, en la delegación de competencias, conformación de un ambiente de trabajo adecuado y de fácil comunicación, apoyado en sistemas de incentivos orientados al desarrollo de habilidades, con beneficios flexibles y de seguridad en el empleo, el cual busca apalancar el valor oculto pero latente del principal activo empresarial: el usuario.

Se concluyó en la investigación que el clima organizacional como forma de analizar, la percepción que tiene el personal acerca del entorno laboral, incidirá en el desempeño laboral favorable para el logro de un clima sólido y agradable.

- b) Alfonso Quispe & Quispe Ccora, en su tesis titulada: "Factores motivacionales de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Huancavelica"; el problema general formulado fue: ¿Cuáles son los factores motivacionales, de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Huancavelica?. El objetivo general fue: determinar los factores motivacionales de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Huancavelica; y la hipótesis formulada fue: los factores motivacionales de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Huancavelica, no son autorrealización, autoestima y sociales.

En esta investigación se podrá ver la importancia de motivación, desde diferentes ámbitos en los trabajadores de la Municipalidad

Provincial de Huancavelica, ya sea sociales, laborales, emocionales, psicológicos, entre otros. Se podrá entender que los trabajadores pueden llegar a obtener una conducta motivada, pero no en todos los casos se podrá presentar una motivación con la misma intensidad, ya que es en esta parte donde intervienen distintos factores motivacionales. Y que la capacidad es uno de los factores más importantes ya que si no se presenta capacidad en un individuo, la motivación no será suficiente para lograr un buen resultado.

Se dará a conocer como la motivación es generada en los individuos, por medio de motivos o necesidades que impulsan al individuo a buscar una satisfacción a éstas. También se mencionará la estrecha relación que existe entre la motivación y el medio laboral, la importancia que tiene la conducta motivada al presentarse en los empleados y en los administradores, y lo indispensable que Puede llegar a ser ésta.

Se arribó a la conclusión de que el personal administrativo de la municipalidad provincial de Huancavelica un 77% (89 trabajadores administrativos), si cuentan con los diversos factores motivacionales; y por diferencia un 33%(26 trabajadores) no cuentan con dichos factores. Con lo que recomiendan que debieras de ver cómo tratar estos aspectos para así mejoras a nivel institucional.

2.2 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, 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, para tener nuestra variable dependiente (Y).

2.2.1 Estilos gerenciales

El tema de liderazgo es un tema que hoy en día se ha convertido en un tema universal, 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. (Álvarez, 1997).

Los estilos gerenciales son los diversos patrones que prefieren los gerentes para el proceso de influir en los trabajadores y dirigirlos. (James Stoner, 1996).

2.2.1.1 Definición de liderazgo

El liderazgo es un tema vital en materia organizacional, relacionado a la calidad de las instituciones o empresas. Todas y cada una de las organizaciones se encuentran en una permanente búsqueda de eficiencia y productividad, lo cual supone que sobre las personas que las conforman se ejerza un liderazgo eficaz, logrando de esta manera que éstos sean capaces de dar mucho más de sí para el bienestar de la organización, institución o empresa.

En tal sentido, para adentrarnos en la temática del liderazgo en las instituciones educativas se hace necesario comenzar a discutir en primer lugar qué se entiende por liderazgo. Para tal efecto, se presenta a continuación la definición que hace la Real Academia de la Lengua Española.

El Diccionario de la Lengua Española (2005) define al liderazgo como una situación de superioridad en la que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico dentro de su ámbito.

George R. Terry ha definido el liderazgo como la "actividad de influenciar en 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, (Casales, 1995) 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".

Romero (citado por Salom y Barreat) define el liderazgo motivacional como la influencia que unas personas ejercen sobre otras basadas 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, concluyen que el proceso de liderazgo está en función del líder, el seguidor y otras variables situacionales:

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

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).

2.2.1.2 Características del liderazgo

Se puede observar que existen muchas definiciones, sin embargo éstas comparten características comunes, las cuales se pueden resumir en:

a) El liderazgo es un proceso:

Puesto que no es una acción directa que va desde el líder hacia los demás, sino que ocurre en una interacción permanente; es decir, el líder afecta y es afectado por sus seguidores. En ese sentido, toda persona se puede convertir en líder, no sólo los líderes formales actúan en este proceso. Además, la sucesión de eventos intencionales que conducen a obtener los objetivos planteados por los miembros de un grupo u organización le otorga tal característica.

b) El liderazgo implica influencia sobre otros:

Pues el líder capta adeptos y seguidores quienes confían en él para poder imitarlo o considerarlo modelo a seguir. Esta es una condición exclusiva del liderazgo, pues sin influencia sobre un grupo de personas no existiría el liderazgo.

Algunas veces se tiene la impresión de que el liderazgo es sinónimo de dirección o gerencia, sin embargo, esto no es correcto. Así lo resume (Bennis) cuando afirma "el gerente hace las cosas bien, el líder hace las cosas que se deben hacer". En consecuencia, los gerentes o directores se ocupan de definir como llevar a cabo las tareas e instruyen a las personas para que las realicen de manera apropiada, planificando, controlando y resolviendo problemas; en cambio, los líderes concientizan a sus seguidores acerca de la importancia que implica el cumplir las tareas asignadas proyectando una visión y estableciendo estrategias, desarrollando equipos de trabajo, así como motivando y apoyando según Bernal)

c) El liderazgo se presenta en un contexto grupal:

Debido a que toda acción de liderazgo involucra a líderes y seguidores, no es un fenómeno individual. Los miembros del grupo son los que al aceptar las órdenes o al ser influenciados por el líder, le otorgan tal posición. El grupo al que se hace referencia lo puede constituir una empresa, una escuela, etc.

d) El liderazgo supone el logro de objetivos:

El liderazgo ha sido visto como un instrumento para el logro de objetivos, ya que toda relación entre líder y seguidor está en relación con metas específicas, la consecución de las mismas determinará la capacidad del líder. Estas metas son de diversa índole, para un grupo militar puede ser vencer en una batalla;

para un docente será el logro del aprendizaje de sus alumnos, etc.

2.2.1.3 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:

La atracción de la tarea que desempeña la persona. Abarcan los procesos de:

- Las condiciones de trabajo que afectan directamente la tarea; por ejemplo la disponibilidad de los instrumentos pertinentes, las condiciones físicas, etc.
- Ciertos aspectos vinculados con la tarea, pero que van más allá de la organización; como las relaciones en el medio profesional, etc.

Las condiciones de la organización que rodean la tarea. Comprende los aspectos de:

- 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.

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.

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.

La influencia que la tarea y la organización tienen sobre la calidad de vida de la persona. Se relaciona con:

- La medida en que las demandas de la tarea y de la organización pueden alentar contra la situación familiar, los objetivos personales, etc.
- El grado en que la organización es receptiva al planteo de los problemas personales.

Sobre esta base, Lazzati 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.

2.2.1.4 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).

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 discutía 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.

2.2.1.5 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 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:

- **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.
- **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.
- **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.

Seguendo a Fernández 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:

Las etapas de desarrollo del ser humano, basándose en el supuesto de que los equipos de trabajo evolucionan siguiendo el mismo esquema.

Los roles necesarios para dirigir o liderar cada uno de las etapas de forma más eficiente.

Los comportamientos emocionales básicos de los seres humanos que se traducen como ingredientes a incorporar en dichos roles.

Fernández 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).

- **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.

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).

A. 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).

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 cómo 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).

B. Modelo de desempeño máximo SOAR revisado

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

$$L = S \rightarrow O \rightarrow A \rightarrow R = V$$

Líder = Situación – Organización – Actividades – Resultados = Visión

2.2.1.6 Principales enfoques del liderazgo

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

A. Enfoque de los rasgos

Esta escuela tuvo un auge importante a principios del siglo XX, entre los años 1920 y 1950. Estas teorías fueron denominadas teorías del Gran Hombre, las cuales sugerían que ciertas características estables que poseen las personas - rasgos o atributos- diferencian a los que pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son (Castro, Lupano, Benatuil , & Nader)

Un rasgo es una disposición estable del individuo que hace que una persona se comporte de determinada manera. Estos rasgos pueden ser clasificados en los siguientes:

Son las teorías más antiguas respecto del liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica definitiva de la personalidad, es decir innatas. 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.

Bennis, realizó un estudio con 90 líderes e identificó cuatro rasgos comunes o áreas de competencia:

- 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 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 actualiza estos datos en siete características de desempeño eficaz: Conocimiento del negocio, habilidades interpersonales, habilidades conceptuales, historial, buen sentido, juicio, y carácter.

B. Enfoque conductual

Esta escuela presentó un auge entre los años 1950 y 1960, siendo trabajadas por los investigadores de las universidades de Ohio y Michigan. Esta teoría propone que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de aquellos que no lo son. El punto clave era encontrar las conductas determinantes del liderazgo eficaz para poder enseñarlos a través de la capacitación (Pirela, Camacho, & Sánchez, 2010). En consecuencia, esta teoría afirma las características de un líder no necesariamente se poseen desde el nacimiento (Bennis, Como llegar a ser líder., 1999), sino que el ser líder se aprende, dado que se puede capacitar a una persona en diversos comportamientos que lo hagan convertirse en líder.

Cuando era evidente que los líderes efectivos, al parecer, no cuentan con una serie particular de rasgos definitivos, los investigadores trataron de aislar las conductas características de los líderes efectivos, es decir, en lugar de tratar de averiguar quiénes son los líderes efectivos, los investigadores trataron de determinar que hacen los líderes efectivos: como delegan tareas, cómo se comunican con sus subordinados y tratan de motivarlos, cómo efectúan sus labores, etc. Las conductas, a diferencia de los rasgos, se pueden aprender, por consiguiente las personas que aprendían las conductas propias del liderazgo podrían dirigir mejor. Estos investigadores se han concentrado en dos aspectos de la conducta de los líderes: las funciones y los estilos de líder.

- Funciones del líder

Investigaciones demuestran que los grupos para operar debidamente, necesitan que desempeñen dos funciones básicas: las funciones relativas a las tareas, o de la solución de problemas, y las funciones para mantener el grupo, o sociales. Las funciones para mantener el grupo incluyen actividades como mediar en disputas y asegurarse de que las personas se sientan apreciadas por el grupo.

La persona que pueda desempeñarse bien en los dos roles, sería un líder especialmente efectivo.

- Estilos del líder

Las dos funciones del líder, la relativa a las tareas y la de mantener el grupo, se suelen expresar mediante dos estilos de liderazgo.

Los gerentes que tienen un estilo orientado a las tareas supervisan estrechamente a los empleados, con el objetivo de asegurarse de que las tareas sean efectuadas en forma satisfactoria. Se concede más importancia a terminar el trabajo que al desarrollo o la satisfacción personal de los empleados.

Los gerentes que tienen un estilo más orientado a los empleados conceden mayor importancia a motivar a los subordinados que a controlarlos. Pretenden relaciones amigables, confiadas y respetuosas.

Robert y Warren Schmidt se cuentan entre los primeros teóricos que describen los factores básicos que influyen en el estilo de liderazgo que elige el gerente, sugieren que el gerente tomará en cuenta tres series de fuerzas antes de elegir el estilo de liderazgo: las fuerzas del gerente, las fuerzas de los empleados y las fuerzas de la situación.

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). 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.

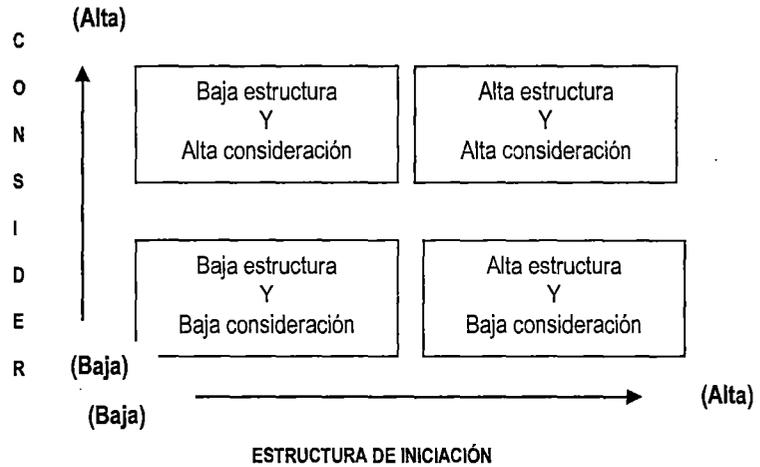
El más representativo de los estilos es el de White y Lippitt (1939) que hacen referencia a los tres estilos de liderazgo: autocrático, liberal (laissez-faire) y democrático.

- Estudios de la Universidad Estatal de Ohio

Tannenbaum y Schmidt, así como otros investigadores, pensaban que el estilo de liderazgo era un juego: cuanto más se orientara a las tareas un gerente, tanto menos se podría orientar a las relaciones. Se realizaron otras investigaciones para determinar cuál de estos dos estilos de liderazgo producen mejores resultados de grupo.

En la Universidad de Ohio, los investigadores estudiaron la efectividad de la conducta de los líderes, que llamaron "estructura de iniciación" (orientada a tareas) y "consideración" (orientado a los empleados). Encontraron como era de suponerse, que las tasas de rotación de los empleados eran más bajas y que la satisfacción de los empleados era más alta con líderes que tenían una calificación alta de la categoría de consideración. Por el contrario, los líderes que eran poco considerados pero tenían alta en la estructura de iniciación, obtenían muchas quejas y tasa de rotación de los empleados. Sin embargo, es interesante destacar que los investigadores también encontraron que la calificación que los empleados otorgaban a la efectividad de sus líderes no dependía tanto del estilo particular del líder, como de la situación en que se usaba el estilo. A continuación se explica en el siguiente cuadro.

Tabla 1.
Estructura de iniciación



Fuente: elaboración propia

Los sistema de administración de Rensis Likert Butterfield en el Congreso organizado por The Organization Rensis Likert ("New patterns of management" – 1961) conforma el selecto grupo de 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".

Dentro de su extenso trabajo Likert (1961) ha identificado cuatro estilos gerenciales más comunes que son los que se presentan a través de las organizaciones.

Tabla 2.
Estilos gerenciales

FACTORES	1 Autoritario Coercitivo	2 Autoritario- Benevolente	3 Consultivo	4 Participativo
Proceso decisorio	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
Sistemas de Comunicación	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.
Relaciones interpersonales	Provocan desconfianza. La organización informal está prohibida y se considera perjudicial. Los cargos y las tareas aíslan a las personas.	Son tolerantes con descendencia. La organización informal 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 toma importante. Confianza mutua. La participación y el involucramiento grupal son intensos
Sistemas de recompensas	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 modelo de Likert, (1967) constituye un continuo en el cual los extremos están representados por sistemas prácticamente idénticos a los descritos por Mc Gregor (1960) como X e Y.

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) 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 anterior." (Likert, 1968, pág. 28).

Para comprobar su utilidad ambos impresos fueron ensayados experimentalmente en un grupo de directivos de diversas empresas.

Los resultados fueron asombrosos: todas las puntuaciones cayeron en el estilo (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).

- Rejilla Administrativa de Liderazgo

Una de las conclusiones de los estudios de las Universidades de Ohio y Michigan es que el estilo del líder no puede ser unidimensional. Las dos orientaciones hacia las tareas y los empleados, no solo son posibles, sino que podrían ser fundamentalmente para una actuación excelente. La rejilla administrativa inventada por Robert Blake y Jane Mouton para medir el interés relativo que tiene el gerente por las personas y las tareas, refleja el carácter bidimensional del liderazgo.

La rejilla administrativa (vuelta a publicar en 1991 como la figura de la Rejilla del Liderazgo por Robert Blake y Anne Adams McCanse) identifica una serie de conductas de los gerentes, basadas en las distintas formas en las que el estilo orientado a las tareas y el orientado a los empleados (expresados como un continuo sobre una escala del 1 al 9) pueden interactuar entre sí, para mayor detalles se explicará en el cuadro siguiente:

Tabla 3.
Intereses por la persona

N T E R E S P O R L A P E R S O N A	9	1.9 Administración de club campestre La cuidadosa atención a las necesidades de las personas para satisfacer las relaciones conduce a un ambiente cómodo y amigable en la organización.						9.9 Administración en equipo La realización del trabajo se debe a personas comprometidas; la interdependencia gracias a un "interés común" en el objetivo de la organización conduce a relaciones basadas en la confianza y el respeto		
	8									
	7									
	6				5.5 Administración a la mitad del camino El rendimiento adecuado de la organización es posible gracias al equilibrio de la necesidad de sacar el trabajo y mantener la moral de las personas en un nivel satisfactorio.					
	5									
	4									
	3									
	2	1.1 Administración empobrecida Hacer el esfuerzo mínimo requerido para realizar el trabajo es lo indicado para conservar a miembros de la organización.						9.1 Autoridad - tareas La eficiencia de las operaciones se deriva de arreglar las condiciones de trabajo de tal manera que los elementos humanos intervienen en grado mínimo.		
	1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
INTERES POR LA PRODUCCIÓN										

Fuente: *tership Grid, figura de Leadership Dilemmas-rid Solutions, de Robert R. Blake y Anne Adams McCanse, p. 29.*

El estilo administrativo 1.1, representa una administración empobrecida, con poco interés por las personas y por las tareas o la producción. En ocasiones este estilo se conoce como administración *laissez-faire*, porque el líder no asume el rol de líder.

El estilo administrativo 1,9 representa la administración tipo club campestre, gran interés por el empleado, pero poco interés por la producción. Su contrario, el estilo administrativo 9,1 representa la administración autoritaria o de tareas, con gran interés por la producción y la eficiencia, pero poco interés por los empleados. El estilo 5,5 representa la administración a la mitad del camino, con una cantidad

intermedia de interés tanto por la producción, como por el ánimo y la satisfacción de los empleados.

El estilo 9,9 llamado administración democrática o de equipos manifiesta un gran interés por la producción, así como por el ánimo y la satisfacción de los empleados. La presencia de esta categoría contrasta con la hipótesis que existía en el sentido de que los líderes tenían que tener una orientación u otra. Blake y Mouton argumentan que el estilo 9,9 es el estilo administrativo más eficaz. Piensan que esta posición de liderazgo producirá, en casi todas las situaciones, una mejor actuación, menos ausentismo y rotación de empleados, así como gran satisfacción de los empleados. La rejilla administrativa de Blake y Mouton se usa mucho como instrumento para la capacitación de gerentes.

C. Teoría situacional de Hersey y Blanchard

Se basan en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas. Es decir, para que un líder sea exitoso es necesario que adapte su estilo de liderazgo en función de las situaciones y del compromiso de sus seguidores, por tanto el líder es producto de una situación, por lo que, se es líder en un determinado contexto y en otro no. (Castro, Lupano, Benatuil, & Nader, 2007)

Esta teoría sostiene que el estilo de liderazgo más eficaz varía de acuerdo con la "disposición" de los empleados. Hersey y Blanchard definen disposición como el deseo de superación, la voluntad para aceptar responsabilidades y la capacidad, las habilidades y la experiencia relativas a las tareas, las metas y los conocimientos de los seguidores son variables importantes para determinar el estilo de liderazgo efectivo.

Hersey y Blanchard consideran que la relación entre el gerente y el seguidor pasa por cuatro fases, conforme los empleados se desarrollan

y los gerentes tienen que cambiar su estilo de liderazgo. En la fase inicial de disposición, lo más adecuado es que el administrador observe muchas conductas referentes a las tareas y tiene que familiarizarse con las reglas y procedimientos de la organización. Un gerente que no dirija despertaría angustia y confusión entre los seguidores nuevos. El enfoque de una conducta muy participativa y de muchas relaciones tampoco sería adecuada en esta etapa, porque el seguidor requiere una estructura.

Conforme los seguidores empiezan a aprender sus tareas, la conducta relativa a las tareas sigue siendo esencial, porque estos todavía no pueden funcionar sin la estructura. Sin embargo, la confianza y el apoyo que el líder brinda a los empleados aumentan conforme el líder los va conociendo y busca fomentar que realicen un esfuerzo mayor. Por tanto, el líder tiene que aumentar su conducta para las relaciones.

En la tercera fase, los empleados tienen más capacidad y su motivación para superarse empieza a aparecer, además empiezan a buscar, de forma activa, más responsabilidades. El líder ya no tendrá que dirigir tanto. Sin embargo el líder tendrá que seguir siendo considerado y ofreciendo apoyo, con objeto de fortalecer la resolución de los seguidores que quieren obtener más responsabilidad.

Conforme los seguidores van adquiriendo, gradualmente, más confianza, así como experiencia y autogestión, el líder puede disminuir la cantidad de apoyo y aliento que brinda.

En esta cuarta fase, los seguidores ya no necesitan ni esperan dirección de su administrador. Son cada vez más autónomos.

El modelo de liderazgo situacional ha despertado gran interés porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, en lugar de uno estático. La motivación, la capacidad y la experiencia de los seguidores se deben evaluar constantemente, a efecto de determinar qué combinación de estilos resulta más adecuada para las condiciones

flexibles y cambiantes. Si el estilo es el adecuado, según dicen Hersey y Blanchard, no sólo motivará a los empleados, sino que también servirá para su desarrollo profesional. Por tanto, el líder que quiera formar a sus seguidores, aumentar su confianza y ayudarles a aprender su trabajo tendrá que ir cambiando de estilo constantemente. Si los gerentes tienen un estilo flexible de liderazgo o si se pueden capacitar para cambiar de estilo, presuntamente serán efectivos en una serie de situaciones de liderazgo. Si, por otra parte, los gerentes tienen un estilo de liderazgo relativamente inflexible, operarán con efectividad sólo en aquellas situaciones que se ciñan a su estilo o que se puedan adaptar a su estilo.

D. Enfoque transformacional

Las investigaciones sobre la conducta de los líderes se mueven en muchas direcciones. En esta sección se analizará el liderazgo carismático o transformador, así como una resurrección reciente del enfoque conductista. Un reto deposita una mirada escéptica en la personalidad del líder, mientras que el otro plantea interrogantes sobre la forma en que los seguidores ven a sus líderes.

Este enfoque es de los más desarrollados y aplicados de los últimos tiempos, toma en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales. Tiene como creador al investigador Bernard Bass quien la propuso en 1985, Bass recoge los aportes de House, quien en 1977 elaboró su propuesta teórica acerca del liderazgo carismático y de Burns, quien en 1978 introdujo el concepto de liderazgo transformador.

Posteriormente, Bass operacionaliza y sistematiza este enfoque luego de realizar sus trabajos en los ámbitos militares y civiles mediante la aplicación de un cuestionario multifactorial denominado MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire).

Años después, mejora el instrumento producto de sus trabajos con Bruce Avolio y lo denomina MLQ-5X.

Para Bass y Avolio, el liderazgo transformacional es un proceso en el cual se produce una interacción entre el líder y su seguidor; donde el primero de ellos posee la capacidad de estimular y despertar admiración de manera que los seguidores se identifiquen con él y deseen imitarlo. El líder los estimula intelectualmente, desarrollando la creatividad de los seguidores; los inspira, a través de la persuasión, proveyéndoles significado y una visión común. Además, el líder considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo y guía.

Respecto a las características que muestran los líderes transformacionales, Bass y Riggio (2006) nos muestran que existe una variedad de conductas que presentan estos líderes, como por ejemplo que: los líderes transformacionales se proponen como ejemplos a seguir (característica denominada Carisma), proveen significado a las acciones de sus seguidores (conducta llamada Inspiración), alientan la búsqueda de soluciones alternativas a problemas cotidianos (característica denominada Estimulación Intelectual) y suelen preocuparse por las necesidades individuales de sus seguidores (conducta llamada Consideración Individualizada).

Por otra parte, los autores plantean que los líderes transaccionales utilizan los intercambios y la negociación con los subordinados a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales (Recompensa Contingente) y además suelen supervisar muy de cerca las actividades de sus subordinados con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidos (Dirección por Excepción). En caso de ocurrir un error, suelen aplicar acciones correctivas. Esta dimensión tiene una forma activa (prevenir para que los errores no ocurran) y una forma pasiva (actuar cuando el error ya ocurrió).

Además, los mismos autores afirman que el enfoque de liderazgo transformacional se manifiesta a través de un modelo denominado Liderazgo de Rango Completo, el cual contempla además de las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional, una última dimensión denominada liderazgo Laissez Faire. El liderazgo laissez faire es la dimensión más negativa dado que este tipo de líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para lograr objetivos y no hacen uso de la autoridad que el rol de líder les confiere.

El enfoque transformacional hace una diferenciación clara entre estos tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire; los cuales se explicarán en detalle a continuación.

a) El líder carismático o transformador

Bass define este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia que cobran los resultados obtenidos al realizar las tareas asignadas. Además el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de lo originalmente esperado (Castro, et al).

Las relaciones al interior del liderazgo transformacional, se producen a través de cuatro procesos de influencia o atributos claves, denominados: Carisma, Inspiración, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada, los cuales se presentan a continuación.

Carisma.

El Carisma, se refiere a las conductas desplegadas por el líder, que se convierten en modelos a seguir para sus subordinados. El líder

es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación (Bass y Avolio).

En ese sentido, para lograr admiración, el líder debe expresar su integridad y demostrar elevados estándares morales; así mismo, demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y producir satisfacción en los seguidores.

Bass, B. (1990, p.188) menciona las siguientes características de un líder transformacional que practica el carisma, a saber:

- Proyectan una presencia confiable, de manera que sus seguidores confían plenamente en ellos para satisfacer sus necesidades.
- Exhiben altos niveles de expresividad emocional, autoconfianza, autodeterminación y libertad de conflictos internos.
- Son elocuentes, hacen uso de mensajes simples, su tono de voz es cautivante, mantienen contacto visual directo, mostrándose relajados utilizando una comunicación no verbal por medio del contacto físico y expresiones faciales agradables.

Inspiración.

La Inspiración se refiere a las diferentes maneras en que el líder transformacional motiva e inspira a sus seguidores proporcionándoles significados y desafíos a su trabajo, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, de manera que los seguidores se comprometen con una visión compartida (Bass y Riggio, 2006).

Bass, B. (1990, p.207) refiere como comportamientos del líder transformacional que promueve la inspiración, los siguientes:

- Entrega el significado de la organización a sus seguidores utilizando el lenguaje, rituales y otros discursos simbólicos; asimismo les proporciona un propósito colectivo que servirá de referencia para su accionar.
- Utiliza una serie de representaciones o símbolos que actúan como estrategias para comprender y dar sentido de manera consciente o inconsciente a la organización o ambiente donde se desenvuelven, proveyendo mensajes que puedan inspirar a los seguidores. El líder justifica sus acciones utilizando historias, ceremonias, conferencias y accesorios.
- Realiza un adecuado manejo de impresión, lo que implica acciones para mantener una deseada impresión sobre sí mismo en sus seguidores. Esas impresiones pueden afectar cuanto son estimados por los demás y por lo tanto determinan el éxito que puedan lograr al influenciar a sus seguidores.
- Crea altas expectativas respecto al desempeño de sus seguidores. El líder les expresa lo que espera de ellos, en términos de altos estándares de desempeño, lo cual lleva a los seguidores a comportarse en forma consistente con tales expectativas, aumentando la probabilidad del logro de objetivos.
- Imagina un estado organizacional futuro deseado y óptimo, mostrando a los seguidores la manera de lograrlo, para lo cual utiliza su creatividad.

Estimulación intelectual.

La Estimulación Intelectual se refiere a que los líderes transformacionales estimulan el esfuerzo de sus seguidores para ser más creativos e innovadores, ayudándolos a cuestionar supuestos, replanteando los problemas que se presenten mediante

el cuestionamiento de suposiciones, aproximando nuevas ideas y perspectivas a problemas antiguos; no se critican las ideas antagónicas mucho menos en público.(Bass y Avolio).

Bass, B. (1990, p.216) identifica las siguientes características de un líder que efectúa la Estimulación Intelectual:

- Propicia que los seguidores sean innovadores y creativos a la hora de solucionar los conflictos y problemas que se presentan. Para lograrlo, dispone a sus seguidores a focalizarse en lo sustantivo, ignorando lo irrelevante.
- Motivan que los seguidores traduzcan sus capacidades, habilidades y destrezas en acciones destinadas a resolver problemas.
- Posee habilidades intelectuales superiores a sus seguidores. Esto le permite presentar sus ideas de forma entendible, de manera que se logre el cambio deseado sin generar disconformidad ni resistencia.

Consideración individualizada.

La Consideración Individualizada se refiere a la orientación que el líder tiene hacia las personas, prestando atención a las necesidades de logro y crecimiento de cada uno de sus seguidores de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder actúa como entrenador de los seguidores, desarrollando empatía con los mismos, valorándolos como seres humanos (Bass y Riggio, 2006).

Algunas características del líder transformacional que pone en práctica la Consideración Individual, son:

- Percibe a sus seguidores como personas importantes, recordando sus conversaciones anteriores y estando consciente de las preocupaciones de cada uno de sus subordinados.

- Se preocupa de que cada uno de sus seguidores se mantenga informado de lo que sucede en la organización, es decir, los hace sentir partícipes del desarrollo organizacional, escuchando sus propuestas y aclarando sus dudas.
- Reconocen las necesidades, motivaciones y deseos de cada seguidor y saben cómo utilizarlas efectivamente.
- Identifican y desarrollan el potencial de sus seguidores respecto a su trabajo y a las futuras posiciones que pueden llegar a ocupar.

b) Liderazgo transaccional

El Liderazgo Transaccional hace referencia a la transacción o intercambio que tiene lugar entre los líderes, colegas y los seguidores. Este intercambio se produce cuando el líder discute y pacta acuerdos con los seguidores, especificando las condiciones y recompensas que éstos recibirán si cumplen los acuerdos (Bass y Riggio, 2006).

Asimismo, Bass manifiesta que el liderazgo transformacional es en alguna manera una expansión del liderazgo transaccional, puesto que la teoría de Burns, que se manejaba hasta entonces, manifestaba que tanto el liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional eran dos extremos de una misma y única dimensión del liderazgo. Sin embargo, Bass descubre que en realidad se trataban de dos dimensiones independientes, pues un líder podría presentar una de ellas, otro líder podría presentar varias o ninguna; es decir, el liderazgo transaccional es una forma diferente (Sashkin & Rosenbach)

Las dinámicas implicadas en el liderazgo transaccional, se realizan a través de dos procesos denominados: Recompensa Contingente y Dirección por Excepción, los cuales se presentan a continuación. Recompensa Contingente.

La Recompensa Contingente consiste en la interacción entre el líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos (Castro)

Las recompensas toman la forma de felicitaciones, promociones o reconocimiento público por desempeño sobresaliente y las sanciones se ven en forma de multas, suspensiones o pérdida de apoyo del líder. Dirección por excepción.

La Dirección por Excepción consiste en que el líder realiza acciones correctivas únicamente cuando ocurren fallas o desviaciones en las conductas de los seguidores. (Bass, 1990). En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso (Castro, et al.).

Existen dos tipos de Dirección por Excepción: activa y pasiva. En su forma activa, el líder busca desviaciones de los procedimientos establecidos y emprende acciones cuando identifica alguna irregularidad. En la forma pasiva, los líderes sólo intervienen cuando surgen problemas específicos o cuando creen que sus subordinados no han seguido los procedimientos previamente establecidos (Sashkin & Rosenbach)

c) Liderazgo laissez faire

El liderazgo laissez faire supone una ausencia de liderazgo y es por definición el más inactivo el líder no toma decisiones, sus acciones son demoradas, las responsabilidades son ignoradas y la autoridad no se utiliza (Bass y Avolio).

El líder laissez faire deja actuar libremente a los seguidores sin ningún tipo de control, por lo que se asemeja al líder que practica la

dirección por excepción; sin embargo, en ésta última, el líder permite al seguidor realizar su trabajo de la forma en que ambos han acordado, hasta que surgen problemas; momento en el cual, el líder interviene para hacer correcciones. Los líderes laissez faire en cambio, no asumen reacción alguna ni antes ni después de ocurrido el problema. Por tal motivo se considera como un liderazgo ineficaz (Castro, et al. 2007).

Bass, B. (1990, p.559) señala que la legítima autonomía de los seguidores puede tener efectos positivos, pero que no se debe confundir esta autonomía con el ejercicio del liderazgo laissez faire, en la cual la productividad, la cohesión y la satisfacción de los seguidores se ve mermada.

Para (Fischman) el liderazgo laissez faire es confundido también con el llamado empowerment o 'dar poder', puesto que se piensa que es síntoma de modernidad dar poder a los subordinados para que trabajen solos. Sin embargo existen diferencias marcadas entre ambos, puesto que el líder que hace empowerment delega poder paulatinamente, su meta es lograr que los seguidores actúen de manera independiente; para ello elabora una estrategia, entregándoles información necesaria para facilitar el trabajo; además comparte la misma visión. En cambio, el líder laissez faire otorga autonomía pero sin delegar el poder.

La inactividad del líder laissez-faire, su deseo de no aceptar responsabilidad, dar direcciones, ni entregar apoyo se ha relacionado consistentemente en forma negativa a productividad, satisfacción, y cohesión grupal. Según las investigaciones, es el liderazgo menos efectivo.

2.2.2 Satisfacción laboral

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).

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.

La satisfacción laboral se mide a partir de varias dimensiones las cuales desarrollaremos a continuación.

2.2.2.1 Motivación

Lazzati define la motivación de la gente como “el proceso por el cual una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad”.

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 afecta 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).

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.

- ✓ 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 conocen como Plan Scanlon:

- 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 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.

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.

2.2.2.2 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).

A. Teoría de las necesidades

Esta teoría se concentran en aquello que requieren las personas para llevar vidas gratificantes. En la práctica, la teoría de las necesidades trata de la parte que tiene el trabajo en la satisfacción de dichas necesidades. Esta teoría ha sido la que ha merecido más atención de los gerentes que cualesquiera otras teorías de la motivación. Maslow considerada que la motivación humana constituía una jerarquía de cinco necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de la realización personal.

- **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).

Una conclusión obvia de la teoría de Maslow es que los empleados primero necesitan un salario suficiente para alimentar, cobijar y proteger a sus familias y sus personas, satisfactoriamente, así como un ambiente laboral seguro. Según Maslow, cuando todas las demás necesidades han quedado debidamente satisfechas, los empleados estarán más motivados por la necesidad de autorrealización.

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: Necesidades de Crecimiento. 1º 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) 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.

B. Teoría X y la teoría Y

Douglas McGregor 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).

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.

C. Teoría de la motivación – higiene de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg 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 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 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:

- Logro.
- Reconocimiento.
- Cuán atrayente era el trabajo en sí mismo.
- Responsabilidad.
- 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:

- La política general de la empresa y su "administración".
- Supervisión.
- Salarios.
- Condiciones de trabajo.
- Relaciones interpersonales.

Es aquí donde Frederick Herzberg 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, 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 análogos 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 más 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.

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"; más 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.

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).

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

- **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.

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.

- **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.

D. Teoría de las tres necesidades de David MC Clelland

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. El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Por ejemplo, una persona puede tener una enorme necesidad de afiliación, mientras que otra puede tener una enorme necesidad de logro.

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).

Las investigaciones de McClelland también sugieren que los gerentes pueden elevar, en cierta medida, el grado de necesidad de logro de los empleados, creando el ambiente de trabajo propicio. Los gerentes lo pueden hacer concediendo a los empleados cierto grado de

independencia, aumentado su responsabilidad y autonomía y haciendo, gradualmente, que las tareas sean más desafiantes, así como alabando y recompensando el buen desempeño.

2.2.2.3 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 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).

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 qué 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:

1. **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.
2. **La gente busca sistemas sociales:** Necesidad de relación, de afiliación, de relaciones personales o de pertenencia; indispensables en las organizaciones eficaces.

3. 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 (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.

2.2.2.4 Definición de satisfacción laboral

Brooke, Russell y Price (1988; citados por Pérez) 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 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).

Pérez 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 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 distintos momentos, distintas áreas y en relación a otras organizaciones.

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

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).

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.

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.

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.

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).

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).

- **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.

2.2.2.5 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).

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

De esta manera surge el planteamiento que sostiene que el desempeño causa la satisfacción. Se basa en las teorías de la motivación, indica que cuando el desempeño es seguido de un refuerzo apropiado, ocurre la satisfacción en el trabajo.

Es importante señalar los principales efectos que produce el nivel de satisfacción de una persona:

- **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 predictor 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; según Robbins.

2.3 HIPOTESIS

2.3.1 Hipótesis general de la investigación

Existe relación significativa entre los Estilos Gerenciales y la Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo de la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica en el periodo 2014.

2.3.2 Hipótesis específicas de la investigación

- Existe relación significativa entre el estilo autoritario coercitivo y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica.
- Existe relación significativa entre el estilo autoritario benevolente y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica.
- Existe relación significativa entre el estilo consultivo y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica.
- Existe relación significativa entre el estilo participativo y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica.

2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

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 se encuentra en los niveles fisiológicos 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.

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 hacia 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.

Estas potentes insatisfactorias 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.

2.5 VARIABLES DE ESTUDIO

2.5.1 Variable independiente

X = Estilos Gerenciales

2.5.2 Variable dependiente

Y = Satisfacción Laboral

2.6 DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERATIVA	
		DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE (X) Estilos Gerenciales	Son los diversos patrones que prefieren los gerentes para el proceso de influir en los trabajadores y dirigirlos. (Rensis Likert, 1986.)	X ₁ Estilo Autoritario Coercitivo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistemas de comunicación ➤ Relaciones interpersonales ➤ Sistemas de recompensas ➤ Carácter del proceso de Influencia e Interacción ➤ Carácter de la fijación de objetivos ➤ Control ➤ Liderazgo ➤ Capacidad de decisión
		X ₂ Estilo benevolente	
		X ₃ estilo consultivo	
		X ₄ Estilo participativo	
VARIABLE DEPENDIENTE (Y) Satisfacción Laboral	Sentimientos positivos asociados tanto a factores intrínsecos como a factores extrínsecos del trabajo. (Herzberg, 1968)	Y1:satisfacción con los beneficios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Salario ➤ Tipo de dirección ➤ Condiciones de trabajo
		Y2:satisfacción con las condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconocimiento ➤ Crecimiento individual ➤ Responsabilidad ➤ Logro

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ÁMBITO DE ESTUDIO

La presente investigación se desarrolló en la Región de Huancavelica, específicamente en la unidad de logística de la Universidad Nacional De Huancavelica periodo 2014

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo es una investigación básica según Sierra. Debido a que se busca poner en práctica los conocimientos teóricos sobre estilos gerenciales que aporten en la satisfacción laboral del personal de la dirección de logística de la UNH periodo 2014

3.3 NIVELES DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en el IV nivel (Investigación Correlacional) según Caballero. Teniendo como propósito primero describir las variables de estudio en su estado actual y luego medir el grado de correlación que existe entre las dos variables de estudio.

3.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

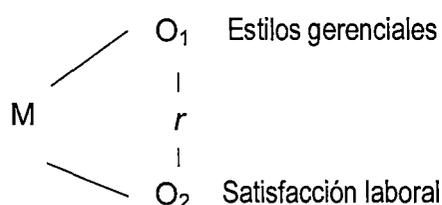
Para el desarrollo de toda la investigación, como método universal se utilizó el Método científico en cuanto a cada uno de los procesos a seguir.

Como método general, se utilizó la Deducción-Inducción. El planteamiento de las hipótesis partió de la teoría para llegar al análisis de una realidad específica.

Operativamente, para la elaboración de las diferentes etapas de la investigación se utilizaron el Análisis-Síntesis.

3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño que se utilizó en la presente investigación es No Experimental, de Corte Transversal, debido a que los datos para la contratación de hipótesis y arribar a conclusiones fueron recabados en un solo momento (en un punto del tiempo). También utiliza un diseño correlacional puesto a que se limita a establecer una relación entre las variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales, siendo el esquema el siguiente:



Donde M es la muestra en la que se realiza el estudio, constituido por los trabajadores de la dirección universitaria de logística; O₁ y O₂ representan las observaciones realizadas correspondientes a las dos variables: estilos gerenciales de los jefes y satisfacción laboral de los trabajadores. Finalmente r indica la relación que existe entre las variables sometidas a estudio.

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1 Población

Representa todas las unidades de la investigación que se estudia de acuerdo a la naturaleza del problema, es decir, la suma total de las unidades que se van a estudiar, las cuales deben poseer características comunes dando origen a la investigación. La población es un conjunto de unidades o elementos que presentan una característica común.

En la presente investigación la población lo constituyen la totalidad de los Trabajadores Administrativos que laboran en la Dirección Universitaria de Logística, en el año 2014 (15 trabajadores).

3.6.2 Muestra

La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible según Arias.

En la presente investigación la muestra estará constituido por todos los trabajadores de la dirección universitaria de logística, debido a que representan una mínima cantidad. Este tipo de muestreo es el censal.

Para Hurtado "en las poblaciones pequeñas o finitas no se selecciona muestra alguna para no afectar la validez de los resultados".

En vista de que la población es pequeña se tomará toda para el estudio y esta se denomina muestreo censal, Arias señala que a diferencia de la encuesta por muestreo, el censo busca recabar información acerca de la totalidad de una población.

3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para esta investigación se utilizó la técnica siguiente:

La Encuesta.- Técnica que permitió recabar información, en función al problema planteado, la hipótesis y las variables identificadas, la información necesaria de parte de los trabajadores de la dirección de logística de la UNH., para validar el presente trabajo de investigación.

Para esta investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

Para el estudio de la variable independiente se utilizó una **escala** de estilos gerenciales compuesta por 18 ítems que mide 4 estilos gerenciales propuesta por Likert que son el estilo autoritario coercitivo (4 ítems), autoritario benevolente (5 ítems), consultivo (5 ítems) y participativo (4 ítems). El instrumento mide el estilo gerencial que predomina en la Dirección Universitaria de Logística. Todos los ítems medidos mediante una **escala de Likert** de 5 puntos desde nunca a siempre. El instrumento se presenta en el anexo 2.

Para el estudio de la variable independiente se utilizó una escala de satisfacción laboral compuesta por 13 ítems que mide 2 dimensiones satisfacción con los beneficios (7 ítems) y con las condiciones de trabajo (6 ítems) propuesta por Herzberg. El instrumento mide la satisfacción laboral del trabajador de la Dirección Universitaria de Logística. Todos los ítems medidos mediante una escala de Likert

de 5 puntos desde totalmente satisfecho hasta totalmente insatisfecho. El instrumento se presenta en el anexo 3.

3.8 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se aplicaron encuestas a los trabajadores de la de la dirección de logística de la UNH para conocer la opinión respecto a las variables materia de investigación.

3.9 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para procesar la información relacionada a las variables de la materia de la investigación, se utilizara Microsoft Office (Microsoft Word, Microsoft Excel)

Seguidamente el Software SPSS Versión 22, para procesar la información relacionada a las variables materia de la investigación.

Por último se presentarán las tablas de frecuencias, los gráficos de barras y la interpretación respectivas de los resultados.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 ESTILOS GERENCIALES EN EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE LOGÍSTICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

4.1.1 Estilo gerencial autoritario - coercitivo

En la tabla 4 se muestra que 7 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre las ordenes emitidas por sus jefes son claras y concretas, 5 manifiestan que casi siempre y 3 pocas veces, mientras que nunca y casi nunca marcaron 0 colaboradores.

Tabla 4.
Las órdenes emitidas por sus jefes son claras y concretas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	0	0,0	0,0
Pocas veces	3	20,0	20,0
Casi siempre	5	33,3	53,3
Siempre	7	46,7	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: elaboración propia

En la figura 1 se muestra que el 46,7 % de los entrevistados de la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre Las órdenes emitidas por sus jefes son claras y concretas., el 33,3 % manifiesta que casi siempre y el 20 % pocas veces, mientras que nunca y casi nunca marcaron un 0% de colaboradores.

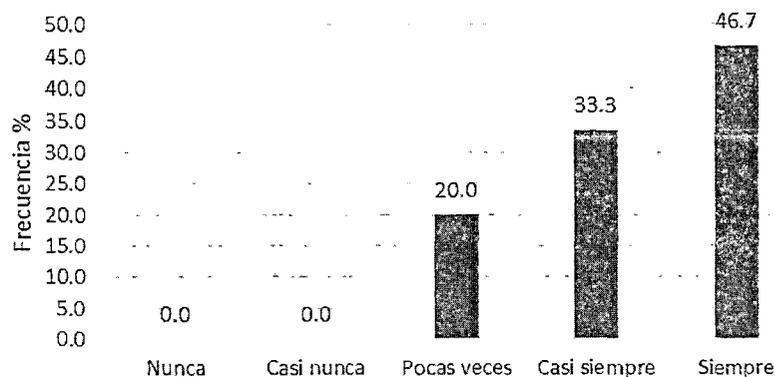


Figura 1. Las órdenes emitidas por sus jefes son claras y concretas

Fuente: elaboración propia

En la tabla 5 se muestra que 7 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe escucha aportes o sugerencias cuando se las brindas, 5 manifiestan que casi siempre y 3 pocas veces, nunca y casi nunca obtuvieron 0.

Tabla 5.

Su jefe escucha aportes o sugerencias cuando se las brindas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	0	0,0	0,0
Pocas veces	3	20,0	20,0
Casi siempre	5	33,3	53,3
Siempre	7	46,7	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: elaboración propia

En la figura 2 se muestra que 4,7 % del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe escucha aportes o sugerencias cuando se las brindas, 33,3 % manifiestan que casi siempre, 20 % pocas veces, nunca y casi nunca obtuvieron 0% de respuestas por parte de los colaboradores.

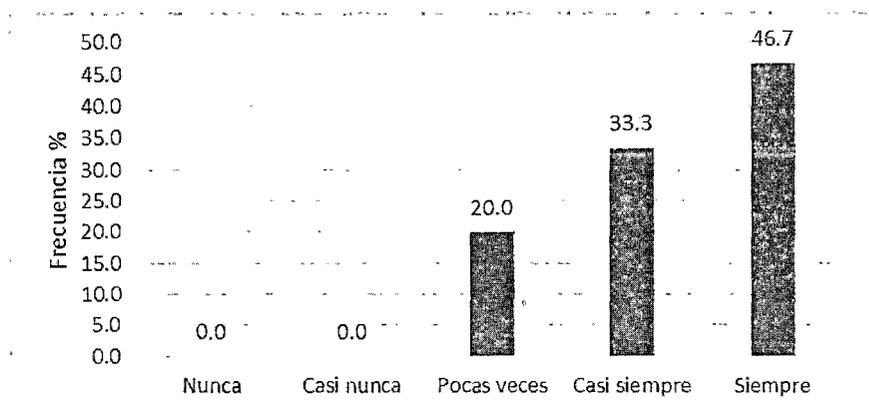


Figura 2. Su jefe escucha aportes o sugerencias cuando se las brinda
 Fuente: elaboración propia

En la tabla 6 observamos que 11 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe cuenta con su respeto, 3 manifiestan que casi siempre, y 1 pocas veces, mientras que nunca y casi nunca obtuvieron 0 puntuaciones por parte de los colaboradores.

Tabla 6.
Su jefe cuenta con su respeto.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	0	0,0	0,0
Pocas veces	1	6,7	6,7
Casi siempre	3	20,0	26,7
Siempre	11	73,3	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: elaboración propia

En la figura 2 se muestra que 73,3% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe cuenta con su respeto, 20% manifiestan que casi siempre y 6,7% pocas veces, un 0% de los colaboradores contestaron nunca y casi nunca.

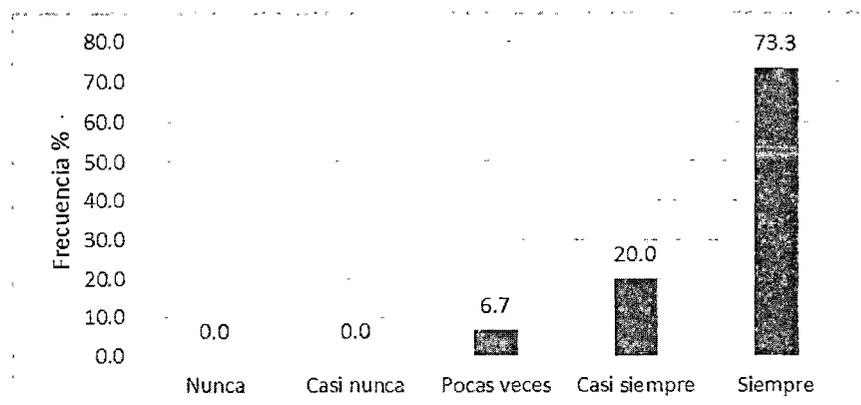


Figura 3. Su jefe cuenta con su respeto.

Fuente: elaboración propia

En la tabla 7 se muestra que 11 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre tiene plena confianza en su jefe, 2 manifiestan que casi siempre, y 2 pocas veces, ningún colaborador contestó nunca y casi nunca.

Tabla 7.
Tiene plena confianza en su jefe

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	0	0,0	0,0
Pocas veces	2	13,3	13,3
Casi siempre	2	13,3	26,7
Siempre	11	73,3	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: elaboración propia

En la figura 4 se muestra que 73,3% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre tienen plena confianza en su jefe, 13,3% manifiestan que casi siempre y 13,3% pocas veces, un 0% de los colaboradores contestaron nunca y casi nunca.

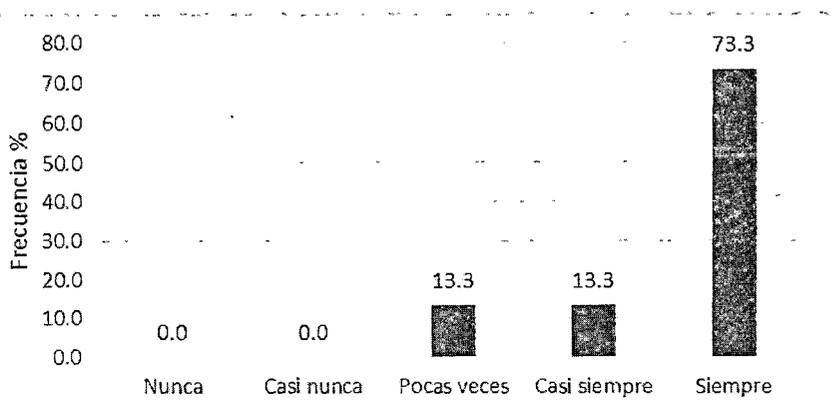


Figura 4. Tiene plena confianza en su jefe

Fuente: elaboración propia

4.1.2 Estilo gerencial benevolente

En la tabla 8 se muestra que 9 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe tiene una forma de reconocer el trabajo que realizan, 4 manifiestan que casi siempre, y 2 pocas veces, por otra parte ningún colaborador contesto nunca y casi nunca.

Tabla 8.
Su jefe tiene una forma de reconocer el trabajo que Ud.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	0	0,0	0,0
Pocas veces	2	13,3	13,3
Casi siempre	4	26,7	40,0
Siempre	9	60,0	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: elaboración propia

En la figura 5 se muestra que 60% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe tiene una forma de reconocer el trabajo que realizan, 26,7% manifiestan que casi siempre y 13,3% pocas veces, por otra parte un 0% de los colaboradores contesto nunca y casi nunca.

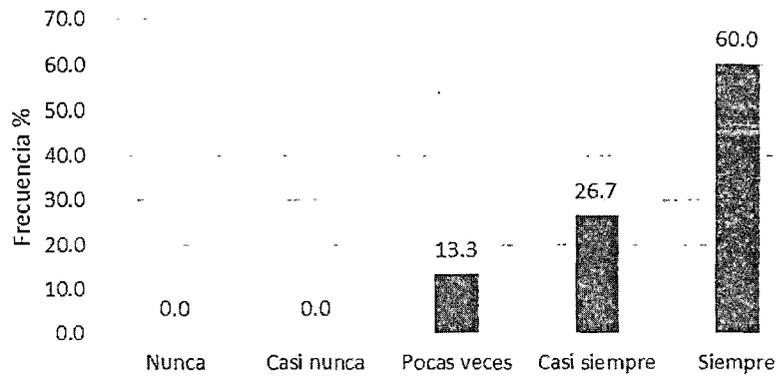


Figura 5. Su jefe tiene una forma de reconocer el trabajo que Ud.
Fuente: elaboración propia

En la tabla 9 se muestra que 6 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe trata de que obtengan lo que desean a cambio de sus cooperación, 5 manifiestan que casi siempre, 3 pocas veces y 1 casi nunca, por otra parte ningun colaboradores contesto nunca.

Tabla 9.
Su jefe trata de que Ud. obtenga lo que desea a cambio de su cooperación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	1	6,7	6,7
Pocas veces	3	20,0	26,7
Casi siempre	5	33,3	60,0
Siempre	6	40,0	100
Total	15	100	

Fuente: elaboración propia

En la figura 6 se muestra que 40% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe trata de que obtengan lo que desean a cambio de su cooperación, 33,3% manifiestan que casi siempre 20% pocas veces y 6,7% casi nunca, por otra parte un 0% de los colaboradores contesto nunca.

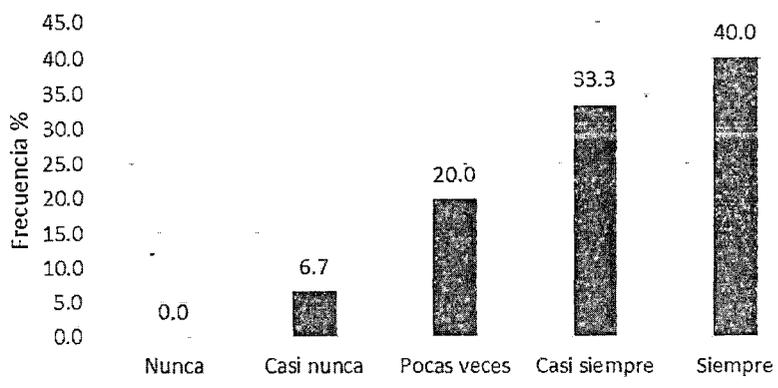


Figura 6. Su jefe trata de que Ud. obtenga lo que desea a cambio de su cooperación

Fuente: elaboración propia

En la tabla 10 se muestra que 7 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe les apoya a cambio de recibir sus apoyo, 4 manifiestan que casi siempre, y 4 pocas veces, mientras que ningún colaborador contesto la opción nunca y casi nunca.

Tabla 10. Su jefe le apoya a cambio de recibir su apoyo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	0	0,0	0,0
Pocas veces	4	26,7	26,7
Casi siempre	4	26,7	53,3
Siempre	7	46,7	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: elaboración propia

En la figura 7 se muestra que 46,7% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe les apoya a cambio de recibir sus apoyo, 26,7% manifiestan que casi siempre 26,7% pocas veces, mientras que un 0% de los colaboradores contesto la opción nunca y casi nunca.

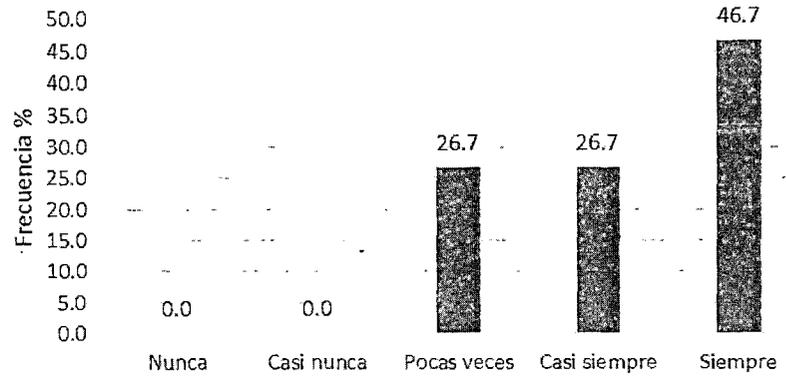


Figura 7. Su jefe le apoya a cambio de recibir su apcoyo.

Fuente: elaboración propia

En la tabla 11 se muestra que 7 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe interviene cuando no se consiguen los objetivos, 6 manifiestan que casi siempre, y 2 pocas veces, 0 colaboradores contestaron nunca y casi nunca.

Tabla 11.
Su jefe interviene, cuando no se consiguen los objetivos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	0	0,0	0,0
Pocas veces	2	13,3	13,3
Casi siempre	6	40,0	53,3
Siempre	7	46,7	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: elaboración propia

En la figura 8 se muestra que 46,7% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefes interviene cuando no se consiguen los objetivos, 40% manifiestan que casi siempre 13,3% pocas veces, un 0% de los colaboradores contestaron nunca y casi nunca.

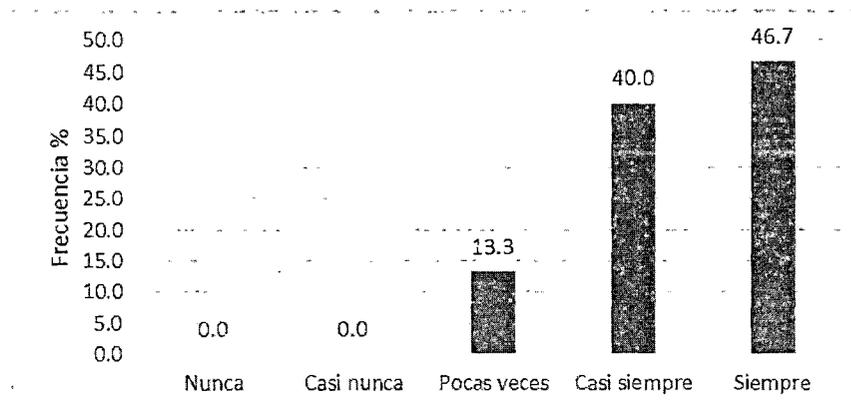


Figura 8. Su jefe interviene, cuando no se consiguen los objetivos.

Fuente: elaboración propia

En la tabla 12 se muestra que 7 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe les dice como tienen que hacer las cosas si salen mal, y 8 casi siempre, ningún colaborador contestó nunca, casi nunca y pocas veces.

Tabla 12.
Su jefe le dice cómo se tienen que hacer las cosas si salen mal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	0	0,0	0,0
Pocas veces	0	0,0	0,0
Casi siempre	8	53,3	53,3
Siempre	7	46,7	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: elaboración propia

En la figura 9 se muestra que 46,7% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe les dicen cómo se tienen que hacer las cosas si salen mal, y 53,3% casi siempre, un 0% de los colaboradores contestó nunca, casi nunca y pocas veces.

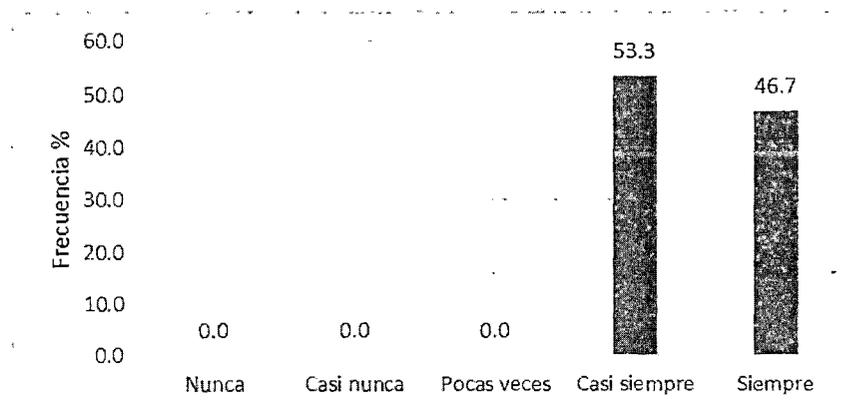


Figura 9. Su jefe le dice cómo se tienen que hacer las cosas si salen mal.
Fuente: elaboración propia

4.1.3 Estilo gerencial consultivo

En la tabla 13 se muestra que 7 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que su jefe les indica los objetivos que deben cumplir y conversa con ellos. Al respecto, 8 manifiestan que casi siempre, por otra parte nadie contesto nunca, casi nunca, pocas veces.

Tabla 13.
Su jefe le indica los objetivos que debes cumplir y conversa con Ud. al respecto.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	0	0,0	0,0
Pocas veces	0	0,0	0,0
Casi siempre	8	53,3	53,3
Siempre	7	46,7	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: elaboración propia

En la figura 10 se muestra que 46,7% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe les indica los objetivos que deben cumplir y conversa con ellos al respecto, 53,3% casi siempre, por otra parte un 0% de los colaboradores contesto nunca, casi nunca, pocas veces.

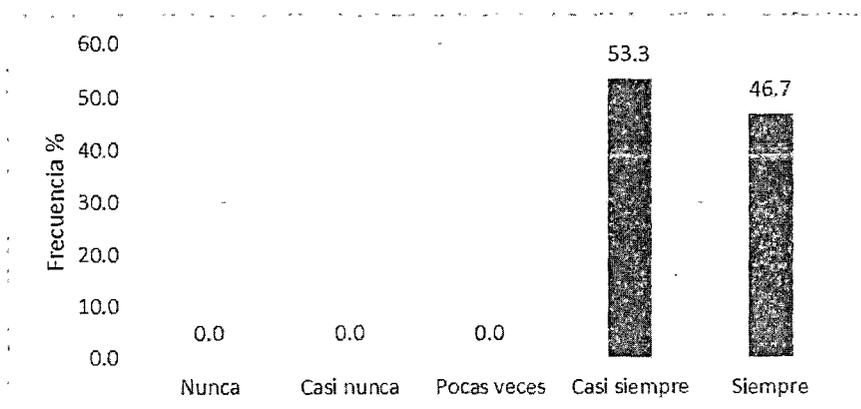


Figura 10. Su jefe le indica los objetivos que debes cumplir y conversa con Ud. al respecto.
 Fuente: elaboración propia

En la tabla 14 se muestra que 5 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que su jefe siempre su jefe les plantea nuevos retos en forma conjunta con ,6 manifiestan que casi siempre y 4 pocas veces, ningún colaborador contesto que su jefe nunca y casi nunca les plantea nuevos retos en forma conjunta.

Tabla 14.
Su jefe le plantea nuevos retos en forma conjunta con Ud.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	0	0,0	0,0
Pocas veces	4	26,7	26,7
Casi siempre	6	40,0	66,7
Siempre	5	33,3	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: elaboración propia

En la figura 11 se muestra que 33,3% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe les plantea nuevos retos en forma conjunta, 40% casi siempre .y 26,7% pocas veces, un 0% contesto que su jefe nunca y casi nunca les plantea nuevos retos en forma conjunta.

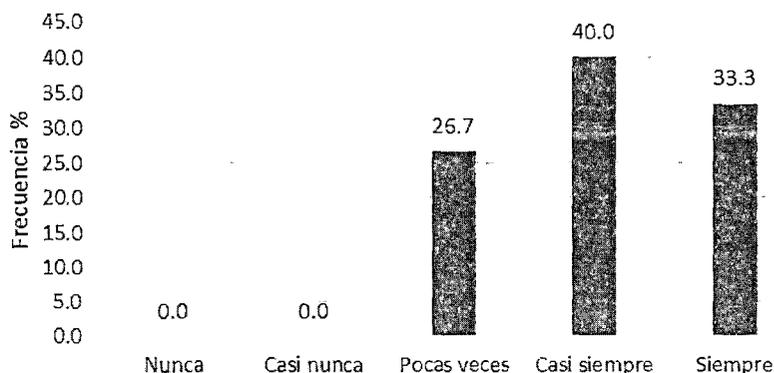


Figura 11. Su jefe le plantea nuevos retos en forma conjunta con Ud.
 Fuente: elaboración propia

En la tabla 15 se muestra que 3 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe considera que tienen la capacidad de asumir nuevos retos, 10 manifiestan que casi siempre y 2 pocas veces, nunca y casi nunca obtuvo ninguna marcación por parte de los colaboradores.

Tabla 15.
Su jefe considera que tienes la capacidad de asumir nuevos retos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	0	0,0	0,0
Pocas veces	2	13,3	13,3
Casi siempre	10	66,7	80,0
Siempre	3	20,0	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: elaboración propia

En la figura 12 se muestra que 20% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe considera que tienen la capacidad de asumir nuevos retos, 66,7% casi siempre y 13,3% pocas veces, nunca y casi nunca obtuvo un 0% por parte de los colaboradores.

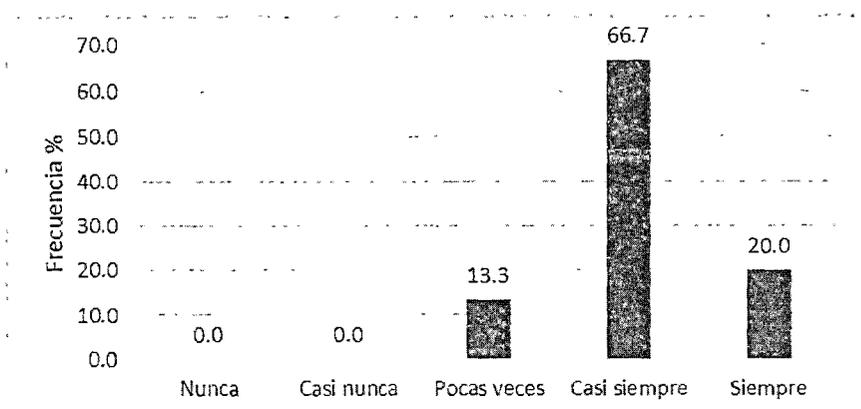


Figura 12. Su jefe considera que tienes la capacidad de asumir nuevos retos.
Fuente: elaboración propia

En la tabla 16 se muestra que 5 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe verifica constantemente el resultado de su trabajo, 5 manifiestan que casi siempre y 2 pocas veces, ningún colaborador contesto nunca y casi nunca.

Tabla 16.
Su jefe verifica constantemente el resultado de su trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	0	0,0	0,0
Pocas veces	2	13,3	13,3
Casi siempre	8	53,3	66,7
Siempre	5	33,3	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: elaboración propia

En la figura 13 se muestra que 33,3% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe verifica constantemente el resultado de su trabajo, 53,3% casi siempre y 13,3% pocas veces, nunca y casi nunca obtuvo un 0% por parte de los colaboradores.

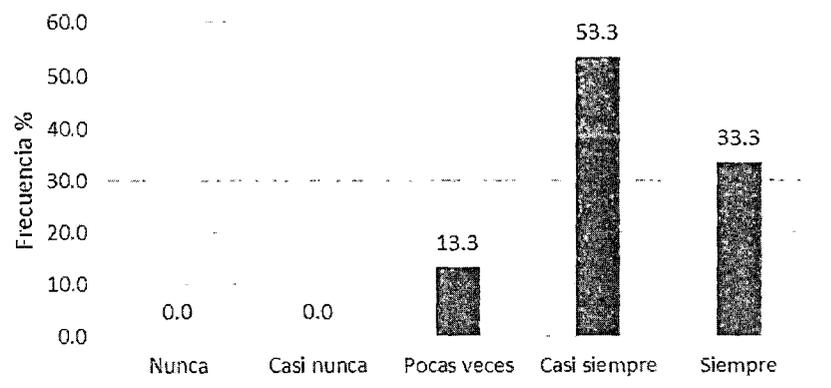


Figura 13. Su jefe verifica constantemente el resultado de su trabajo.
 Fuente: elaboración propia

En la tabla 17 se muestra que 3 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe controla la hora de ingreso, salida y labores realizadas en su trabajo, 7 manifiestan que casi siempre y 5 pocas veces, ningún colaborador contesto nunca y casi nunca.

Tabla 17.
Su jefe controla la hora de ingreso, salida y labores realizadas en tu trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	0	0,0	0,0
Pocas veces	5	33,3	33,3
Casi siempre	7	46,7	80,0
Siempre	3	20,0	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: elaboración propia

En la figura 14 se muestra que 20% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe controla la hora de ingreso, salida y labores realizadas en su trabajo, 46,7% casi siempre .y 33,3% pocas veces, el 0% de los colaboradores contestaron que nunca y casi nunca.

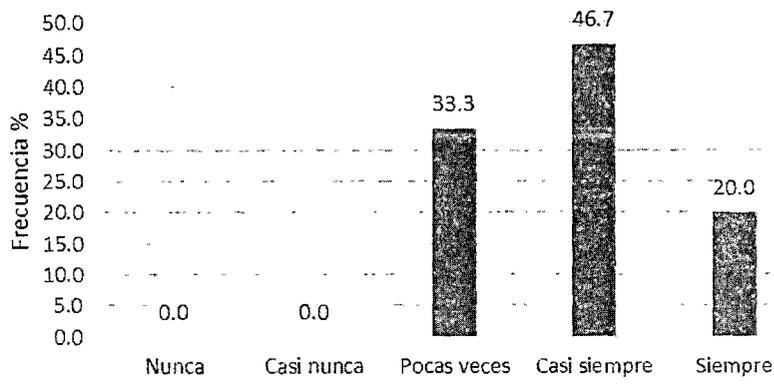


Figura 14. Su jefe controla la hora de ingreso, salida y labores realizadas en tu trabajo.

Fuente: elaboración propia

4.1.4 Estilo gerencial participativo

En la tabla 18 se muestra que 6 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre confían en la capacidad de su jefe para dirigir el área al que pertenecen, 7 manifiestan que casi siempre y 2 pocas veces, ningún colaborador contesto nunca y casi nunca.

Tabla 18. Confías en la capacidad de su jefe para dirigir el área que perteneces

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	0	0,0	0,0
Pocas veces	2	13,3	13,3
Casi siempre	7	46,7	60,0
Siempre	6	40,0	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: elaboración propia

En la figura 15 se muestra que 40% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre confían en la capacidad de su jefe para dirigir el área al que pertenecen, 46,7% casi siempre .y 13,3% pocas veces, un 0% obtuvo nunca y casi nunca.

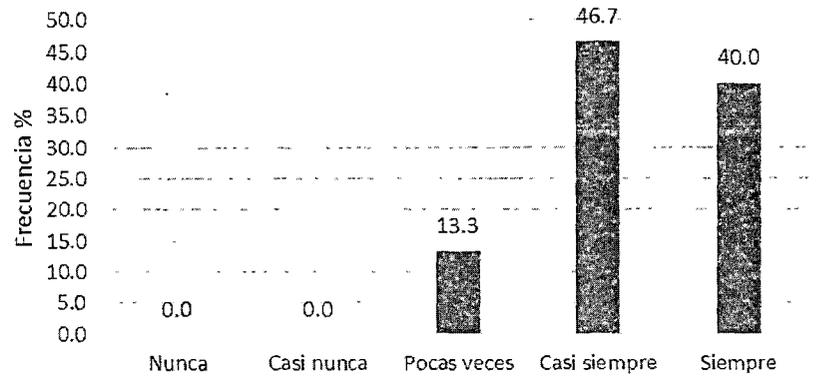


Figura 15. Confías en la capacidad de su jefe para dirigir el área que perteneces

Fuente: elaboración propia

En la tabla 19 se muestra que 2 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe trata de motivar a sus colaboradores en sus conversaciones, 9 manifiestan que casi siempre y 4 pocas veces, ningún colaborador contestó nunca y casi nunca.

Tabla 19.

Su jefe trata de motivar a sus colaboradores en sus conversaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	0	0,0	0,0
Pocas veces	4	26,7	26,7
Casi siempre	9	60,0	86,7
Siempre	2	13,3	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: elaboración propia

En la figura 16 se muestra que 12,3% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe trata de motivar a sus colaboradores en sus conversaciones, 60% casi siempre y 26,7% pocas veces, un 0% de los colaboradores contestó nunca y casi nunca.

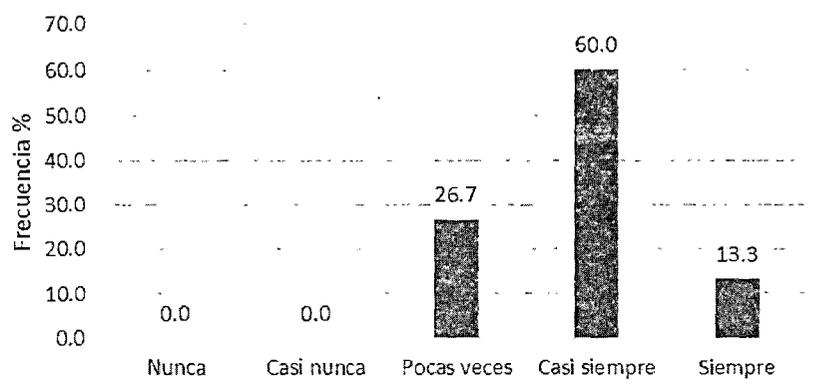


Figura 16. Su jefe trata de motivar a sus colaboradores en sus conversaciones
 Fuente: elaboración propia

En la tabla 20 se muestra que 4 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe toma las decisiones en el momento oportuno, 9 manifiestan que casi siempre y 2 pocas veces, ningún colaborador contestó nunca y casi nunca.

Tabla 20.
Su jefe toma las decisiones en el momento oportuno.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	0	0,0	0,0
Pocas veces	2	13,3	13,3
Casi siempre	9	60,0	73,3
Siempre	4	26,7	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: elaboración propia

En la figura 17 se muestra que 26,7% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe toma las decisiones en el momento oportuno, 60% casi siempre y 13,3% pocas veces, un 0% contestó nunca y casi nunca.

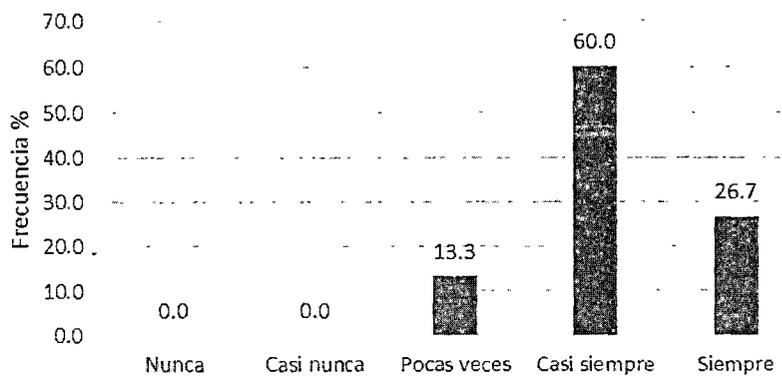


Figura 17. Su jefe toma las decisiones en el momento oportuno.

Fuente: elaboración propia

En la tabla 21 se muestra que 5 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe toma buenas decisiones, 8 manifiestan que casi siempre y 2 pocas veces, ningún colaborador contesto nunca y casi nunca.

Tabla 21.
Su jefe toma buenas decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	0	0,0	0,0
Pocas veces	2	13,3	13,3
Casi siempre	8	53,3	66,7
Siempre	5	33,3	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: elaboración propia

En la figura 18 se muestra que 33,3% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica manifiestan que siempre su jefe toma buenas decisiones, 53,3% casi siempre y 13,3% pocas veces, un 0% obtuvo nunca y casi nunca.

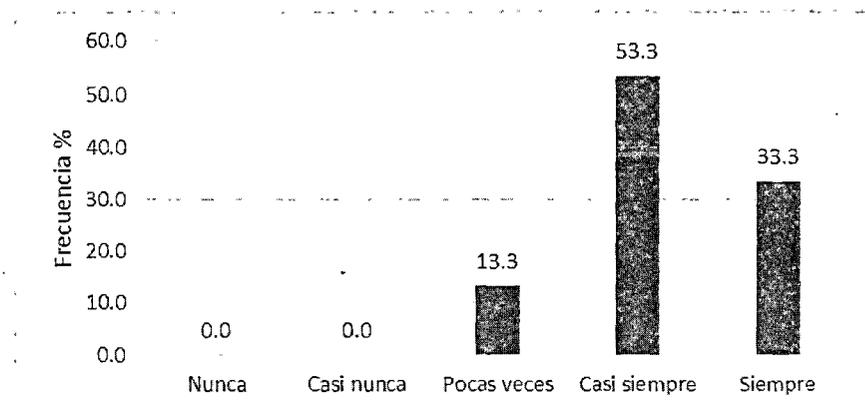


Figura 18. Su jefe toma buenas decisiones

Fuente: elaboración propia

4.2 SATISFACCION LABORAL EN EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE LOGÍSTICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

4.2.1 Satisfacción laboral con los beneficios

En la tabla 22 se muestra que 1 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica están satisfechos que su remuneración está en relación al trabajo que realiza, 8 ni satisfecho ni insatisfecho, 4 están insatisfechos, 2 totalmente insatisfechos, por otra parte no existe colaboradores que se encuentran totalmente satisfecho.

Tabla 22.

Su remuneración está en relación al trabajo que realiza.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente insatisfecho	2	13,3	13,3
Insatisfecho	4	26,7	40,0
Ni satisfecho ni insatisfecho	8	53,3	93,3
Satisfecho	1	6,7	100,0
Totalmente satisfecho	0	0,0	100,0
Total	15	100	

Fuente: elaboración propia

En la figura 19 se muestra que 6,7% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica están satisfechos en que su remuneración está en relación al trabajo que realiza, 53,3% ni satisfecho ni insatisfecho 26,7% insatisfecho y 13,3% totalmente insatisfechos, por otra parte existe un 0% de los colaboradores que se encuentran totalmente satisfecho.

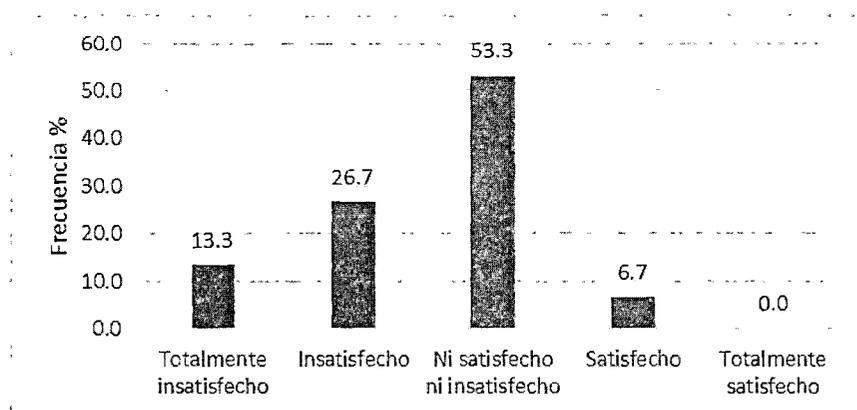


Figura 19. Su remuneración está en relación al trabajo que realiza.

Fuente: elaboración propia

En la tabla 23 se muestra que 9 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica se encuentran ni satisfechos ni insatisfechos en la existencia de un buen sistema de compensación en su centro de labor para mejorar su remuneración, 4 están insatisfechos ,2 totalmente insatisfechos, ningún colaborador se encuentra satisfecho ni mucho menos totalmente satisfecho.

Tabla 23.

Existe un buen sistema de compensaciones en su centro de labor para mejorar su remuneración.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente insatisfecho	2	13,3	13,3
Insatisfecho	4	26,7	40,0
Ni satisfecho ni insatisfecho	9	60,0	100,0
Satisfecho	0	0,0	100,0
Totalmente satisfecho	0	0,0	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: elaboración propia

En la figura 20 se muestra que 60 % del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica están ni satisfechos ni insatisfechos con la existencia de un buen sistema de compensación en sus centro de labor para mejorar su remuneración, 26,7% insatisfechos y, 13,3% totalmente insatisfechos, por otra parte un 0% de los colaboradores se encuentran satisfecho ni mucho menos totalmente satisfecho.

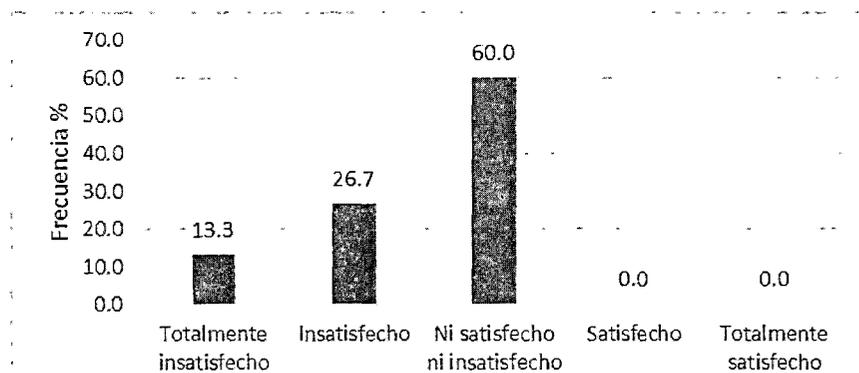


Figura 20. Existe un buen sistema de compensaciones en su centro de labor para mejorar su remuneración.

Fuente: elaboración propia

En la tabla 24 se muestra que 5 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica se encuentran satisfechos con que las decisiones se toman de forma arbitraria sin consultar, 4 ni satisfechos ni insatisfechos, 5 insatisfechos y 1 totalmente insatisfecho, ninguno se encuentra totalmente satisfecho.

Tabla 24.
Las decisiones se toman de forma arbitraria sin consultar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente insatisfecho	1	6,7	6,7
Insatisfecho	5	33,3	40,0
Ni satisfecho ni insatisfecho	4	26,7	66,7
Satisfecho	5	33,3	100,0
Totalmente satisfecho	0	0,0	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: elaboración propia

En la figura 21 se muestra que 33,3% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica están satisfechos en las decisiones que se toman de forma arbitraria sin consultar, 26,7% ni satisfecho ni insatisfechos y, 33,3% insatisfechos y 6,7% totalmente insatisfecho, un 0% se encuentra totalmente satisfecho.

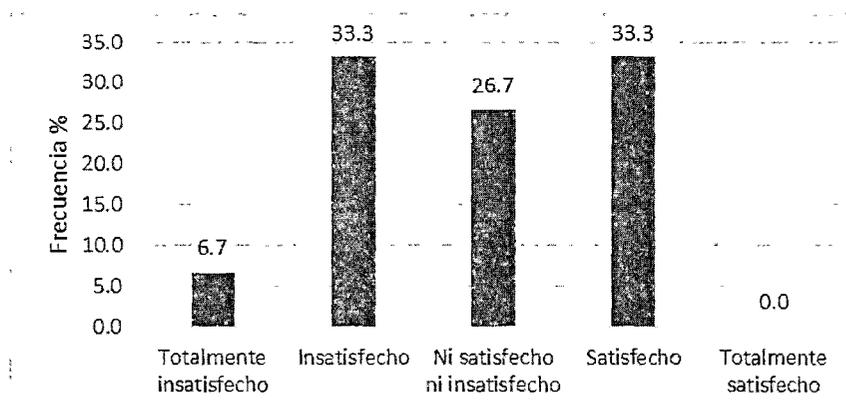


Figura 21. Las decisiones se toman de forma arbitraria sin consultar
Fuente: elaboración propia

En la tabla 25 se muestra que 3 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica se encuentran totalmente satisfechos con que las decisiones se toman en forma conjunta, 5 satisfechos, 4 ni satisfechos ni insatisfechos y 1 insatisfecho, ningún colaborador se halla totalmente insatisfecho.

Tabla 25.
Las decisiones se toman en forma conjunta y participativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente insatisfecho	0	0,0	0,0
Insatisfecho	3	20,0	20,0
Ni satisfecho ni insatisfecho	4	26,7	46,7
Satisfecho	5	33,3	80,0
Totalmente Satisfecho	3	20,0	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: elaboración propia

En la figura 21 se muestra que 20% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica están totalmente satisfechos en las decisiones que se toman en forma conjunta y participativa, 33,3% satisfechos y, 26,7% ni satisfecho ni insatisfechos y 20% insatisfecho, ningún colaborador se halla totalmente insatisfecho.

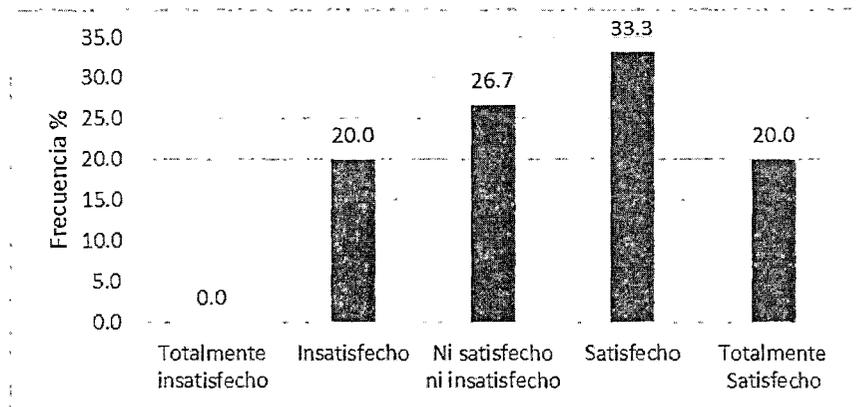


Figura 22. Las decisiones se toman en forma conjunta y participativa
Fuente: elaboración propia

En la tabla 26 se muestra que 4 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica se encuentran satisfechos con que las decisiones se toman a último momento y cualquier persona y cualquier persona por salir de apuro ,7 ni satisfechos ni insatisfechos y 4 insatisfecho, un 0% se halla totalmente insatisfecho, así como totalmente satisfecho.

Tabla 26.
Las decisiones se toman a último momento y cualquier persona por salir de apuro

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente insatisfecho	0	0,0	0,0
Insatisfecho	4	26,7	26,7
Ni satisfecho ni insatisfecho	7	46,7	73,3
Satisfecho	4	26,7	100,0
Totalmente satisfecho	0	0,0	100,0

Total	15	100,0
--------------	----	-------

Fuente: elaboración propia

En la figura 23 se muestra que 26,7% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica están satisfechos en las decisiones que se toman en forma conjunta y participativa, 46,7% ni satisfecho ni insatisfechos y 26,7% insatisfecho, ningún colaborador se encuentra totalmente insatisfecho y totalmente satisfecho.

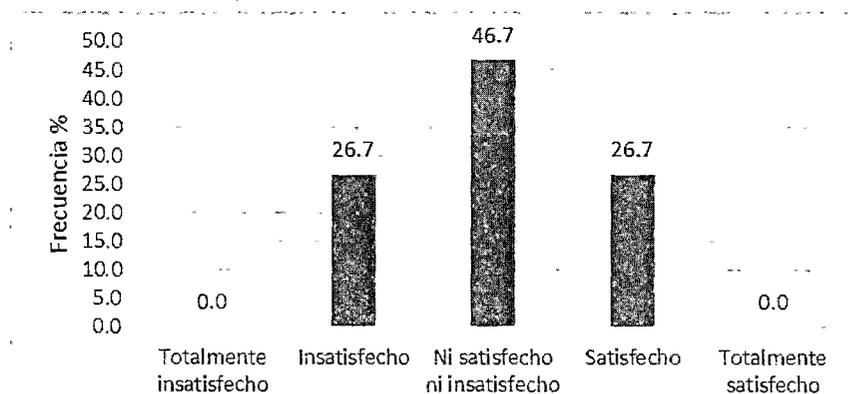


Figura 23. Las decisiones se toman a último momento y cualquier persona por salir de apuro

Fuente: elaboración propia

En la tabla 27 se muestra que 7 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica se encuentran satisfechos con las adecuadas condiciones en las que trabajan, 5 ni satisfechos ni insatisfechos y 1 insatisfecho, 2 totalmente insatisfecho, un 0% de los colaboradores se encuentran totalmente satisfecho.

Tabla 27.
Considera Ud. adecuada las condiciones que trabajas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente insatisfecho	2	13,3	13,3
Insatisfecho	1	6,7	20,0
Ni satisfecho ni insatisfecho	5	33,3	53,3
Satisfecho	7	46,7	100
Totalmente satisfecho	0	0,0	100,0
Total	15	100	

Fuente: elaboración propia

En la figura 24 se muestra que 46,7% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica están satisfechos en las adecuadas condiciones en las que trabajan, 33,3% ni satisfecho ni insatisfechos, 6,7% insatisfecho y 13,3% totalmente insatisfecho, por otra parte nadie se halla totalmente satisfecho.

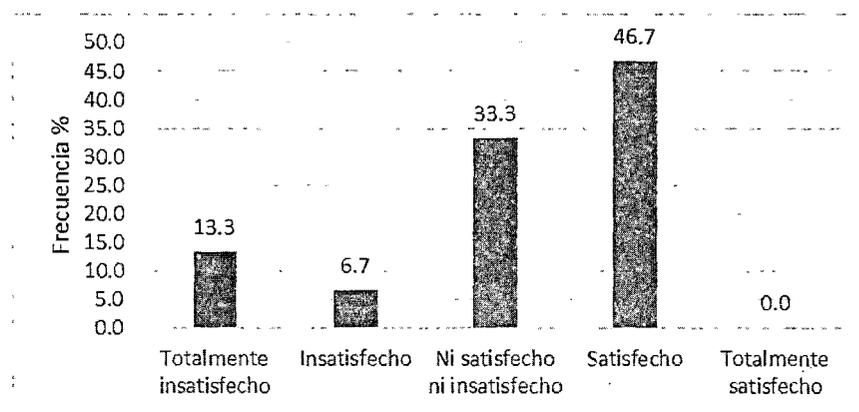


Figura 24. Considera Ud. adecuada las condiciones que trabajas

Fuente: elaboración propia

En la tabla 28 se muestra que 1 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica se encuentran totalmente satisfecho con la facilidad de solucionar los problemas que se presentan entre compañeros, 6 satisfechos, 7 ni satisfecho ni insatisfecho, 1 insatisfecho, ningún colaborador se encuentra totalmente insatisfecho.

Tabla 28.
Es fácil solucionar los problemas que se presentan entre compañeros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente insatisfecho	0	0,0	0,0
Insatisfecho	1	6,7	6,7
Ni satisfecho ni insatisfecho	7	46,7	53,3
Satisfecho	6	40,0	93,3
Totalmente Satisfecho	1	6,7	100
Total	15	100	

Fuente: elaboración propia

En la figura 25 se muestra que 6,7% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica están totalmente satisfechos en la facilidad de solucionar los problemas que se presentan entre compañeros, 40% satisfechos, 46,7% ni satisfecho ni insatisfecho y 6,7% insatisfecho, un 0% se halla totalmente insatisfecho.

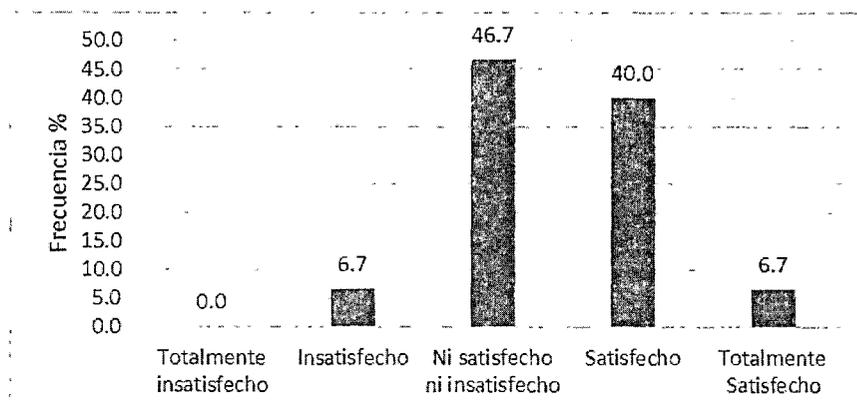


Figura 25. Es fácil solucionar los problemas que se presentan entre compañeros

Fuente: elaboración propia

4.2.2 Satisfacción laboral con las condiciones de trabajo

En la tabla 29 se muestra que 3 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica se encuentran totalmente satisfecho con que su jefe reconoce su trabajo y la de sus compañeros, 10 satisfechos y 2 ni satisfecho ni insatisfecho, por otro lado nadie se halla insatisfecho, ni totalmente insatisfecho.

Tabla 29.
Su jefe reconoce su trabajo y la de sus compañeros.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente insatisfecho	0	0,0	0,0
Insatisfecho	0	0,0	0,0
Ni satisfecho ni insatisfecho	2	13,3	13,3
Satisfecho	10	66,7	80,0
Totalmente Satisfecho	3	20,0	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: elaboración propia

En la figura 26 se muestra que 20% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica están totalmente satisfechos en que sus jefes reconocen su trabajo y las de sus compañeros, 66,7% satisfechos, 13,3% ni satisfecho ni insatisfecho, por otro lado un 0% se halla insatisfecho, ni totalmente insatisfecho.

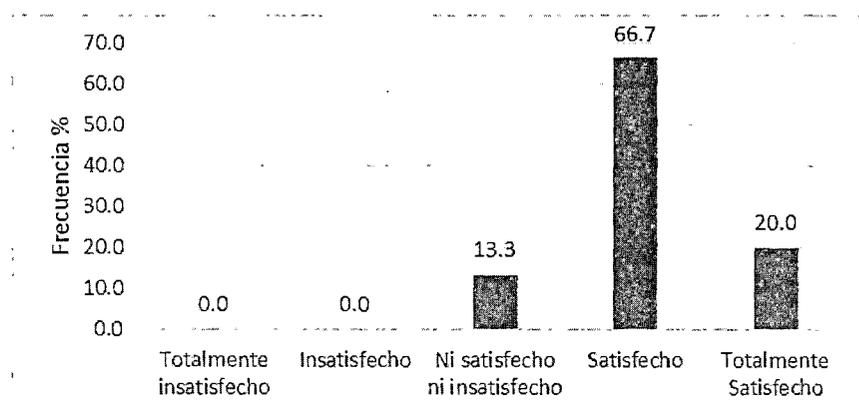


Figura 26. ***Su jefe reconoce su trabajo y la de sus compañeros.***

Fuente: elaboración propia

En la tabla 30 se muestra que 3 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica se encuentran totalmente satisfechos con que sus habilidades son reconocidas y explotadas para dar lo mejor de sí en su área, 8 satisfechos 2 ni satisfecho ni insatisfecho, y 2 insatisfechos, mientras tanto ningún colaborador se muestra totalmente insatisfecho.

Tabla 30.
Sus habilidades son reconocidas y explotadas para dar lo mejor de Ud. en su área.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente insatisfecho	0	0,0	0,0
Insatisfecho	2	13,3	13,3
Ni satisfecho ni insatisfecho	2	13,3	26,7
Satisfecho	8	53,3	80,0
Totalmente Satisfecho	3	20,0	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: elaboración propia

En la figura 27 se muestra que 20% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica están totalmente satisfechos con que sus habilidades son reconocidas y explotadas para dar mejor de sí en sus área, 53,3% satisfechos, 13,3% ni satisfecho ni insatisfecho y 13,3% insatisfechos, mientras tanto un 0% de los colaboradores se muestra totalmente insatisfecho.

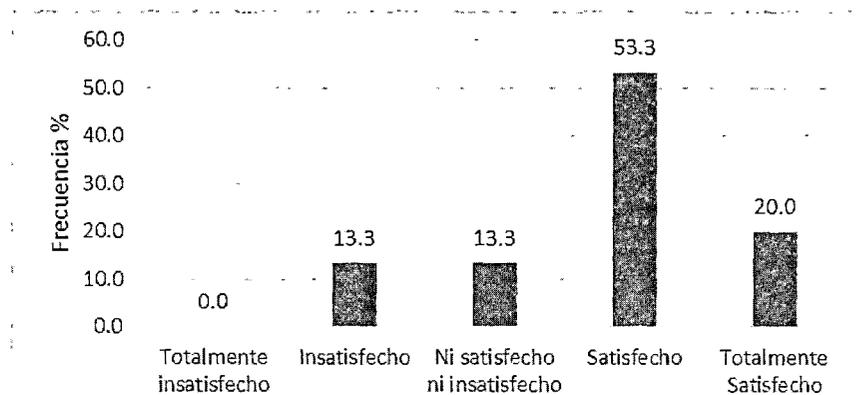


Figura 27. **Sus habilidades son reconocidas y explotadas para dar lo mejor de Ud. en su área.**

Fuente: elaboración propia

En la tabla 31 se muestra que 5 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica se encuentran totalmente satisfechos considerando que ha mejorado como profesional o como persona en su área, 9 satisfechos y solo 1 insatisfechos,

ningún colaborador menciona sentirse ni satisfecho ni insatisfecho, así como totalmente insatisfecho.

Tabla 31.

Considera Ud. que ha mejorado como profesional o como persona en su área.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente insatisfecho	0	0,0	0,0
Insatisfecho	1	6,7	6,7
Ni satisfecho ni insatisfecho	0	0,0	6,7
Satisfecho	9	60,0	66,7
Totalmente Satisfecho	5	33,3	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: elaboración propia

En la figura 28 se muestra que 33,3% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica están totalmente satisfechos considerando que ha mejorado como profesional o como persona en su área, 60% satisfechos, 6,7% insatisfechos, ningún colaborador menciona que se encuentra totalmente insatisfecho, así como también ni satisfecho ni insatisfecho.

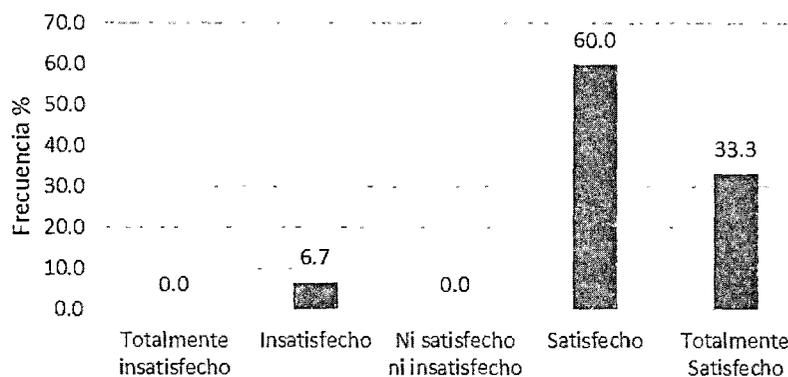


Figura 28. Considera Ud. que ha mejorado como profesional o como persona en su área.

Fuente: elaboración propia

En la tabla 32 se muestra que 5 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica se encuentran satisfechos en que existen constantemente capacitaciones para mejorar sus habilidades en el trabajo, 2 ni satisfechos ni insatisfechos, 6

insatisfecho y 2 totalmente insatisfechos, nadie se encuentra totalmente satisfecho.

Tabla 32.
Existen constantemente capacitaciones para mejorar sus habilidades en el trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente insatisfecho	2	13,3	13,3
Insatisfecho	6	40,0	53,3
Ni satisfecho ni insatisfecho	2	13,3	66,7
Satisfecho	5	33,3	100,0
Totalmente satisfecho	0	0,0	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: elaboración propia

En la figura 29 se muestra que 33,3% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica están satisfechos en que existen constantemente capacitaciones para mejorar sus habilidades en el trabajo, 13,3% ni satisfechos ni insatisfechos, 40% insatisfechos y 13,3% totalmente insatisfecho, nadie está totalmente satisfecho.

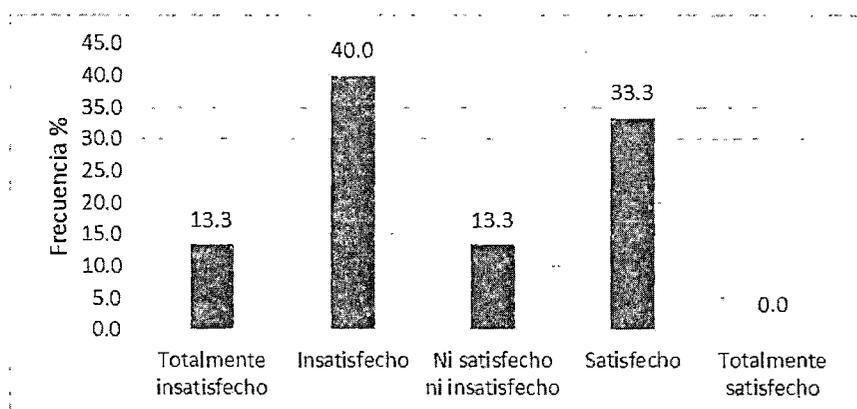


Figura 29. Existen constantemente capacitaciones para mejorar sus habilidades en el trabajo.

Fuente: elaboración propia

En la tabla 33 se muestra que 5 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica se encuentran totalmente satisfechos en que cumplen adecuadamente con sus

responsabilidades que les asignan, 9 satisfechos, y 1 ni satisfecho ni insatisfecho, nadie se encuentra totalmente insatisfecho ni insatisfecho.

Tabla 33.

Ud. cumple adecuadamente con sus responsabilidades que le asignan.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente insatisfecho	0	0,0	0,0
Insatisfecho	0	0,0	0,0
Ni satisfecho ni insatisfecho	1	6,7	6,7
Satisfecho	9	60,0	66,7
Totalmente Satisfecho	5	33,3	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: elaboración propia

En la figura 30 se muestra que 33,3% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica están totalmente satisfechos en cumplir adecuadamente con sus responsabilidades que se les asigna, 60% satisfechos y 6,7% ni satisfechos ni insatisfechos, un 0% se encuentra totalmente insatisfecho ni insatisfecho.

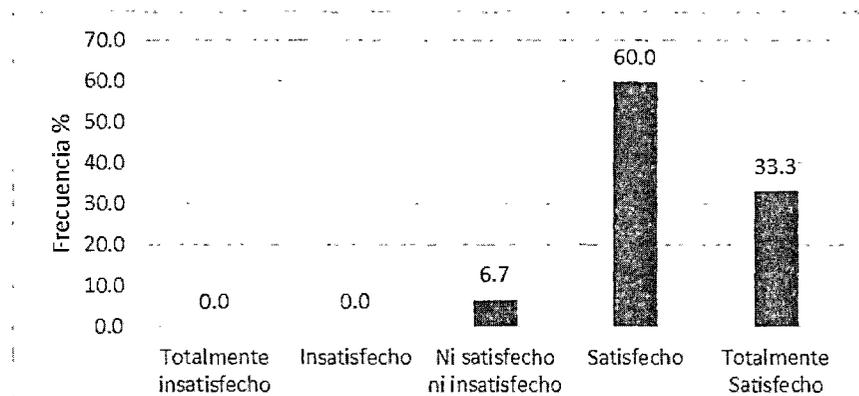


Figura 30. Ud. cumple adecuadamente con sus responsabilidades que le asignan.

Fuente: elaboración propia

En la tabla 34 se muestra que 3 de los 15 entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica se encuentran totalmente satisfechos en el logro de las metas que se planteó en

su trabajo durante el tiempo que vienen trabajando, 9 satisfechos, 2 ni satisfecho ni insatisfecho y 1 insatisfecho, nadie está totalmente insatisfecho.

Tabla 34.

Ud. ha logrado las metas que se planteó en su trabajo durante el tiempo que viene trabajando.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente insatisfecho	0	0,0	0,0
Insatisfecho	1	6,7	6,7
Ni satisfecho ni insatisfecho	2	13,3	20,0
Satisfecho	9	60,0	80,0
Totalmente Satisfecho	3	20,0	100
Total	15	100	

Fuente: elaboración propia

En la figura 31 se muestra que 20% del total de entrevistados de la dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica están totalmente satisfechos en haber logrado las metas que se planteó en su trabajo durante el tiempo que viene trabajando, 60,0% satisfechos, 13,3% ni satisfecho ni insatisfecho, y 6,7% insatisfecho, ningún colaborador menciona encontrarse totalmente insatisfecho.

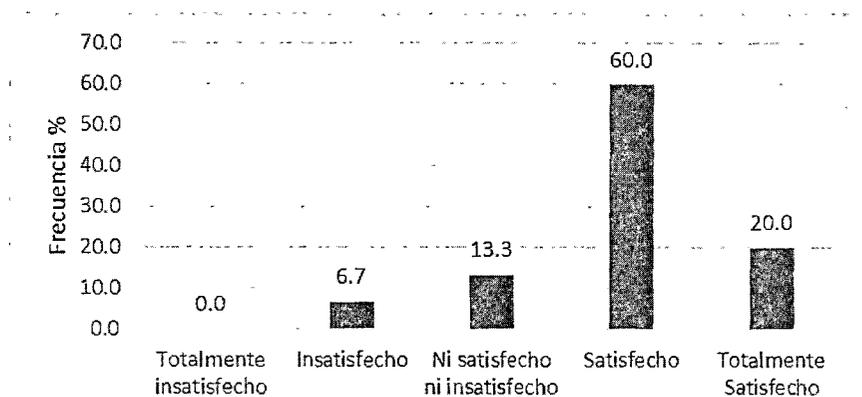


Figura 31. Ud. ha logrado las metas que se planteó en su trabajo durante el tiempo que viene trabajando.

Fuente: elaboración propia

4.3 PROCESO DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

4.3.1 Hipótesis general

En la hipótesis general se formuló que: Existe relación significativa entre los Estilos Gerenciales y la Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo de la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica en el periodo 2014 al respecto para contrastar esta hipótesis es necesario analizarlo por cada estilo gerencial y su relación con la satisfacción laboral. En la parte 4.3.2. Se presentan los análisis correspondientes

A continuación en la tabla 35 se puede observar la correlación de cada estilo gerencial y su relación con la satisfacción laboral

Tabla 35.
Relación entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral

		Estilo autoritario coercitivo	Estilo autoritario benevolente	Estilo consultivo	Estilo participativo	Satisfacción laboral	
Rho de Spearman	Estilo autoritario coercitivo	Coefficiente de correlación	1,000	,555*	,556*	,530*	,543*
		Sig. (bilateral)	.	,032	,031	,042	,037
		N	15	15	15	15	15
	Estilo autoritario benevolente	Coefficiente de correlación	,555*	1,000	,631*	,743**	,639*
		Sig. (bilateral)	,032	.	,012	,002	,010
		N	15	15	15	15	15
	Estilo consultivo	Coefficiente de correlación	,556*	,631*	1,000	,771**	,445
		Sig. (bilateral)	,031	,012	.	,001	,097
		N	15	15	15	15	15
	Estilo participativo	Coefficiente de correlación	,530*	,743**	,771**	1,000	,504
		Sig. (bilateral)	,042	,002	,001	.	,055
		N	15	15	15	15	15
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,543*	,639*	,445	,504	1,000
		Sig. (bilateral)	,037	,010	,097	,055	.
		N	15	15	15	15	15

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (1 cola).

**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1 cola).

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 35 los estilos gerenciales autoritarios coercitivos y benevolente son los que poseen una mayor correlación con la satisfacción laboral por el contrario, los estilos gerenciales consultivos y participativos son los que menor correlación poseen; pero de todas maneras existe un grado de correlación entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral.

4.3.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica N°1

En la hipótesis específica N°1 se formuló que: Existe relación significativa entre el estilo autoritario coercitivo y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica. Al respecto para contrastar esta hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman.

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis nula e hipótesis alterna:

Ho: No existe relación entre el estilo autoritario coercitivo y la satisfacción laboral

Ha: Si existe relación entre el estilo autoritario coercitivo y la satisfacción laboral

Paso 2: Se utiliza la prueba del coeficiente de rangos de Spearman.

Paso 3: Con un nivel de significancia del 0.05 y un grado de confianza del 95%, se establece la regla de decisión: "No rechazar si r es menor o igual a +0.524"

Paso 4: Se utiliza una prueba " r_s " de una cola, teniendo como resultado ($r_s=0,543$; Sig.=0,037) como se puede observar en la tabla 36.

Tabla 36.
Relación entre el estilo autoritario coercitivo y la satisfacción laboral

		Estilo autoritario coercitivo	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Estilo autoritario coercitivo	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,543*
		N	15
Satisfacción Laboral	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	,543*
		Sig. (bilateral)	,037
		N	15

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (1 cola).

Fuente: elaboración propia

En la figura 32 se observa la contrastación de la hipótesis específica N°1:

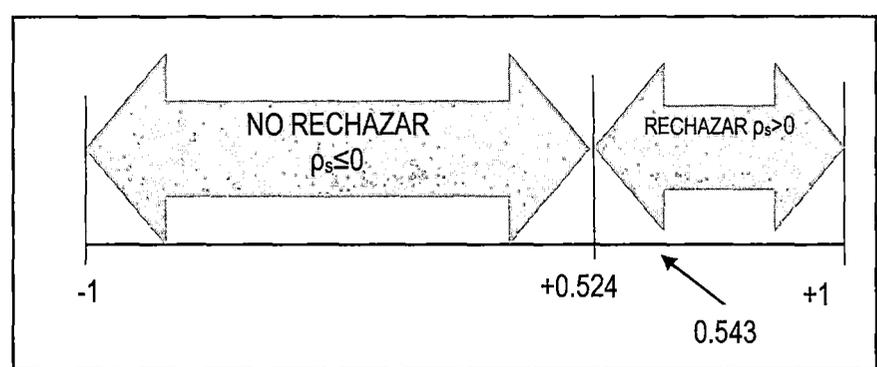


Figura 32. Prueba de Hipótesis Específica N°1

Fuente: Elaboración propia.

Paso 5: Decisión

El valor "r_s" calculado de 0.543 está claramente en la zona de rechazo. Con un nivel de significancia de 0.05 y confianza de 95%, se rechaza la hipótesis nula Ho: $\rho_s \leq 0$, y se acepta la hipótesis alterna Ha: $\rho_s > 0$.

Paso 6: Conclusión

Con un nivel de significancia de 0.05 y un nivel de confianza del 95% se concluye que: El estilo autoritario coercitivo se relaciona con la satisfacción laboral, existe una correlación directa media entre el estilo autoritario coercitivo y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Hipótesis específica N°2

En la hipótesis específica N°2 se formuló que: Existe relación significativa entre el estilo autoritario benevolente y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica. Al respecto para contrastar esta hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman.

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis nula e hipótesis alterna:

Ho: No existe relación entre el estilo autoritario benevolente y la satisfacción laboral

Ha: Si existe relación entre el estilo autoritario benevolente y la satisfacción laboral

Paso 2: Se utiliza la prueba del coeficiente de rangos de Spearman.

Paso 3: Con un nivel de significancia del 0.05 y un grado de confianza del 95%, se establece la regla de decisión: "No rechazar si r es menor o igual a +0.524"

Paso 4: Se utiliza una prueba "r_s" de una cola, teniendo como resultado (r_s=0,639; Sig.=0,010) como se puede observar en la tabla 37.

Tabla 37.
Relación entre el estilo autoritario benevolente y la satisfacción laboral

		Estilo autoritario benevolente	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Estilo autoritario benevolente	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,639*
		N	15
	Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,639*
		Sig. (bilateral)	,010
		N	15

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (1 cola).

Fuente: elaboración propia

En la figura 33 se observa la contrastación de la hipótesis específica N°2:

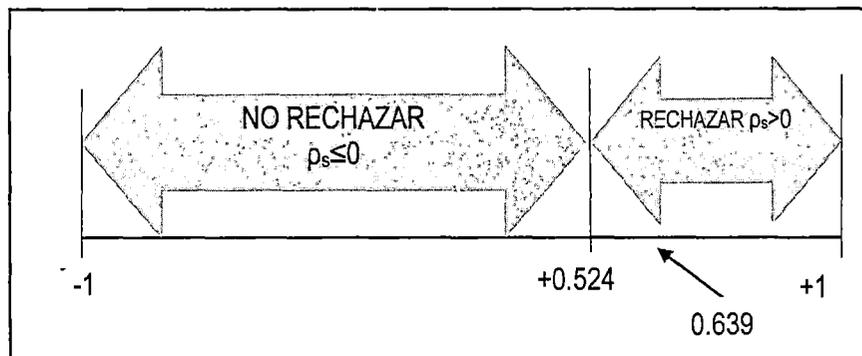


Figura 33. Prueba de Hipótesis Específica N°2

Fuente: Elaboración propia.

Paso 5: Decisión

El valor " r_s " calculado de 0.639 está claramente en la zona de rechazo. Con un nivel de significancia de 0.05 y confianza de 95%, se rechaza la hipótesis nula $H_0: \rho_s \leq 0$, y se acepta la hipótesis alterna $H_a: \rho_s > 0$.

Paso 6: Conclusión

Con un nivel de significancia de 0.05 y un nivel de confianza del 95% se concluye que: El estilo autoritario benevolente se relaciona con la satisfacción laboral, existe una correlación directa considerable entre el estilo autoritario benevolente y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Hipótesis específica N°3

En la hipótesis específica N°3 se formuló que: Existe relación significativa entre el estilo consultivo y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica. Al respecto para contrastar esta hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman.

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis nula e hipótesis alterna:

H_0 : No existe relación entre el estilo consultivo y la satisfacción laboral

Ha: Si existe relación entre el estilo consultivo y la satisfacción laboral

Paso 2: Se utiliza la prueba del coeficiente de rangos de Spearman.

Paso 3: Con un nivel de significancia del 0.05 y un grado de confianza del 95%, se establece la regla de decisión: "No rechazar si r es menor o igual a +0.524"

Paso 4: Se utiliza una prueba " r_s " de una cola, teniendo como resultado ($r_s=0,445$; Sig.=0,097) como se puede observar en la tabla 38.

Tabla 38.

Relación entre el estilo consultivo y la satisfacción laboral

			Estilo consultivo	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Estilo consultivo	Coefficiente de correlación	1,000	,445
		Sig. (bilateral)	.	,097
		N	15	15
Spearman	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	,445	1,000
		Sig. (bilateral)	,097	.
		N	15	15

Fuente: elaboración propia

En la figura 34 se observa la contrastación de la hipótesis específica N°3:

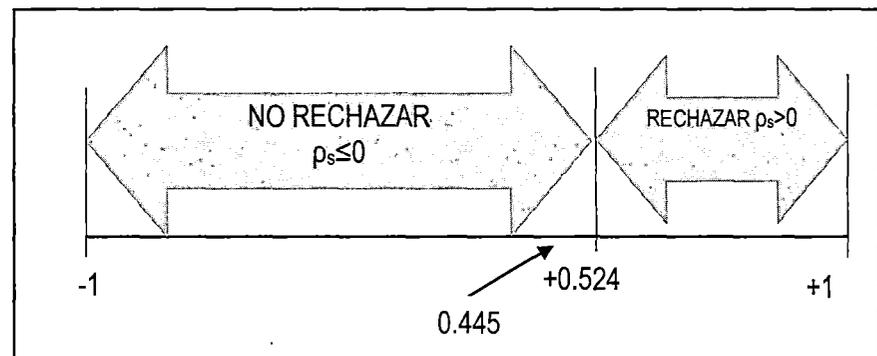


Figura 34. Prueba de Hipótesis Específica N°3

Fuente: Elaboración propia.

Paso 5: Decisión

El valor " r_s " calculado de 0.445 está claramente en la zona de no rechazo. Con un nivel de significancia de 0.05 y confianza de 95%, se rechaza la hipótesis alterna $H_0: \rho_s \leq 0$, y se acepta la hipótesis nula $H_a: \rho_s > 0$.

Paso 6: Conclusión

Con un nivel de significancia de 0.05 y un nivel de confianza del 95% se concluye que: El estilo consultivo no se relaciona con la satisfacción laboral, existe una correlación directa media entre el estilo consultivo y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Hipótesis específica N°4

En la hipótesis específica N°4 se formuló que: Existe relación significativa entre el estilo participativo y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica. Al respecto para contrastar esta hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman.

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis nula e hipótesis alterna:

H_0 : No existe relación entre el estilo participativo y la satisfacción laboral

H_a : Si existe relación entre el estilo participativo y la satisfacción laboral

Paso 2: Se utiliza la prueba del coeficiente de rangos de Spearman.

Paso 3: Con un nivel de significancia del 0.05 y un grado de confianza del 95%, se establece la regla de decisión: "No rechazar si r es menor o igual a +0.524"

Paso 4: Se utiliza una prueba " r_s " de una cola, teniendo como resultado ($r_s=0,504$; Sig.=0,055) como se puede observar en la tabla 39.

Tabla 39.
Relación entre el estilo participativo y la satisfacción laboral

			Estilo participativo	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Estilo participativo	Coefficiente de correlación	1,000	,504
		Sig. (bilateral)	.	,055
		N	15	15
Rho de Spearman	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	,504	1,000
		Sig. (bilateral)	,055	.
		N	15	15

Fuente: elaboración propia

En la figura 35 se observa la contrastación de la hipótesis específica N°4:

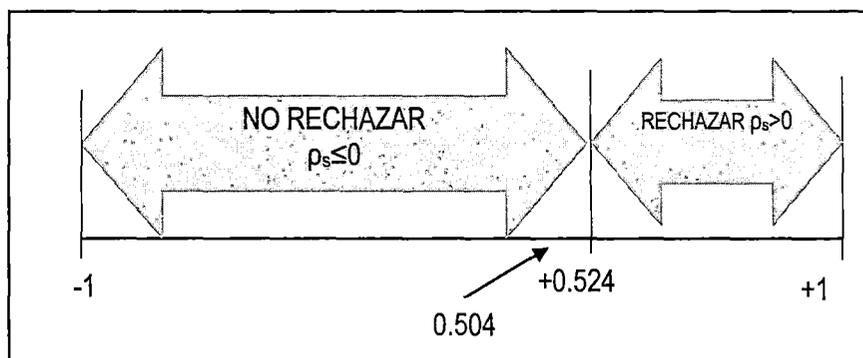


Figura 35. Prueba de Hipótesis Específica N°4

Fuente: Elaboración propia.

Paso 5: Decisión

El valor “ r_s ” calculado de 0.504 está claramente en la zona de no rechazo. Con un nivel de significancia de 0.05 y confianza de 95%, se rechaza la hipótesis alterna $H_0: \rho_s \leq 0$, y se acepta la hipótesis nula $H_a: \rho_s > 0$.

Paso 6: Conclusión

Con un nivel de significancia de 0.05 y un nivel de confianza del 95% se concluye que: El estilo participativo no se relaciona con la satisfacción laboral, existe una correlación directa media entre el estilo participativo y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica.

4.4 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Antes de iniciar la discusión, es importante remarcar que el nivel de fiabilidad por consistencia interna y validez de contenido de los instrumentos han sido óptimos y se adecuan a la investigación. De acuerdo a las hipótesis formuladas y los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos a un total de 15 trabajadores administrativos que laboran en la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Se planteó como hipótesis general: Existe relación significativa entre los Estilos Gerenciales y la Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo de la Dirección Universitaria de Logística de la UNH en el periodo 2014. Encontrando que existe relación con los estilos gerenciales autoritarios coercitivos y autoritarios benevolentes con la satisfacción laboral. No existe relación para el caso de los estilos participativo y consultivo; esto debido a que encuentran por debajo del punto crítico planteado. Valencia Pomareda en su investigación encontró que al evaluar el grado de asociación entre los estilos gerenciales con la satisfacción laboral noto 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 autoritarios explotadores y autoritarios benevolentes, con los factores motivadores e higiénicos de la satisfacción laboral. En consecuencia se valida los resultados de la asociación de los estilos gerenciales con la satisfacción laboral.

Omar en el 2011 en su investigación titulada: "El liderazgo transformacional y satisfacción laboral", concluyo los resultados obtenidos indican que cuando los empleados perciben que su supervisor valora sus contribuciones, incentiva su comportamiento y atiende sus necesidades, vale decir, cuando lo perciben como un líder transformador, aumenta su satisfacción laboral. Tales relaciones se observaron particularmente a partir del análisis bivariado, que mostró que todas las facetas del liderazgo transformador impactan positivamente sobre la satisfacción laboral, aunque la percepción del supervisor como un líder carismático, visionario y decidido (influencia idealizada), que toma decisiones basadas fundamentalmente en

la razón y no en la emoción (estimulación intelectual), surgieron como los componentes que más influyen sobre la satisfacción laboral del empleado. Este hallazgo estaría confirmando los presupuestos de Yang (2009), en el sentido que el liderazgo transformador podría aumentar la satisfacción laboral al generar motivación inspiradora y estímulo intelectual. Los análisis multivariados, también aportaron evidencias en esta misma dirección; si bien en este caso se consideró al liderazgo transformador como un supra constructo, sin discriminar entre sus dimensiones constitutivas.

Para Salazar Guerra y Guzmán Arredondo; El estudio reveló una fuerte correlación positiva y significativa del liderazgo directivo con la satisfacción laboral de los profesores del estudio ($r = 0.48$, $n = 205$, $p = .002$), resultado similar al reportado por Bogler (2005) ($r = 0.45$, $n = 415$, $p = .001$). Las catorce prácticas del modelo "MPCL" mostraron correlación positiva y significativa, destacando ocho prácticas con fuertes correlaciones ($r = 0.40$ a $r = 0.48$, $p < 0.01$); lo cual sugiere que 16% a 23% de la variabilidad de la satisfacción laboral de los profesores es explicada por el liderazgo del director al desplegar las prácticas:

1. Demostrar valores y comportamientos adecuados
2. Conectar la escuela con un ambiente más amplio
3. Proporcionar apoyo al proceso de enseñanza
4. Proporcionar estimulación intelectual
5. Facilitar el desarrollo de una cultura colaborativa
6. Desarrollar relaciones productivas con padres de familia
7. Planificar y supervisar la enseñanza
8. Evitar la distracción de los profesores.

Al término de la investigación se concluye que las diferentes investigaciones dan sustento a la correlación entre estilos gerenciales (estilos de liderazgo) y la satisfacción laboral, si bien existe diversa clasificación por diferentes autores, se puede decir que cada estilo tiene su propia particularidad y a la vez se complementan para poder generar una relación con la satisfacción que pueda tener un trabajador y el grado que esta pueda tener.

Conclusiones

Consecuencia de la investigación se concluyó lo siguiente:

1. Se determinó que los Estilos Gerenciales se relacionan con la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica en el periodo 2014. No existe relación de los estilos gerenciales consultivos y participativos con la satisfacción. Por el contrario existe relación para el caso de los estilos autoritario benevolente y autoritarios coercitivos
2. Existe una relación entre el estilo autoritario coercitivo y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica, en la relación se observa que los que perciben un estilo autoritario coercitivo se muestran satisfechos laboralmente. La correlación es directa media.
3. Existe una relación entre el estilo autoritario benevolente con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica, en la relación se observa que los que perciben un estilo autoritario benevolente se muestran satisfechos laboralmente. La correlación que se encontró es directa considerable.
4. No existe una relación entre el estilo consultivo y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica, en la relación se observa que los que perciben un estilo consultivo se muestran menos satisfechos laboralmente; esto porque no es significativa (Sig. = 0.097). La correlación que se encontró es directa media.
5. No existe una relación entre el estilo participativo y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica, en la relación se observa que los que perciben un

estilo participativo se muestran menos satisfechos laboralmente; esto porque no es significativa (Sig. = 0.055). La correlación que se encontró es directa media.

Recomendaciones

Consecuencia de la investigación se recomienda lo siguiente:

1. Se recomienda a los directivos de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica, poder practicar los estilos gerenciales consultivos y participativos, ya que por ser estilos donde el trabajador es el protagonista pueden aportar mucho más a la organización y obtener mejores resultados y cumplimiento de objetivos.
2. Se recomienda que la dirección siga haciendo uso del estilo autoritario coercitivo, debido a que hasta cierto límite este estilo tiende a ser bueno, pero cuando este estilo es mal usado e interpretado puede ser muy prejuiciosos para la municipalidad y mucho más para sus trabajadores.
3. El estilo autoritario benevolente es el que mayor correlación tiene con la satisfacción, y es recomendable que busquen y enfatizen en los aspectos buenos de este estilo como son la delegación de funciones, la buena comunicación, tolerancia, etc.
4. Si bien el estilo consultivo es el que no posee una correlación significativa, es recomendable, es necesario que los directivos hagan uso de este estilo y puedan generar mayor confianza con sus trabajadores y facilitar la comunicación entre subordinado y jefe inmediato.
5. Difundir los resultados de esta investigación a nivel de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de Huancavelica para que tanto líderes como trabajadores adquieran conocimiento de la importancia que ejerce el estilo participativo sobre la satisfacción laboral.

Referencia Bibliografía

- ✓ Covey, S. R. (2012). El liderazgo centrado en principios. (Paídos, Ed.) Grupo Planeta Spain.
- ✓ Omar, A. (2011). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. Rosario: Universidad Nacional del Rosario. Recuperado el 23 de Enero de 2015
- ✓ Salazar Guerra, M. G., & Guzmán Arredondo, A. (2010). Liderazgo directivo y satisfacción laboral de docentes en reforma integral de la Educación media superior. México: XI Congreso Nacional de Investigación educativa. Recuperado el 25 de Enero de 2015.
- ✓ Pérez, I. (1995). Satisfacción laboral y comportamientos organizacionales. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 7-24
- ✓ Ramírez Herrera, M. (2006). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Maracaibo: Universidad de Zulia.
- ✓ Valencia Pomareda, P. H. (2008). *Estilos gerenciales y satisfaccion laboral*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- ✓ Reyes Flores, N. T. (2012). Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla - Callao. Lima: UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA - Escuela de Postgrado.
- ✓ Cerrón Álvarez, I. L. (2009). Influencia del Desempeño Laboral del personal del servicio de atención al público en el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos del Banco de la Nación: Sucursal B Huancayo. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- ✓ Gómez Giráldez, F. W. (2012). "Clima organizacional y su relación con el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad provincial de

- Huancavelica en el año 2011". Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- ✓ Alfonso Quispe, Y., & Quispe Ccora, D. (2012). "Factores motivacionales de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Huancavelica". Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
 - ✓ Likert, R. (1968). El factor humano en la empresa: su dirección y valoración. Bilbao: Deusto.
 - ✓ Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? En Pérez, la Satisfacción en el trabajo: Un enfoque para su estudio (págs. 65 - 79). Medellín: Revista Interamericana de psicología ocupacional.
 - ✓ Lazzati, S. (1991). Management: funciones, estilos y desarrollo. Buenos Aires: MACCHI.
 - ✓ Casales, J. (1995). Estilos de dirección, liderazgo y productividad grupal. Medellín: Centro de investigación e interventora en comportamiento organizacional.
 - ✓ Salom, C., & Barret, Y. (1998). Estrategias de influencia usadas por los líderes motivacionales. Medellín: Revista interamericana de psicología ocupacional.
 - ✓ Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1998). Administración del comportamiento organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
 - ✓ Bennis, W. (1984). The competencies of leadership. Training and development journal. En S. Robbins, Comportamiento Organizacional (págs. 380 - 419). México: Prentice - Hall Hispanoamericana.
 - ✓ Bernal, J. (05 de Agosto de 2009). Liderar el cambio: El Liderazgo Transformacional. España: Universidad de Zaragoza.
 - ✓ Lazzati, S. (1991). Management: funciones, estilos y desarrollo. Buenos Aires: MACCHI.
 - ✓ Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1998). Administración del comportamiento organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
 - ✓ Fernández, J. (1999). Un modelo para la dirección de grupos de trabajo. Liderazgo Natural. Cuadernos de Management para una dirección eficaz.

- ✓ Fernández, J. (1999). Un modelo para la dirección de grupos de trabajo. Liderazgo Natural. Cuadernos de Management para una dirección eficaz.
- ✓ Fernández, J. (1999). Un modelo para la dirección de grupos de trabajo. Liderazgo Natural. Cuadernos de Management para una dirección eficaz
- ✓ Fernández, J. (1999). Un modelo para la dirección de grupos de trabajo. Liderazgo Natural. Cuadernos de Management para una dirección eficaz.
- ✓ Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1998). Administración del comportamiento organizacional. México: Pretenci-Hall Hispanoamericana
- ✓ Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1998). Administración del comportamiento organizacional. México: Pretenci-Hall Hispanoamericana.
- ✓ Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1998). Administración del comportamiento organizacional. México: Pretenci-Hall Hispanoamericana.
- ✓ Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D., & Nader, M. (2007). Teoría y Evaluación del Liderazgo. Buenos Aires: Paidós.
- ✓ Bennis, W. (1984). The competencies of leadership. Training and development journal. En S. Robbins, Comportamiento Organizacional (págs. 380 - 419). México: Pretence - Hall Hispanoamericana.
- ✓ Robbins, S. (1993). comportamiento Organizacional 5ta Edición. México: Pretence - Hall Hispanoamericana.
- ✓ Likert, R. (1968). El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración. Bilbao: Deusto.
- ✓ Likert, R. (1968). El factor humano en la empresa: su dirección y valoración. Bilbao: Deusto.
- ✓ García, M., & De María, F. (1981). Administración y desarrollo gerencial. México: D. F. Diana.
- ✓ García, M., & De María, F. (1981). Administración y desarrollo gerencial. México: D. F. Diana.
- ✓ Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1998). Administración del comportamiento organizacional. Mexico: Pretenci-Hall Hispanoamericana.

- ✓ Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1998). Administración del comportamiento organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- ✓ Bass, B., & Avolio, B. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. C.A. Sage: Thousand Oaks
- ✓ House, R. (1976). Theory of charismatic leadership. En D. Gibson, Las organizaciones: comportamiento, estructura, proceso. (págs. 388-411). Daleware: Addison-Wesley Interamericana.
- ✓ Bass, B., & Avolio, B. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. C.A. Sage: Thousand Oaks.
- ✓ Bass, B., & Avolio, B. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. C.A. Sage: Thousand Oaks.
- ✓ Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D., & Nader, M. (2007). Teoría y Evaluación del Liderazgo. Buenos Aires: Paidós.
- ✓ Bass, B., & Avolio, B. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. C.A. Sage: Thousand Oaks.
- ✓ Bass, B., & Avolio, B. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. C.A. Sage: Thousand Oaks.
- ✓ Sashkin, M., & Rosenbach, W. (1996). Una nueva visión de liderazgo. Madrid: Editorial centro de estudios Ramón Areces. S.A.
- ✓ Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D., & Nader, M. (2007). Teoría y Evaluación del Liderazgo. Buenos Aires: Paidós.
- ✓ Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D., & Nader, M. (2007). Teoría y Evaluación del Liderazgo. Buenos Aires: Paidós.
- ✓ Sashkin, M., & Rosenbach, W. (1996). Una nueva visión de liderazgo. Madrid: Editorial centro de estudios Ramón Areces. S.A.
- ✓ Bass, B., & Avolio, B. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. C.A. Sage: Thousand Oaks.
- ✓ Fischman, D. (2005). El líder transformador II. Lima: Ed. UPC.

- ✓ Robbins, S., & Coulter, M. (1996). Administración 5ta Edición. México: Pretence - Hall Hispanoamericana.
- ✓ Lazzati, S. (1991). Management: funciones, estilos y desarrollo. Buenos Aires: MACCHI.
- ✓ Hackman, J. (1975). A new strategy for job enrichment. California: Management Review.
- ✓ Robbins, S., & Coulter, M. (1996). Administración 5ta Edición. México: Pretence - Hall Hispanoamericana.
- ✓ Robbins, S., & De Cenzo, D. (1996). Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones. México: Pretence Hall Hispanoamerica.
- ✓ Robbins, S., & De Cenzo, D. (1996). Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones. México: Pretence Hall Hispanoamerica.
- ✓ Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? En Perez, la Satisfaccion en el trabajo: Un enfoque para su estudio (págs. 65 - 79). Medellin: Revista Interamericana de psicologia ocupacional.
- ✓ Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? En Perez, la Satisfaccion en el trabajo: Un enfoque para su estudio (págs. 65 - 79). Medellin: Revista Interamericana de psicologia ocupacional.
- ✓ Robbins, S., & De Cenzo, D. (1996). Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones. México: Pretence Hall Hispanoamerica.
- ✓ Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1998). Administracion del comportamiento organizacional. Mexico: Pretenci-Hall Hispanoamericana.
- ✓ Sharma, S. (1995). Motivation. . Toronto: University of Toronto.
- ✓ Pérez, I. (1995). Satisfacción laboral y comportamientos organizacionales. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 7-24.
- ✓ Pérez, I. (1995). Satisfacción laboral y comportamientos organizacionales. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 7-24.
- ✓ Flores, J. (1996). El comportamiento humano en las organizaciones. Lima: Universidad del Pacifico.

- ✓ Flores, J. (1996). El comportamiento humano en las organizaciones. Lima: Universidad del Pacifico.
- ✓ Flores, J. (1996). El comportamiento humano en las organizaciones. Lima: Universidad del Pacifico.
- ✓ Robbins, S. (1993). comportamiento Organizacional 5ta Edición. México: Pretence - Hall Hispanoamericana.
- ✓ Robbins, S. (1993). comportamiento Organizacional 5ta Edición. México: Pretence - Hall Hispanoamericana.
- ✓ Flores, J. (1996). El comportamiento humano en las organizaciones. Lima: Universidad del Pacifico.
- ✓ Robbins, S. (1993). comportamiento Organizacional 5ta Edición. México: Pretence - Hall Hispanoamericana.
- ✓ Flores, J. (1996). El comportamiento humano en las organizaciones. Lima: Universidad del Pacifico.
- ✓ Flores, J. (1996). El comportamiento humano en las organizaciones. Lima: Universidad del Pacifico.
- ✓ Robbins, S. (1993). comportamiento Organizacional 5ta Edición. México: Pretence - Hall Hispanoamericana.
- ✓ Sierra Bravo, R. (2001). Técnicas de Investigación Social. Madrid: Thomson Editores Spain.
- ✓ Caballero Romero, A. (2009). Innovaciones en las guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado. Lima: Instituto Metodológico Alen Caro E.I.R.L.
- ✓ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. Mexico: McGRaw Hill
- ✓ Martínez Bencardino, C. (2012). Estadística y muestreo (Décimo tercero ed.). Bogotá:
- ✓ Arias Odón, F. (2012). El proyecto de investigación. Caracas: Editorial Episteme.

- ✓ Hurtado de Barrera, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Caracas: IUTP. Sypal.
- ✓ Arias Odón, F. (2012). El proyecto de investigación. Caracas: Editorial Episteme.

Anexos

Anexo N° 01: Matriz de consistencia

TITULO: “Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral en la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica periodo - 2014.”

PROBLEMA GENERAL Y ESPECÍFICOS	OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS GENERAL Y ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿De qué manera los Estilos Gerenciales se relacionan con la Satisfacción Laboral en el personal de la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional De Huancavelica?</p> <p>PROBLEMA ESPECIFICO</p> <p>1. ¿De qué manera el estilo autoritario coercitivo se relaciona con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la UNH?</p> <p>2. ¿De qué manera el estilo benevolente coercitivo se relaciona con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la UNH?</p> <p>3. ¿De qué manera el estilo consultivo coercitivo se relaciona con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la UNH?</p> <p>4. ¿De qué manera el estilo participativo se relaciona con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la UNH?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Establecer cómo se relacionan los Estilos Gerenciales con la Satisfacción Laboral en el personal de la unidad de logística de la universidad nacional de Huancavelica</p> <p>OBJETIVO ESPECIFICO</p> <p>1. Analizar cómo se relaciona el estilo autoritario coercitivo con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la UNH</p> <p>2. Indicar cómo se relaciona el estilo benevolente con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la UNH</p> <p>3. Interpretar cómo se relaciona el estilo consultivo coercitivo con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la UNH</p> <p>4. Determinar cómo se relaciona el estilo participativo con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la UNH</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Existe relación significativa entre los Estilos Gerenciales y la Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo de la Unidad de Logística De La Universidad Nacional De Huancavelica.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECIFICO</p> <p>1. Existe relación significativa entre el estilo autoritario coercitivo y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la UNH</p> <p>2. Existe relación significativa entre el estilo autoritario benevolente y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la UNH</p> <p>3. Existe relación significativa entre el estilo consultivo y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la UNH</p> <p>4. Existe relación significativa entre el estilo participativo y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección Universitaria de logística de la UNH</p>	<p>VI = X</p> <p>ESTILOS GERENCIALES</p>	<p>X1 Estilo Autoritario Coercitivo</p> <p>X2 Autoritario Benevolente</p> <p>X3: Estilo Consultivo</p> <p>X4: Estilo Participativo</p>	<p>➤ Sistemas de comunicación</p> <p>➤ Relaciones interpersonales</p> <p>➤ Sistemas de recompensas</p> <p>➤ Carácter del proceso de Influencia e Interacción</p> <p>➤ Carácter de la fijación de objetivos</p> <p>➤ Control</p> <p>➤ Liderazgo</p> <p>➤ Capacidad de decisión</p>	<p>MÉTODO Descriptivo</p> <p>TIPO DE INVESTIGACION Aplicada</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACION Descriptivo -Correlacional</p> <p>TÉCNICAS Observación Entrevista Encuesta</p> <p>INSTRUMENTOS</p> <p>1. Guía de observación 2. Cuestionario 3. Entrevista 4. Procesamiento y análisis de datos</p>	<p>POBLACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> Personal de la dirección universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica <p>MUESTRA</p> <ul style="list-style-type: none"> Personal de la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica. (15 trabajadores) <p>TIPO DE MUESTRA</p> <p>No probabilística</p>
			<p>VD. = Y</p> <p>SATISFACCIÓN LABORAL</p>	<p>Y1: Satisfacción con los beneficios.</p> <p>Y2: La satisfacción con las condiciones de trabajo.</p>	<p>➤ Salario</p> <p>➤ Tipo de dirección</p> <p>➤ Condiciones de trabajo</p> <p>➤ Reconocimiento</p> <p>➤ Crecimiento individual</p> <p>➤ Responsabilidad Logro</p>		

Anexo N° 02: Escala de estilos gerenciales

Edad: _____ Género: Masculino () Femenino ()

Puesto: _____ Fecha: _____

INSTRUCCIONES:

A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar de tu jefe inmediato. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que su jefe posee.

1 = nunca 2 = casi nunca 3 = pocas veces 4 = casi siempre
5 = siempre

ÍTEMS	1	2	3	4	5
1. Las ordenes emitidas por sus jefes son claras y concretas					
2. Su jefe escucha aportes o sugerencias cuando se las brindas					
3. Su jefe cuenta con su respeto.					
4. Tiene plena confianza en su jefe					
5. Su jefe tiene una forma de reconocer el trabajo que Ud. realiza.					
6. Su jefe trata de que Ud. obtenga lo que desea a cambio de su cooperación					
7. Su jefe le apoya a cambio de recibir su apoyo.					
8. Su jefe interviene, cuando no se consiguen los objetivos.					
9. Su jefe le dice cómo se tienen que hacer las cosas si salen mal.					
10. Su jefe le indica los objetivos que debes cumplir y conversa con Ud. al respecto.					
11. Su jefe le plantea nuevos retos en forma conjunta con Ud					
12. Su jefe considera que tienes la capacidad de asumir nuevos retos.					
13. Su jefe verifica constantemente el resultado de su trabajo.					
14. Su jefe controla la hora de ingreso, salida y labores realizadas en tu trabajo.					
15. Confías en la capacidad de su jefe para dirigir el área que perteneces					

16. Su jefe trata de motivar a sus colaboradores en sus conversaciones					
17. Su jefe toma las decisiones en el momento oportuno.					
18. Su jefe toma buenas decisiones					

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo N° 03: Escala de satisfacción laboral
APRECIACIONES SOBRE SU CENTRO DE LABORES

A continuación tiene usted una lista de afirmaciones o puntos de vista relacionados con su trabajo, cargo o puesto que usted desempeña. Sirvase calificar cada una de las frases usando una escala de puntuación del 1 al 5, de tal manera que el puntaje que asigne denote su conformidad con las afirmaciones expuestas.

El puntaje y la clave de respuesta a cada afirmación se asignarán de acuerdo a la siguiente tabla:

CÓDIGO	Estoy :
5	Totalmente satisfecho
4	Satisfecho
3	Ni satisfecho Ni Insatisfecho
2	Insatisfecho
1	Totalmente insatisfecho

Ud. Responderá la siguiente

PLANILLA	SI	NO
-----------------	-----------	-----------

 pregunta **¿Actualmente, estoy .(satisfecho, insatisfecho, otros con(item) ... en mi centro de labores**

ÍTEMS	1	2	3	4	5
1. Su remuneración está en relación al trabajo que realiza.					
2. Existe un buen sistema de compensaciones en su centro de labor para mejorar su remuneración.					
3. Las decisiones se toman de forma arbitraria sin consultar					
4. Las decisiones se toman en forma conjunta y participativa					
5. Las decisiones se toman a último momento y cualquier persona por salir de apuro					
6. Considera Ud. adecuada las condiciones que trabajas					
7. Es fácil solucionar los problemas que se presentan entre compañeros					
8. Su jefe reconoce su trabajo y la de sus compañeros.					
9. Sus habilidades son reconocidas y explotadas para dar lo					

mejor de Ud. en su área.					
10. Considera Ud. que ha mejorado como profesional o como persona en su área.					
11. Existe constantemente capacitaciones para mejorar sus habilidades en el trabajo.					
12. Ud. cumple adecuadamente con sus responsabilidades que le asignan.					
13. Ud. ha logrado las metas que se planteó en su trabajo durante el tiempo que viene trabajando.					

¡Muchas gracias por su colaboración!