

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“EL ESTILO DE DIRECCIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA INTIQA HOTEL,
PERIODO 2012”**

TESIS

PRESENTADA POR:

BACH. FRANCYS MELO YÉPEZ

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PROMOCIÓN 2011 – II

PUNO-PERÚ

2015

"EL ESTILO DE DIRECCIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA INTIQA HOTEL,
PERIODO 2012"

TESIS PRESENTADO POR:

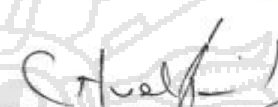
BACH. FRANCYS MELO YÉPEZ

PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 24 de Julio del 2014

APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:


PRESIDENTE:


Dr. Tomás Véliz Quispe

PRIMER MIEMBRO:


Dr. Manuel Anchapuri Quispe

SEGUNDO MIEMBRO:


Lic. Geovanna S. Ortega Cruz

DIRECTOR:


M.Sc. Rolando E. Rodríguez Huamani

ASESOR:


Dr. Edgar D. Callohuanca Avalos

PUNO - PERÚ
2015

TEMA : Liderazgo y satisfacción laboral

LINEA : Administración de recursos humanos



DEDICATORIA

*Con mucho cariño y respeto a mis padres:
Amador y Teresa, por brindarme y
entenderme en todo momento de mi
formación profesional, y a todas las personas
que confiaron en mí.*

AGRADECIMIENTO

Al todo Dios por darme la oportunidad de vivir, así como a mis padres y hermana por confiar en mí.

A la carrera profesional de Administración, por darme la oportunidad de aprender y compartir conocimientos

A la empresa Intiqa Hotel, que me permitió y dio la oportunidad de aprender y aplicar mis conocimientos adquiridos.



“Si quieres construir un barco, no empieces por cortar las maderas y distribuir el trabajo, sino que primero haz de saber evocar en los hombres el anhelo del mar libre y abierto“

Antoine de Saint Exupéry



ÍNDICE

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	10
2.1. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1.1. Estilos de Dirección de empresas	10
2.1.3. Teorías de Satisfacción Laboral	29
2.2. MARCO CONCEPTUAL	46
2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	50
2.4. VARIABLES E INDICADORES	50

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	53
3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	53
3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	54
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	54
3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN	55
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS	55
3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	59

CAPITULO IV

CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN	61
4.1. ÁREA DE INVESTIGACIÓN.....	61
4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN	61
4.3. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	63

CAPITULO V

EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	68
5.1. DESCRIBIR Y ANALIZAR QUE EL ESTILO DE DIRECCIÓN AUTORITARIO ES PREDOMINANTE EN EL LIDERAZGO EJERCIDO EN LA EMPRESA INTIQA HOTEL.....	68
5.2. DETERMINAR EL GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE DIRECCIÓN AUTORITARIO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA INTIQA HOTEL.....	80
5.3. PROPONER UN PLAN DE ACCIÓN PARA FORTALECER EL ESTILO DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA INTIQA HOTEL.....	99
6. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	108
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	



INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - ESTILO X E Y DE MCGREGOR	13
FIGURA 2 - MODELO DE HERSEY Y BLANCHARD	18
FIGURA 3: MALLA GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON.....	22
FIGURA 4: TEORIA DE LA FIJACIÓN DE METAS.....	37
FIGURA 5: FACTORES QUE AFECTAN A LA ACTITUD EN EL TRABAJO.....	45
FIGURA 6: ESTRUCTURA ORGANICA DE INTIQA HOTEL.....	64

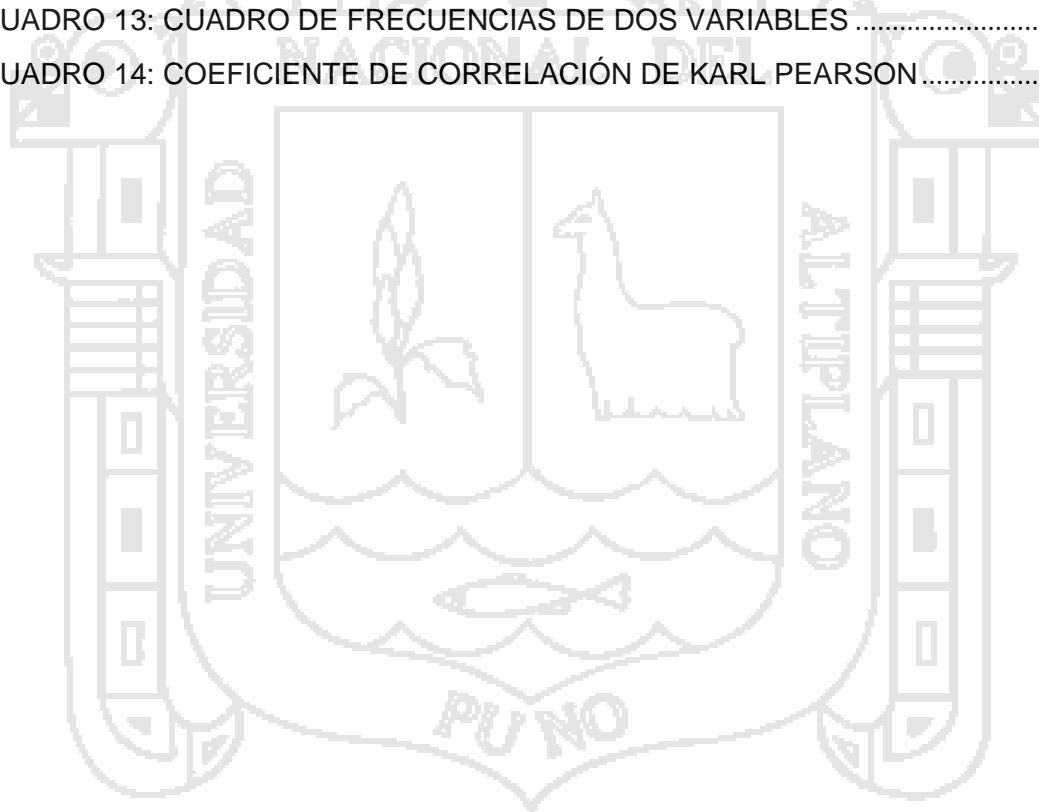
INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1: MEDICIÓN DEL LIDERAZGO DE ADMINISTRACIÓN VS LIDERAZGO IDEAL.....	71
GRÁFICO 2: MEDICIÓN DE DIRECCIÓN IDEAL VS TOTAL ORGANIZACIÓN.....	75
GRÁFICO 3: MEDICIÓN DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN ENCONTRADOS VS DIRECCIÓN IDEAL.....	78
GRÁFICO 4: RECONOCIMIENTO.....	81
GRÁFICO 5: PROGRESO O PROMOCIÓN.....	83
GRÁFICO 6: CRECIMIENTO.....	86
GRÁFICO 7: NORMAS.....	88
GRÁFICO 8: SUPERVISIÓN.....	90
GRÁFICO 9: RELACIONES.....	93
GRÁFICO 10: VIDA PRIVADA.....	95

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1: PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN.....	59
CUADRO 2: PERSONAL DE OPERACIÓN.....	60
CUADRO 3: PUNTAJES OBTENIDOS DE ORIENTACIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN.....	70

CUADRO 4: RESULTADO DE EVALUACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE ADMINISTRACIÓN	71
CUADRO 5: RESULTADO DE EVALUACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS.....	74
CUADRO 6: SATISFACCIÓN POR LOS RECONOCIMIENTOS RECIBIDOS.....	81
CUADRO 7: SATISFACCIÓN POR PROGRESO O PROMOCIÓN	83
CUADRO 8: SATISFACCIÓN POR CRECIMIENTO.....	85
CUADRO 9: SATISFACCIÓN POR NORMAS APLICADAS	88
CUADRO 10: SATISFACCIÓN POR SUPERVISIÓN.....	90
CUADRO 11: SATISFACCIÓN POR LAS RELACIONES CON ADMINISTRACIÓN	92
CUADRO 12: SATISFACCIÓN POR VIDA PRIVADA	95
CUADRO 13: CUADRO DE FRECUENCIAS DE DOS VARIABLES	98
CUADRO 14: COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE KARL PEARSON.....	99



RESUMEN

El trabajo de Investigación titulado “**EL ESTILO DE DIRECCIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA INTIQA HOTEL, PERIODO 2012**”, se realizó con el objetivo principal de identificar la influencia que tiene el estilo de dirección en la satisfacción laboral de los trabajadores; se aplicó el método deductivo con un enfoque cuantitativo y cualitativo, la investigación fue de tipo descriptivo – explicativo; como técnicas se utilizaron la encuesta y observación directa; la población está compuesta por quince trabajadores y un administrador, se tomó una muestra de tipo censal considerando el total de la población. Se obtuvieron los siguientes resultados: Desde la perspectiva de los empleados, la situación actual de las prácticas de administración de Intiqa Hotel corresponde a una dirección autoritaria o estilo de tarea con un nivel participativo bajo, con un puntaje de 3.4 y 7.5 en orientación a personas y producción respectivamente, de 9.9 que es el ideal; este estilo de dirección identificado y su grado de influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores se obtuvo un valor de -0.73 lo que significa que existe una correlación inversa o negativa, indicando que mientras la variable de dirección autoritaria aumenta la variable de satisfacción laboral disminuye; lo que nos permitió validar nuestra hipótesis general la cual afirmaba que el estilo de dirección ejercido influye en la satisfacción laboral de los trabajadores.

PALABRAS CLAVE: Estilo de dirección, Satisfacción laboral, Dirección autoritaria.

INTRODUCCIÓN

La satisfacción en el trabajo, es un aspecto que preocupa a algunos ejecutivos en las organizaciones, y cuya importancia es clara debido en el interés de maximizar la utilización de los recursos de las mismas en pro de cubrir satisfactoriamente las demandas de sus clientes, que por consecuencia, se traduce en la consecución de altos rendimientos para las empresas, lo que constituye uno de sus principales objetivos. Aun aquellas que no persiguen fines de lucro y que pudieran dedicarse a la beneficencia pública.

La vida laboral de los trabajadores se ve influenciada fuertemente por la dirección ejercida sobre ellos, ya que en muchos de los casos, este es el único contacto de los trabajadores con las compañías. El estilo de dirección que se aplique puede ser patológicamente destructivo o sumamente animante, lo que permite hacerle la vida más fácil a los empleados, y que se relaciona con su satisfacción y productividad laboral.

El presente trabajo de investigación concibe la dirección como conducta que interviene en la satisfacción laboral, encontrando así mediante su análisis, factores que influyan positiva y negativamente en la satisfacción de los trabajadores.

La empresa Intiqa Hotel de la ciudad de Puno, dedicada a la prestación de servicios turísticos, está ubicada en el Jr. Tarapacá de la ciudad de Puno y está conformada por 15 trabajadores, 1 administrador y 1 gerente general. La misma que tuvo la necesidad de conocer el estilo de dirección y establecer el grado de

satisfacción laboral de sus trabajadores, se planteó la realización de la investigación. La investigación está estructurada de la siguiente forma:

En el Capítulo I se presenta el planteamiento del problema, donde se da a conocer la situación problemática de la empresa, el motivo por el cual se plantea la presente investigación; referente a los antecedentes se presentan estudios realizados con anterioridad similares al presente trabajo, en tanto los objetivos de la investigación permitieron guiar el proceso de investigación.

En el Capítulo II se presenta el marco teórico, en el cual se describen las teorías que fundamentan el estudio; respecto al marco conceptual se detallan algunos términos utilizados en la investigación mientras que las hipótesis fueron planteadas con la finalidad de demostrar la influencia que se busca entre las variables.

En el Capítulo III aborda la metodología en donde se detalla el tipo y diseño de la investigación que permitió el abordaje de la situación problemática y las actividades a seguir para la obtención de datos.

En el Capítulo IV se presenta las características del área de investigación tanto información interna como externa de la empresa.

Y en el Capítulo V presentamos la exposición y análisis de los datos obtenidos como resultado de la encuesta y la contrastación de hipótesis, finalmente se consigna además, conclusiones, recomendaciones a partir de los resultados, bibliografía y anexos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Son muchas las etapas de la historia por las que han pasado las organizaciones, podríamos hablar de algunas organizaciones como un primer nivel en las que lo único que importa es conseguir un objetivo a cualquier costo sin importar los medios utilizados para lograrlo; lo único que importa es sobrevivir, prima el interés personal, en donde el objetivo es conseguir utilidades y poder continuar en el mercado utilizando todas las herramientas posibles, entre ellas el hombre.

De esto podemos deducir que las ideas de poder y control social y económico, han generado una brecha entre dirigentes y dirigidos. A resultado de esto, se han adoptado teorías administrativas con las cuales se

pretende motivar al personal a trabajar eficientemente de tal forma que se generen utilidades y la organización crezca.

Una buena dirección o una mala, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y/o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre el empleado y su empleador como el respeto, la confianza, apoyo, igualdad, confrontación y participación, deben ser considerados como principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa.

La vida laboral de los trabajadores se ve influenciada fuertemente por la dirección ejercida sobre ellos ya que en muchos de los casos, éste es el único contacto de los trabajadores con la compañía. Se puede dirigir de muchas formas, en general los estilos de dirección se diferencian en función de la aproximación a la tarea por parte del líder y a su gestión de las relaciones con los miembros del equipo. Lo que no se ha podido determinar cuál es el mejor de todos ellos, porque un estilo puede ser más eficaz que otro según las circunstancias, y la eficacia depende de la intensidad en la que se den en el directivo los intereses por las personas y por la producción, cuanto mayor sea la intensidad de ambas dimensiones, más eficaz será el estilo de dirección.

Lo manifestado anteriormente se demuestra claramente en la empresa de servicios turísticos Intiqa Hotel E.I.R.L de la ciudad de Puno, la cual es una empresa que se dedica a la prestación de servicios como hospedaje y

alimentación de turistas tanto nacionales como extranjeros que requieren del servicio, como actividades principales.

Un perfil previo realizado, permitió observar que el personal que labora en la empresa Intiqa Hotel se ve afectado por diversos factores que influyen en su satisfacción laboral, pero como principal factor es el mencionado anteriormente, que es el estilo de dirección que se ejerce en la empresa, generando un descontento que repercute en los climas laborales confusos, tensos y autoritarios que disminuyen la eficacia del personal en sus actividades y hasta el desistimiento del puesto de trabajo, afectando así la satisfacción laboral de los trabajadores y por ende la calidad de servicio que pueda brindar el hotel, lo que incita a que se presenten dificultades sucesivas en el desempeño laboral. Lo que indica que de continuar con esta situación se podría llegar hasta un descontrol del personal. Por lo que es preciso buscar alternativas de solución, mediante estrategias que permitan mejorar la relación entre los trabajadores y directivos de la organización.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:

PROBLEMA GENERAL:

¿Cuál es el nivel de influencia que tiene el estilo de dirección en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel, periodo 2012?

PROBLEMAS ESPECÍFICOS:

- ¿Será el estilo de dirección autoritario predominante en el liderazgo ejercido en la empresa Intiqa Hotel?
- ¿Cómo el estilo de dirección autoritario influye en el grado de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel?
- ¿Cómo se podría mejorar y fortalecer el estilo de dirección de la empresa Intiqa Hotel?

1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto de Investigación cuenta con estudios que de cierta forma se refieren a las variables. Se destaca los siguientes:

- A. El autor Patricia Valdés Flores en su Tesis de Post – Grado titulada: LA PERCEPCIÓN DE LOS SUPERVISORES Y SUBORDINADOS RESPECTO A LA RELACIÓN DEL LIDERAZGO CON LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y LA PRODUCTIVIDAD, presentada en la facultad de Psicología del Centro de Enseñanza Técnica y Superior CETYS, donde concluyo que:

Los supervisores perciben a los subordinados en un nivel de satisfacción y de productividad diferente a la satisfacción en su trabajo y productividad con que se perciben los subordinados. Sin embargo el rigor estadístico, permitió confirmar que de acuerdo con la percepción de los supervisores y los subordinados incluidos en la muestra bajo

estudio, algunas de las variables de liderazgo estudiadas, independientemente del estilo de liderazgo ejercido, guardan una relación significativa con la satisfacción en el trabajo y con la productividad de los subordinados.

Se encontró que las recompensas recibidas, el ambiente de trabajo propiciado por el supervisor, el logro de metas y el aprovechamientos de los recursos, variables ejercidas a través del liderazgo, tienen relación con la satisfacción en el trabajo de los empleados incluidos en la muestra bajo estudio. No se encontró sin embargo, tal relación con las variables que tienen que ver con la libertad para realizar el trabajo, la información relacionada con el trabajo, los reconocimientos y retroalimentación respecto al trabajo realizado.

- B. Tesis de post - grado, presentada en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, titulada: ESTILOS GERENCIALES Y SATISFACCIÓN LABORAL, donde llego a la conclusión de:

Existe relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. entre ambos estilos se relaciona con la satisfacción laboral.

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

laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.

Existe un grado de asociación irrelevante o poco significativo entre los estilos gerenciales autoritario- coercitivo y autoritario-benevolente y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central 4* la U.N.M.S.M. Esto significa que el estilo gerencial autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente se asocia en forma débil con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Los indicadores de satisfacción hallados en este estilo son sustantivamente menores que los del estilo consultivo participativo tanto a nivel de factores motivadores como a nivel de factores higiénicos.

- C. EL autor Cornejo Baca Melina Ivette en su Tesis de Pre – Grado titulada: PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DEPARTAMENTAL DE ESSALUD PUNO A PARTIR DE UN ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE PERSONAL EN EL PERIODO 2003, presentada a la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, Escuela Profesional de Administración, quien concluye que:

“El Clima Organizacional en general es desfavorable en la Gerencia Departamental de ESSALUD que parte de una mala aplicación de selección de los trabajadores. Las relaciones en las instituciones no son

tan buenas, sin embargo las sub escalas de implicación y cohesión son favorables, lo cual quiere decir que los empleados se identifican con la institución, están comprometidos con su trabajo, pero el apoyo o asesoría a los trabajadores por parte de jefes inmediatos superiores no es adecuada. La dimensión de autorrealización los empleados perciben poca autonomía y existe presión laboral por parte de los directivos y procedimientos propios de la institución. Sin embargo, los niveles de organización son buenos pero por el contrario la aplicación de las funciones de la administración de personal: Selección, capacitación y administración de compensaciones influyen en el Clima Organizacional en forma significativa”.

D. El autor Quispe Calisaya Luz Eliana en la tesis de pre – grado titulada: ANÁLISIS DE LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES EN TRABAJADORES DE LA UGEL JULI Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DURANTE EL PERIODO 2009, presentada a la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, Escuela Profesional de Contabilidad, quien concluye que:

“Los conflictos interpersonales en los trabajadores de la UGEL – Chucuito son regulares, estos conflictos repercuten desfavorablemente en el 52.63% de los trabajadores en su estado conductual, produciendo murmuraciones y comentarios, distanciamiento e incomunicación, gritos, ataques y amenazas, también en el estado emocional del 63.16% de los trabajadores, manifestándose en la pérdida de

efectividad, disminución de la motivación, enfadados y molestias, la evasión de responsabilidades y las malas decisiones, lo cual tiene una influencia negativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL y por lo tanto son disfuncionales; así mismo se observa que ningún trabajador tiene desempeño adecuado cuando los conflictos son permanentes y 17 trabajadores tienen desempeño deficiente cuando perciben la existencia de conflictos en mayor o menor grado ya que las energías del trabajador se desvía a los conflictos en vez de las tareas. El nivel de desempeño depende del ambiente. Cuando los conflictos son menores, el ambiente tiene mayor calificación y por lo tanto el desempeño también tiene mayor puntuación”.

E. El autor Zeballos Alvarez Patricia en la Tesis de Pre – Grado titulada: INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE TRABAJO DE LA OFICINA DE TESORERÍA DEL GOBIERNO REGIONAL DE PUNO PERIODO 2009, presentada a la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, Escuela Profesional de Administración, quien concluye que:

“El Clima Organizacional de los trabajadores de la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional Puno influye directamente en el grado de satisfacción de los trabajadores en mención, porque las condiciones de trabajo no son las más adecuadas como también no existe reconocimiento de parte de los jefes en la labor realizada por los trabajadores y no se han realizado promociones laborales en los

trabajadores durante los últimos cinco años. Se afirma que el Clima Organizacional en la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional Puno, es deficiente, lo que conlleva a un grado de Satisfacción Laboral también deficiente y que existe carencia de programas de sensibilización como estrategias de motivación para el personal y programas de capacitación para un mejor desempeño laboral de sus trabajadores”.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Identificar la influencia que tiene el estilo de dirección en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel, periodo 2012.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir y analizar que el estilo de dirección autoritario es predominante en el liderazgo ejercido en la empresa Intiqa Hotel.
- Determinar el grado de influencia del estilo de Dirección Autoritario en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel.
- Proponer un plan de acción para fortalecer el estilo de dirección de la empresa Intiqa Hotel.



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. ESTILOS DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

2.1.1.1. LA APROXIMACIÓN HUMANISTA DE MCGREGOR

McGregor en su libro “The Human Side of Enterprise” (1960) da muestras de ser el representante más claro de la aproximación humanista, pues hace un gran esfuerzo por demostrar que es posible armonizar los intereses de la organización con la realidad personal del individuo. En su teoría, se parte del supuesto de que existen dos estilos básicos de dirección, un estilo autoritario que denomina “Teoría X” y un estilo más igualitario que denomina “Teoría Y”

A. TEORÍA X

Corresponde al punto de vista tradicional de la dirección, y parte de los supuestos que el ser humano siente repugnancia por el trabajo, prefiere ser dirigido, tiene poca ambición y busca, sobre todo, seguridad.

Como consecuencia de esta forma de pensar, el DIRECTIVO X, considera que las personas tienen que ser obligadas a trabajar, por lo que deberán ser dirigidas, controladas y amenazadas con castigos. Por lo tanto, para conseguir buenos resultados deberá usar medidas duras. (Vadillo, Liderazgo y motivaciones de Equipos de Trabajo, 2010)

El directivo se considera responsable de organizar el grupo y deberá centrar sus esfuerzos en dirigir, organizar y controlar a los miembros de su grupo y modificar sus conductas según las necesidades organizacionales.

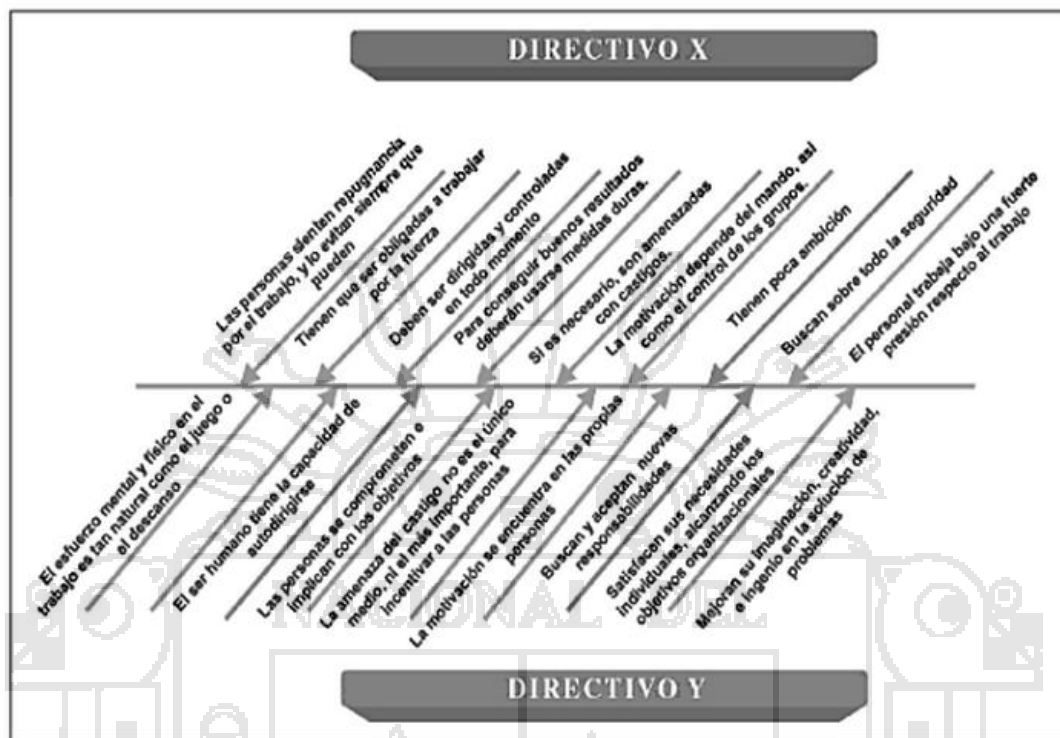
B. LA TEORÍA Y

En contra del enfoque anterior, McGregor parte del supuesto de que es preciso integrar los intereses individuales y los objetivos de la organización. Considera que las personas trabajarán y asumirán responsabilidades si tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al tiempo que consiguen los objetivos organizacionales.

EL DIRECTIVO Y considera que las personas tienen la capacidad de auto dirigirse y auto controlarse en aras de conseguir los objetivos a los que se ha comprometido. De esta manera, la motivación, el potencial para el desarrollo y la asunción de responsabilidades para alcanzar los objetivos organizacionales no solo dependerán de los mandos y directivos sino también de los colaboradores. Como consecuencia las personas se comprometen e implican con los objetivos y la organización, buscan y aceptan nuevas responsabilidades, mejoran su imaginación, creatividad, ingenio en la solución problemas y desarrollan su potencial intelectual. (Vadillo, Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo)

Para que todo esto sea posible, es necesario que la dirección disponga de las condiciones organizacionales y de los métodos y herramientas que permitan satisfacer las necesidades y objetivos individuales, al tiempo que se logran los objetivos organizacionales.

FIGURA 1 - ESTILO X E Y DE MCGREGOR



FUENTE: (Vadillo, Liderazgo y motivaciones de Equipos de Trabajo, 2010)

El punto clave de la Teoría Y será en concepto de integración, las funciones del directivo según las Teoría Y, serán las siguientes:

- Permitir que los subordinados se auto dirijan.
- Facilitar una atmosfera que permita desarrollarse personalmente a los miembros del grupo, al tiempo que trabajan en la consecución de los objetivos empresariales.

2.1.1.2. TEORÍA DE LOS RASGOS

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

personalidad marcadas mediante las cuales pueden influir en el comportamiento de sus semejantes.

Recibió la influencia de la llamada teoría del gran hombre, sustentada por Carlyle, en 1910, para explicar que el progreso del mundo era producto de las realizaciones personales de algunos grandes hombres que marcaron la historia de la humanidad. Un minucioso inventario de literatura resume los principales rasgos del líder: (Stogdill, 1948)

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

Por otro lado Bennis (1990), realizó un estudio con 90 líderes e identificó cuatro rasgos comunes o áreas de competencia: (Hersey & Johnson, 1998)

- Administración de la atención. La capacidad de comunicar Un sentido de resultados, metas o dirección que atraiga a los seguidores.

- Administración del significado: La capacidad de crear y comunicar significados comprensibles y claros
- Administración de la confianza: la capacidad de ser confiable y consistente.
- Administración del yo: La capacidad de conocerse y emplear las habilidades propias dentro de los límites de las fuerzas y debilidades personales.

Bennis (1990) sugiere que los líderes facultan a sus organizaciones para crear un ambiente en que la gente se sienta importante y parte de la comunidad o el equipo, en el que el aprendizaje y la competencia y el esfuerzo cuentan. Más tarde Bennis (1997) actualiza estos datos en siete características de desempeño eficaz: Conocimiento del negocio, habilidades interpersonales, habilidades conceptuales, historial, buen sentido, juicio, y carácter. (Hersey & Johnson, 1998)

Sin embargo estas teorías presentan algunas deficiencias a saber:

- No todos los rasgos son igualmente importantes en la definición del líder.
- Ignoran la influencia y reacción de los subordinados en los resultados del liderazgo
- No distinguen los rasgos válidos para lograr diferentes tipos de objetivos una misión militar, religiosa, etc).

- Ignoran completamente la situación en que el liderazgo es efectivo.

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

2.1.1.3. TEORÍA SITUACIONAL - EL MODELO DE HERSEY Y BLANCHARD

Este concepto reconoce que la situación es la principal variable moderadora de la efectividad del liderazgo. Cuando más pueda adaptar el líder su conducta a la situación, más eficaz serán sus esfuerzos por influir. El enfoque también destaca otras variables o factores que influyen en la eficacia del liderazgo, los cuales son: el líder mismo, es decir, su personalidad, los seguidores, es decir, la personalidad de estos, los directivos, los asociados claves, la organización, su cultura, los requerimientos de las tareas y el tiempo para tomar las decisiones. (Alecroy, 2008)

Sin embargo, entre todos los factores anteriores, este enfoque concede mayor relevancia a los subordinados. En cuanto a este último factor, el modelo presta especial atención a la “la madurez de los subordinados”, la madurez es definida como un constructo que tiene dos dimensiones: por un lado el grado de la madurez laboral, y

por otro, el grado de madurez psicológica de los seguidores. La madurez laboral o capacidad se refiere a los conocimientos y la habilidad suficiente para realizar un trabajo. La madurez psicológica tiene relación con la voluntad de realizar un trabajo de calidad, con motivación y deseo.

En este planteamiento se debe considerar que el grado de madurez de los miembros de un grupo, no es absoluto, este puede variar entre: nivel alto, moderado alto, moderado bajo y finalmente bajo. A continuación explicaremos en forma más detallada los alcances de este enfoque.

La madurez psicológica de los subordinados está relacionada con la disposición o motivación para hacer algo. Las personas que tienen alta madurez psicológica, en un aspecto concreto de su trabajo, piensan que la responsabilidad es importante y tienen confianza en sí misma, y el deseo de realizarlo con voluntad.

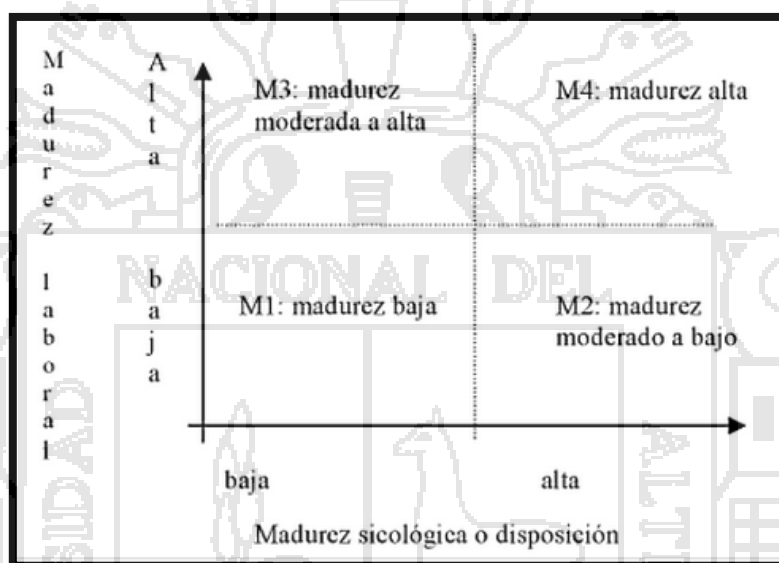
La madurez por el puesto o laboral se relaciona con la capacidad o competencia para hacer algo. Las personas que tienen una alta madurez para el puesto en un área particular de su trabajo, tiene el conocimiento, la capacidad y la experiencia para desempeñar las tareas en ese aspecto de su trabajo, sin la dirección de terceros.

Las dos dimensiones de madurez de los empleados se pueden dividir en 4 niveles: niveles de madurez bajo M1, nivel de madurez bajo

moderado M2, moderado alto M3 y nivel alto de madurez M4.
(Alecroy, 2008)

Los cuatro niveles de madurez se pueden ilustrar mejor en un sistema de coordenadas de dos dimensiones:

FIGURA 2 - MODELO DE HERSEY Y BLANCHARD



FUENTE: (Alecroy, 2008)

También por el del líder, podemos ilustrar el estilo de liderazgo que debe proceder, según el grado de madurez de los subordinados. Este concepto también se ilustra mediante un sistema de coordenadas que está compuesta por dos dimensiones de conductas a las que se le asignan como:

- **La conducta de tareas;** es definida como el grado en que el líder detalla los deberes y las responsabilidades del trabajador en el grupo. Este comportamiento incluye explicar: el que hacer, como, cuando, donde y por quien.

- **La conducta de relación;** que se entiende como el grado en que el líder practica las comunicaciones en dos o más direcciones. Tal conducta incluye: escuchar, facilitar y respaldar.

Ambas dimensiones de conducta son independientes, lo que permite representarlás en dos ejes de coordenadas y obtener de este modo 4 cuadrantes que se identifican con los 4 estilos básicos de liderazgo. (Alecóy, 2008)

A. S1 – INFORMANTE / DIRECTOR

Alto enfoque en la tarea, enfoque bajo en la relación – los líderes definen los papeles y las tareas del “seguidor”, y las supervisan cerca. Las decisiones son tomadas por el líder y anunciadas, así que la comunicación es en gran parte unidireccional. Para la gente que carece de capacidad pero que es entusiasta y confiada. Ellos necesitan la dirección y la supervisión para conseguir comenzar y terminar su trabajo.

B. S2 – VENDEDOR / ENTRENADOR

Alto enfoque en la tarea, alto enfoque en la relación – los líderes todavía definen papeles y tareas pero buscan ideas y sugerencias del seguidor. Las decisiones siguen siendo la prerrogativa del líder, pero la comunicación es mucho más de dos vías. Para la gente que tiene cierta capacidad pero carezca de compromiso. Ella necesita la dirección y la supervisión porque ella sigue siendo

relativamente inexperta. Ella también necesita el soporte y alabanza para construir su autoestima, y la participación en la toma de decisión para restaurar su compromiso.

C. S3 SOPORTATIVO / PARTICIPATIVO

Enfoque bajo en la tarea, alto en la relación - pasa al seguidor las decisiones cotidianas, tales como asignación de la tarea y procesos. El líder facilita y participa en las decisiones, pero el control está en manos del seguidor. Para la gente que tiene capacidad, pero carece de la confianza o motivación. No necesitan mucha dirección debido a sus habilidades, pero el soporte es necesario para alentar su confianza y motivación.

D. S4 DELEGADOR

Enfoque bajo en tarea, enfoque bajo en la relación – los líderes todavía están implicados en decisiones y resolución de problemas, pero el control está en el seguidor. El seguidor decide cuando y como estará implicado el líder. Para la gente que tiene capacidad y compromiso. Son capaces y que quieren trabajar en un proyecto por sí mismos con poca supervisión o parte.

2.1.1.4. LA MALLA GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON

Blake y Mouton, en su modelo bidimensional, establecen que existen características universales en las organizaciones:

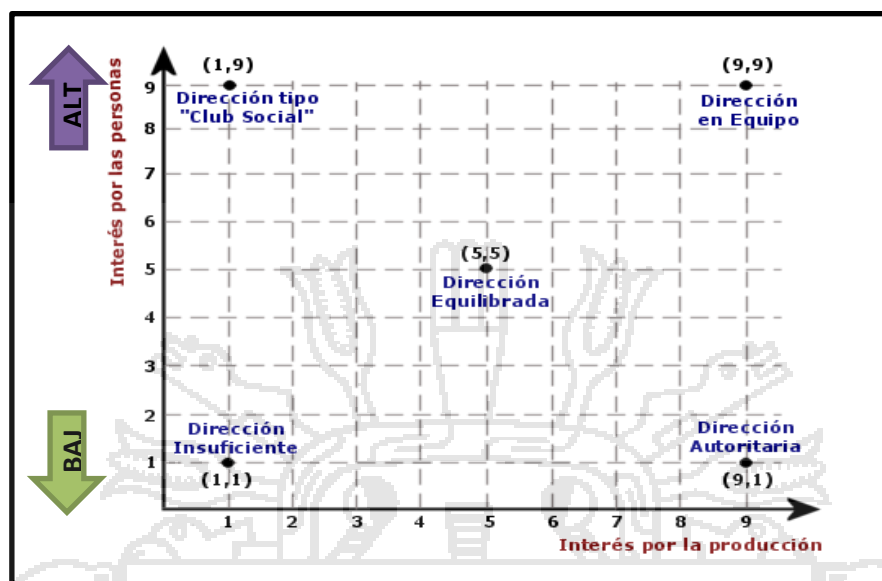
- **Existencia de un objetivo o meta**, pues toda empresa se orienta hacia la consecución de sus objetivos.
- **Están formadas por personas**, que procuran la consecución de los objetivos.
- **Todas tienen una jerarquía definida** que diferencia a los mandos y directivos del resto de los empleados.

A partir de estas premisas, definen las dos dimensiones básicas del liderazgo eficaz:

- El interés por las personas
- El interés por la producción

Estas dos dimensiones son ortogonales, tal y como se presentan a continuación. La explicación de los cinco estilos de dirección que se derivan de la combinación de estas dos dimensiones, es la siguiente (Figura 03)

FIGURA 3: MALLA GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON



FUENTE: Liderazgo y motivación de equipos de trabajo

A. EL ESTILO 1.1 (Estilo Laissez-Faire)

O también conocido como dirección insuficiente. El directivo con este estilo, muestra una escasa preocupación por las personas y los resultados. Los miembros del grupo desarrollan un mínimo esfuerzo, sólo lo justo para mantener su puesto. El grupo tiende a permanecer estable e inmutable. La finalidad es evitar problemas y conflictos y vivir tranquilo hasta la edad de jubilación. Según Blake y Mouton *“Estar presente estando ausente de todo, ese es el arte de directivo 1.1”*

Este tipo de directivo tiene tendencia a “Eludir toda responsabilidad” y cuando surgen problemas busca culpables, bien sobre los demás o sobre los acontecimientos.

En ocasiones, la utilización de este estilo de dirección es como consecuencia de no haber sido promocionado a puestos de más responsabilidad, o por algún fracaso personal.

Los efectos que se pueden producir son la baja productividad y creatividad, calidad indiferente en los procesos productivos, niveles bajos de conflictos y un clima laboral relajado (BASS, 1999)

B. EL ESTILO 1.9 (Estilo Club social)

El directivo con este estilo, muestra una fuerte preocupación por las personas, al mismo tiempo que se preocupa poco por los resultados. Presta una gran atención a las necesidades de los miembros y a que las relaciones sean lo más satisfactorias posible. En estos grupos suelen existir una atmosfera y un ritmo de trabajo cómodo y amigable. Se da una excesiva importancia a las actividades de tipo social y las buenas maneras. No hay discusiones, ni conflictos.

En estos grupos, se percibe una gran armonía y cohesión de grupo. Este clima genera un alto nivel de seguridad y afiliación grupal, es más, la satisfacción se basa en las relaciones sociales, no en el desempeño de las tareas, por lo que a menudo resulta perjudicial para la organización. Esta excesiva orientación a las personas no favorece la innovación, creatividad y desarrollo del grupo.

Los resultados que se pueden esperar cuando se utiliza este estilo de dirección son baja productividad, calidad indiferente, nivel bajo de conflictos y un clima laboral relajado (BASS, 1999)

C. EL ESTILO 9.1 (Estilo de tarea)

O también conocido como dirección autoritaria. Cuando éste es su estilo dominante, el directivo suele conceder una gran importancia a los resultados, mientras que su preocupación por las personas es escasa. Las condiciones de trabajo, como consecuencia, están rígidamente estructuradas.

Conscientes de la autoridad que se les otorga, la hace sentir, manda, dirige, controla y se atiende a los objetivos que se han de conseguir.

Considera que la mejor “cooperación” es la obediencia y si detecta errores busca al responsable, para así, tomar las medidas oportunas “para que no vuelva a suceder”. Sus colaboradores son meros instrumentos para alcanzar sus fines y, en su opinión, nunca deben anteponer los objetivos y necesidades individuales a los organizacionales.

Con frecuencia se descubre, que con el tiempo, esta obediencia ciega a las órdenes recibidas es contraproducente para la motivación y creatividad del grupo.

Las consecuencias que se pueden esperar con este estilo de dirección es una alta productividad a costa de la calidad, alto nivel de conflictos, hostilidad y resentimiento en los empleados al considerar al líder como alguien que controla y que es autoritario (BASS, 1999)

D. EL ESTILO 5.5 (Estilo de mediocridad)

El directivo con este estilo, trata de conseguir los resultados adecuados equilibrando, por un lado la necesidad de realizar el trabajo, y por otro el mantener un nivel moral satisfactorio entre los miembros. Las personas con espíritu de superación, suelen mostrar, en estos grupos, aburrimiento por falta de retos, ya que la meta de líder es satisfacer las expectativas más, las imprescindibles. Se podrá definir el espíritu de este tipo de grupo, con una sola palabra: mediocridad.

Las consecuencias de la utilización del estilo 5.5 para la organización son una calidad moderada, desempeño aceptable basado en el *status quo*, baja creatividad y baja originalidad y un equipo de trabajo que se deja llevar (BASS, 1999)

E. EL ESTILO 9.9 (Estilo de compromiso en toda regla)

O también conocido como dirección en equipo. Este tipo de directivo muestra, al mismo tiempo un elevado nivel de preocupación por las personas y por los resultados. En estos grupos, las personas hacen más trabajo y de mejor calidad, ya que se ha llegado al compromiso que produce el sentimiento de interdependencia necesario en un equipo de trabajo, ya que se ha conseguido llegar a tener un objetivo común: las metas del grupo. En este caso, fundamentalmente, predominan las relaciones de confianza y respeto entre los miembros.

Se considera que es positivo hacer participar a los colaboradores en los objetivos, de hecho estos participan en la definición de estos y en la

elaboración de las estrategias necesarias para la consecución de los objetivos.

Los resultados en la organización que se pueden esperar bajo este estilo de liderazgo son alto niveles de rendimiento, de calidad y de creatividad y alto nivel de cooperación interdependiente; el conflicto evoluciona hacia una confrontación productiva (BASS, 1999)

2.1.2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Son muchas las investigaciones que han pretendido clarificar el concepto de liderazgo, sin embargo, tal y como señalaba Bennis a finales de la década de los cincuenta *“De entre todas las áreas oscuras y confusas en psicología social, la del liderazgo lucha indudablemente por alcanzar el primer puesto. E, irónicamente, probablemente sea el Liderazgo más que cualquier otro tópico en ciencias sociales, el tema del que más se ha escrito, pero sobre el que menos se conoce...”* (Bennis, 1959, pp. 259-260) resumen que igualmente refleja la situación actual.

Por ejemplo, Stodgill, en su famosa publicación *“The Handbook of Leadership”* (1974), llevó a cabo una revisión de más de 3000 libros y artículos, llegando a la conclusión de que los datos no permitían una comprensión integrada del liderazgo.

Desde la publicación de Stodgill hasta nuestros días, son muchos los autores que han elaborado modelos y desarrollado teorías que, en muchas ocasiones, se han apoyado en una literatura que podemos

considerar trivial, fragmentaria y poco realista. Asimismo, también se encuentran contradicciones significativas en los métodos de investigación utilizados por algunos autores (Morgan W. McCall, 1998)

Sin embargo, no debemos olvidar que el interés por este tema viene motivado por la importancia del liderazgo para el éxito de las organizaciones y su quehacer diario. Ya en, 1978, Shultz afirmaba que *“aproximadamente la mitad de todas las nuevas industrias fracasan en sus dos primeros años de vida y que tan solo un tercio supera los cinco años, la causa del fracaso a un liderazgo defectuoso”* (PEIRO, 1996)

En parte, la razón de toda esta falta de claridad se deba, simplemente, a la ambigüedad del propio concepto.

El **liderazgo** es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización). (Daft)

El autor Richard L., define el liderazgo como: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los

propósitos que comparten, para así lograr una mejor dirección y gestión empresarial. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores. (Daft)

Según Fischer y Schratz (1993), para poder explicar adecuadamente la influencia del líder hay que considerar de modo interactivo tres componentes:

- La individualidad del **líder**, con su propia personalidad, habilidades, conocimientos y experiencia.
- Las **peculiaridades de los seguidores**, con sus características de personalidad, habilidades, actitudes, conocimientos, etc.
- **El contexto de la situación** actual, es decir, las tareas a llevar a cabo y las condiciones reales del aquí y ahora.

Ignorar cualquiera de estos aspectos, llevará a no comprender el carácter del fenómeno del liderazgo.

En el siguiente apartado, se presentan las teorías clásicas sobre el liderazgo. No obstante, antes queremos dejar claro que cualquier individuo puede ser líder, siempre y cuando:

- Sus ideas y acciones movilicen a otros para que deseen luchar en pos de los objetivos o metas comunes.
- Consiga el apoyo de los demás sin dar órdenes.

- No pida obediencia, sino el compromiso y la implicación.
- Obtenga credibilidad a través de sus actuaciones.
- De ejemplo y sirva de modelo para que otros le sigan.
- Se ocupe de alterar el estatus quo para sí generar procesos nuevos y revolucionarios, de manera que se cambie el entorno habitual.
- Experimente y corra riesgos.
- Visualice el futuro.
- Genere una visión compartida y crea en ese proyecto.
- Fomente la colaboración y el trabajo en equipo.
- Esté atento a los nuevos avances y tendencias, y además aprenda rápidamente.
- No favorezca las formulas obsoletas y trasnochadas, sino todo lo contrario, potencia la creatividad y la innovación.
- Favorezca las sinergias tanto dentro como fuera de la organización.
- Comunique adecuadamente cambios a sus colaboradores, así como las acciones e implicaciones que conllevan.

2.1.3. TEORÍAS DE SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es aquella sensación que una persona experimenta al lograr el equilibrio ante una necesidad o grupo de

necesidades, es decir es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables con el cual el trabajador considera su trabajo. Se dice también como el resultado final de la atención es consecuencia de diversas interacciones entre el usuario, los trabajadores prestadores del servicio, el medio, y la práctica médica; los servicios de atención médica intervienen en forma importante pero su papel no es definitivo; o como la actitud general del sujeto, que puede ser positiva o negativa, en relación al trabajo; por lo regular, es una función de la diferencia entre lo que la persona desea del trabajo y lo que logra de él.

Sin embargo, Palma (2000), lo define como "...la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativa, elaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas. De estas definiciones se deduce que la satisfacción laboral, es la actitud general de un individuo hacia su empleo"

Márquez Pérez (2006) lo considera como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son denominadas conjuntamente por las

características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

2.1.3.1. TEORÍA DE LA EQUIDAD

La teoría de la equidad es una de las más importantes respecto a lo que hace a la gente productiva, y que ha resultado de mayor utilidad para los gerentes, conformada por una serie de conceptos relacionados con la forma como se percibe la justicia. Según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo. Trata de explicar las relaciones entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida.

Adams (1963-1965) al diseñar esta teoría afirma que las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, y además, con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad (Davis y Newstrom, 1994). La gente hace comparaciones en su trabajo; si a un joven profesional le ofrecen un empleo calificado y un sueldo por encima de lo esperado en su primer empleo, irá a trabajar entusiasmado y satisfecho. Pero ¿cómo reaccionaría si poco después se entera que un compañero de estudios -otro recién egresado, con un perfil similar al suyo, gana 30% más que nuestro personaje? seguro se sentirá molesto. Aunque el sueldo

está por encima de lo esperado, de pronto deja de ser importante. La cuestión ahora es la recompensa relativa y lo que considera justo.

Existen evidencias para concluir que los empleados comparan con los demás lo que entregan y lo que reciben en su puesto, y que las desigualdades pueden influir en el esfuerzo que le dedican (Robbins, 1998).

La teoría especifica las condiciones bajo las que un empleado percibirá que los beneficios del puesto son justos. Los componentes del modelo son: «insumos», «resultados», «persona comparable» y «equidad-desigualdad».

El insumo es algo de valor que el empleado percibe contribuye al puesto, como la educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas, equipo utilizado. Un resultado es algo de valor que los empleados perciben que obtienen, tal como pagos, prestaciones, símbolos de status, reconocimiento, realización, participación. De modo que un empleado juzga la justicia de los resultados, comparando sus insumos con el resultado/insumo de las *personas comparables*. La persona comparable puede ser de la misma empresa, de otra, o el empleado anterior.

Si la relación insumos-resultados del empleado es igual a la razón de insumos resultados de personas comparables, se percibe *equidad*. Pero,

si percibe que no son iguales, percibirá un estado de *desigualdad*. Los tipos y magnitudes de desigualdad pueden presentarse de muchas maneras. Por ejemplo, un empleado puede percibir que su salario no es equitativo si trabajadores con calificaciones similares tienen un mayor salario o si otros menos calificados perciben un salario igual. Ambos son ejemplos de desigualdad por sub compensación, pero el empleado también percibirá la desigualdad si es relativamente sobre compensado respecto a la persona comparable (Wexley K. y Yuki, 1990)

Las Reacciones a la Desigualdad son muy variadas. La desigualdad es fuente de insatisfacción laboral, y actúa impulsando para que la persona restablezca la equidad. La reacción emocional a la sobrecompensación es probablemente un sentimiento de culpa pero, frente a la subcompensación, es probable que surgan sentimientos de ira hacia la organización. Los modos en que se puede tratar de restaurar la equidad son:

- Aumento o disminución de sus propios insumos, especialmente del esfuerzo.
- Persuadir a la persona comparable para que aumente o disminuya sus insumos.
- Persuadir a la organización para alterar los resultados del empleado o los de la persona comparable.

- Distorsionar psicológicamente los propios insumos y resultados.
- Distorsionar psicológicamente los insumos y resultados propios de la persona comparable.
- Seleccionar una nueva persona comparable.
- Dejar la organización.

El diagnóstico de las desigualdades en los centros laborales puede revelar la causa de los problemas de la motivación; de modo que el gerente podrá luego tratar de reducir las desigualdades. Puede formular las siguientes preguntas para evaluar la equidad: ¿Cuáles son los insumos que la persona aporta al trabajo? ¿Cuál es su nivel de conocimientos, experiencia y esfuerzo? ¿Qué beneficios o resultados recibe el trabajador? ¿Cuál es el grado de complejidad del puesto? ¿Cuál es la proporción entre insumos y resultados? (Gordon, 1997)

La revisión de investigaciones recientes tienden a confirmar la tesis de la equidad: la motivación de los empleados recibe en buena medida el influjo tanto de las recompensas relativas como de las absolutas. Cuando perciben una inequidad, actúan para corregir dicha situación. El resultado puede ser mayor o menor productividad, mayor o menor calidad del producto, incremento del ausentismo o renuncia voluntaria.

Sin embargo, ello no significa que la teoría de carezca de problemas, y no aclara aspectos importantes: ¿cómo deciden los empleados a quien incluir en la categoría «otro»? ¿Cómo definen insumos, resultados? ¿Cómo los combinan y sopesan para obtener totales? Pero a pesar de las limitaciones la teoría tiene gran respaldo de las investigaciones y brinda ideas importantes sobre la motivación laboral (Robbins, 1998)

2.1.3.2. TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: «el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen». Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal.

En esta forma, las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los

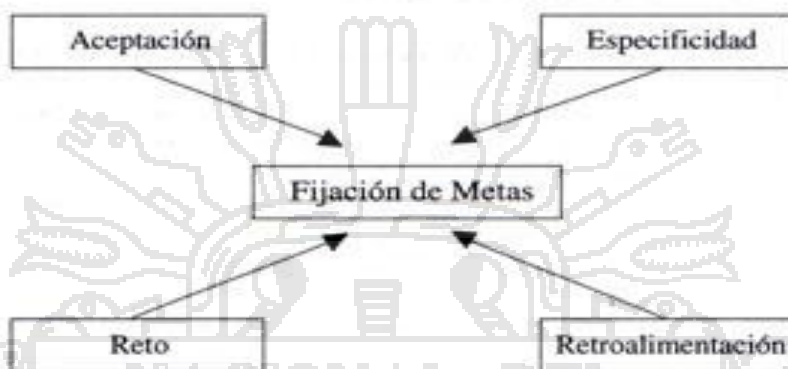
individuos a fijar metas más altas para el futuro (Davis & Newstrom, 1991)

En la figura 4 se aprecian los elementos de la Fijación de Metas. La fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

- *Aceptación de la Meta:* Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.
- *Especificidad.* Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.
- *Reto.* La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.
- *Retroalimentación.* Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían

«trabajando en la oscuridad» y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen.

FIGURA 4: TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS



FUENTE: Davis y Newstrom, El Comportamiento Humano en el Trabajo, 1991

Locke y colaboradores formularon conclusiones tales como que la satisfacción laboral es función de la medida en que la persona logre la meta fijada. A mayor concordancia entre el desempeño establecido y el real, mayor satisfacción. Conclusión importante para empleadores interesados en el estado de ánimo de su personal y por la calidad de vida laboral. Las metas no deben ser demasiado elevadas ya que pueden llevar a una discrepancia inevitable entre el desempeño real y el establecido. Así mismo, para obtener resultados positivos, las metas deben conllevar algún tipo de satisfacción intrínseca. Si el trabajo es excesivamente rutinario, ni siquiera las metas concretas y difíciles ayudarán.

La utilidad de la Fijación de Metas para los gerentes, según Miner (1980), implica tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas, determinar su especificidad y dificultad. Las personas con alta motivación de logro, tendrán mejor desempeño ante metas concretas y difíciles, por su capacidad y confianza en sí mismas (Nash & Michael, 1988)

Investigaciones recientes han sugerido que el desempeño está en función de la capacidad de los empleados, la aceptación de las metas, el nivel de las metas y la interacción entre la meta y su capacidad. Las características de quienes participan en establecer las metas, como su nivel de autoridad y estudios pueden tener repercusiones en su eficacia. Así, es más probable que los trabajadores acepten metas establecidas por personas con autoridad legítima. La aceptación de metas también influye en el grado de dificultad que éstas pueden tener. Es probable que el personal cumpla con una tarea si las metas son difíciles y aceptadas, pero no si son difíciles y rechazadas. Cuando se unen al intento por elevar las expectativas, el esfuerzo conduce al desempeño; establecer metas difíciles puede impulsar a la productividad (Gordon, 1997)

Los estudios que han puesto a prueba la teoría de las metas han demostrado la superioridad como factores de motivación de las que son específicas y presentan reto. No se puede concluir que la participación de los empleados al determinar metas sea deseable *siempre*, pero quizá es preferible a la asignación de metas cuando se espera resistencia ante

retos difíciles. Como conclusión general, existen evidencias sustanciales de que las intenciones -articuladas en términos de metas- son una fuerza motivadora poderosa (Robbins, 1998)

2.1.3.3. **TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND**

David McClelland y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. Desde el principio buscaban la implicación del éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo ¿por qué tiene más éxito los Estados Unidos que, otros países? El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de la *necesidad de logro* que manifestaban muchos administradores de los países industrializados (McClelland, 1961). Posteriormente, sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de Afiliación y la necesidad de Poder.

La *necesidad de Logro* refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien. La *necesidad de afiliación* describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La *necesidad de poder* refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder (Gordon, 1997)

McClelland descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado, sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro pero poca necesidad de afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación pero poca necesidad de poder (Dessler, 1991)

Con base en las numerosas investigaciones realizadas, se ha comprobado que las personas con necesidad de logro sobresalen en las actividades empresariales como dirigir su propio negocio o una unidad independiente dentro de una corporación. Aunque son excelentes en su rendimiento personal, generalmente no influyen en otros para que sean eficientes.

De modo que los vendedores con necesidad de logro no necesariamente serán buenos gerentes de ventas. Por otro lado, refieren los investigadores que las necesidades de afiliación y poder tiende a estar estrechamente relacionadas con el éxito gerencial; los mejores ejecutivos sienten generalmente una fuerte necesidad de poder y poca necesidad de afiliación.

Efectivamente, la elevada necesidad de poder es un requisito de la eficiencia gerencial. Pero resulta difícil diferenciar cuál es la causa y cuál el efecto, puede ser que la necesidad de poder se derive de ocupar un

elevado cargo en la organización, con tal argumento se propone que cuanto más ascienda un individuo en la empresa, mayor será su motivación de poder, dado que las posiciones de mucho poder son así mismo estímulo de una fuerte motivación de poder. Finalmente, se ha logrado estimular la necesidad de logro en las personas ya sea desarrollando su potencial o sometiéndolo a un entrenamiento para el efecto (Robbins, 1998)

Para medir las necesidades preponderantes en las personas, McClelland piden a los evaluados escribir historias sobre seis láminas ambiguas. Se supone que la persona evaluada proyectará sus pensamientos, sentimientos y necesidades al darle significado y estructura a las historias. Quien tiene gran necesidad de logro, relatará historias centradas en la obtención de metas y éxitos. Quien tiene mucha necesidad de afiliación hará un relato centrado en la familia o amigos, u otros por el estilo. (Schultz, 1991)

En sus investigaciones McClelland identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro:

- Prefieren trabajos donde puedan asumir responsabilidades en la solución de problemas y se les facilite poner en juego su iniciativa. Prefieren tener el control sobre su desempeño y no depender del azar o suerte.

- Tienden a asumir riesgos calculados y a fijarse metas moderadas, como de dificultad mediana.
- Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos (felicitaciones, reconocimientos)

Nash opina que la motivación para el logro es mucho mayor en los individuos, empresas y países con éxito económico; además, aunque se desarrolla durante la niñez a través de la educación, existe cierta evidencia que sugiere que los adultos pueden llegar a desarrollar esa necesidad mediante la capacitación (Nash & Michael, 1988)

En general la teoría contiene puntos que están todavía por resolver, además, no todos los resultados de la investigación la corroboran, sin embargo, resulta bastante útil y brinda una explicación verosímil de la motivación de algunos empleados.

2.1.3.4. TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO O TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG

En el panorama del estudio de la satisfacción y motivación laboral sobresale, por las alabanzas o por las críticas recibidas, la figura de Herzberg, autor que, sin ninguna duda, ejerce una influencia decisiva sobre posteriores estudios del tema, ya sea a favor o en contra de sus postulados.

Herzberg (1968) resume su teoría de la forma siguiente: *“Los factores que contribuyen a la satisfacción (y motivación) en el trabajo son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción. Se deduce, por tanto, que estos sentimientos no son opuestos entre sí, ya que según estudiemos la satisfacción en el trabajo, los factores a considerar son completamente diferentes”*.

La expresión del concepto plantea un problema de semántica, ya que normalmente creemos que satisfacción e insatisfacción son conceptos opuestos... en este caso están involucrados dos conjuntos distintos de necesidades humanas. Se puede considerar que uno de esos conjuntos de necesidades está arraigado en la naturaleza animal: el impulso instintivo a evitar el sufrimiento y las molestias que ocasiona el entorno circundante, además de todos los impulsos adquiridos condicionados por las necesidades biológicas básicas

Los factores de crecimiento o motivadores, intrínsecos al trabajo, son: **la realización, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el desarrollo o promoción**. Los factores de evitación del descontento –o factores higiénicos – que son extrínsecos al trabajo mismo incluyen: **política y administración de la empresa, control, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, status y seguridad**.

En la investigación de Herzberg el análisis de los datos permitió identificar una serie de elementos que los denominó factores de primer nivel y factores de segundo nivel.

Los factores de primer nivel, se encontraban los siguientes: remuneración, dirección y relaciones humanas, políticas, normas y procedimientos de gestión de la empresa, supervisión técnica, condiciones de trabajo, reconocimiento, logro, el trabajo mismo, promoción, responsabilidad, posibilidad de desarrollo personal, vida privada, status y seguridad en el trabajo.

Mientras que un factor de primer nivel es un hecho objetivo, uno de segundo nivel es la relación psicológica que provocó el hecho en el sujeto.

Así, un factor de segundo nivel puede definirse como *“un sentimiento de satisfacción o insatisfacción de determinado tipo de necesidades provocado por algún factor de primer nivel”*

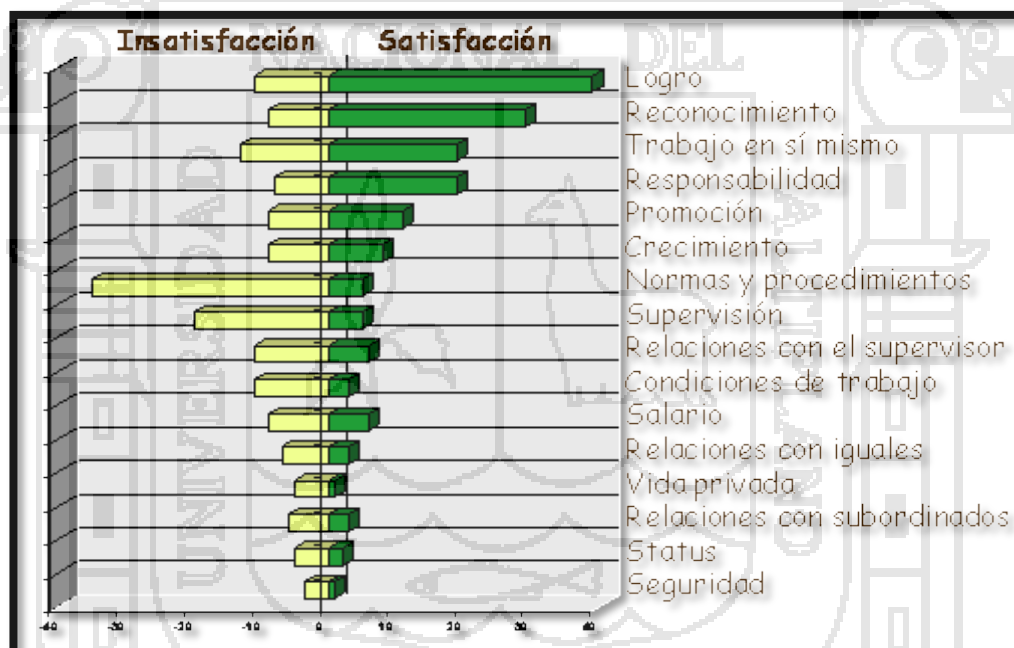
Los factores de segundo nivel identificados por Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) estaban constituidos por los siguientes tipos de necesidades: reconocimientos, logro, desarrollo personal, responsabilidad, afiliación, efectuar un trabajo interesante y retador, posición o status, seguridad, justicia y equidad, auto aprecio y dinero.

Concretamente, los hechos relacionados con los factores de primer nivel: reconocimiento, logro, trabajo en sí mismo, promoción y responsabilidad contribuyeron, normalmente, a producir satisfacción en el trabajo, y muy

raramente fueron causa de insatisfacción; por ello, fueron denominados **satisfactores** o **motivadores**.

Por el contrario los hechos relativos a remuneración, dirección y relaciones humanas, políticas, normas y procedimientos de gestión de la empresa, supervisión técnica y condiciones de trabajo fueron normalmente causa de insatisfacción, y muy raramente de satisfacción; por esta razón, fueron denominados **insatisfactores** o **higienizantes**.

FIGURA 5: FACTORES QUE AFECTAN A LA ACTITUD EN EL TRABAJO



FUENTE: (HERZBERG, 1968)

Los factores de crecimiento o motivación intrínsecos en el trabajo son: logro, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento o progreso. Los factores que evitan la insatisfacción o de higiene y se caracterizan por ser de carácter extrínseco son: política y administración de

la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales, sueldo, situación y seguridad.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

AUTORITARISMO

Es una modalidad del ejercicio de la autoridad que impone la voluntad de quien ejerce el poder en ausencia de un consenso construido de forma participativa, originando un orden social opresivo y carente de libertad y autonomía.

COLABORACIÓN

Es todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en conjunto; para conseguir un resultado muy difícil de conseguir mediante el trabajo individual como para ayudar conseguir algo a quien por sí mismo no podría.

CONDUCTA

Modalidad que tiene una persona para comportarse en diversos ámbitos de su vida.

DIRECCIÓN

Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para planificar, dirigir, facilitar la actividad del personal y controlar a los subordinados, de manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización.

EFICACIA

Nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

EFICIENCIA

Relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

FACTOR

Entendemos por factores a aquellos elementos que pueden condicionar una situación, volviéndose los causantes de la evolución o transformación de los hechos. Un factor es lo que contribuye a que se obtengan determinados resultados al caer sobre él la responsabilidad de la variación o de los cambios.

INSATISFACCIÓN

Sentimiento de malestar o disgusto que se tiene cuando no se colma un deseo o no se cubre una necesidad

LIDERAZGO

Es la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos tratando de influir en el comportamiento de las personas con el fin de lograr determinados objetivos.

MECANICISMO

Teoría según la cual la Naturaleza misma no es más que una máquina, o bien que la estructura y el funcionamiento de la Naturaleza es comparable al de una máquina.

MEDIOCRIDAD

Es aquello que no alcanza su máxima expresión o perfección, es lo que se encuentra en un estado medio entre lo mínimo y lo máximo.

MOTIVACIÓN

La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

OBEDIENCIA

Es aquella que aparece cuando alguien acata las decisiones de un conjunto o de una sola persona, pese a no tener plena convicción respecto a las acciones a realizar.

OBJETIVO

Se entiende por objetivo a la meta o fin propuesto en una actividad determinada.

PERSONALIDAD

El concepto puede definirse también como el patrón de actitudes, pensamientos, sentimientos y repertorio conductual que caracteriza a una persona y que tiene una cierta persistencia y estabilidad a lo largo de su vida de modo tal que las manifestaciones de ese patrón en las diferentes situaciones posee algún grado de predictibilidad.

PSICOLOGÍA SOCIAL

Es el estudio científico de cómo los pensamientos, sentimientos y comportamientos de las personas son influenciados por la presencia real, imaginada o implicada de otras personas

SATISFACCIÓN

La satisfacción es un estado del cerebro producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema

SEGUIDOR

Se aplica a la persona que sigue a una persona o cosa de la cual es partidario:

STATUS

Describe la posición social que un individuo ocupa dentro de una sociedad o en un grupo social de personas

TEORÍA

Es un conjunto de estructuras (conceptos, definiciones y proposiciones) interrelacionados, que presentan una perspectiva sistemática de los fenómenos especificando las relaciones.

2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

El estilo de dirección ejercido influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel.

2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- El estilo de dirección autoritario es predominante en el liderazgo ejercido en la empresa Intiqa Hotel.
- Cuando el estilo de dirección autoritario aumenta, disminuye el grado de satisfacción de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel.

2.4. VARIABLES E INDICADORES

Hipótesis General:

VI: Estilo de dirección

- Preocupación por personas
- Preocupación por producción

VD: Satisfacción laboral

- Reconocimiento
- Progreso o promoción
- Crecimiento

Hipótesis Específica 1:

VI: Dirección autoritaria

- Relaciones sociales bajas
- Obediencia
- Sub estimación a los demás
- Control
- Orientación al rendimiento

VD: Liderazgo

- Personalidad
- Habilidades
- Actitudes
- Conocimientos
- Comunicación

Hipótesis Específica 2:

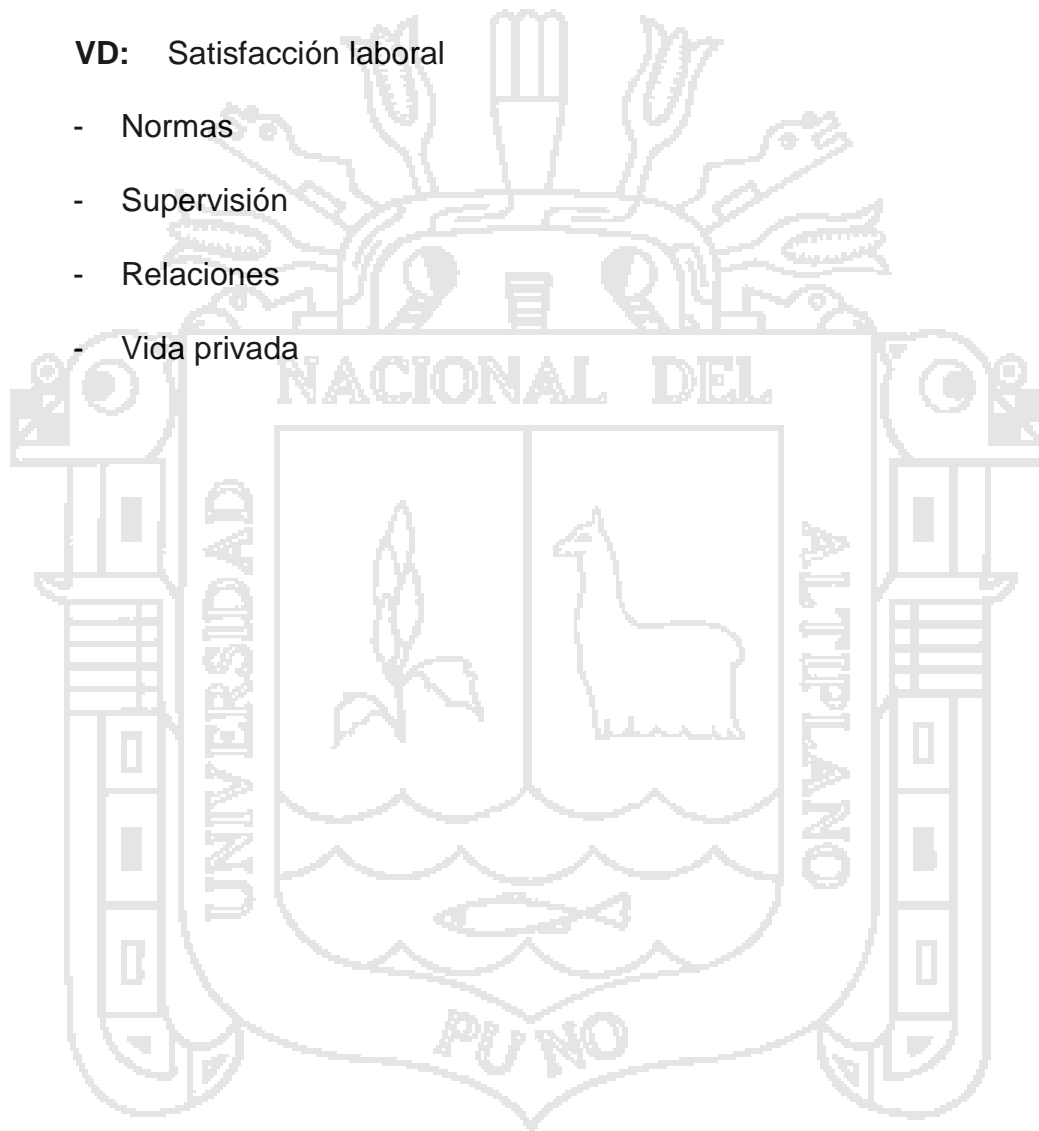
VI: Dirección autoritaria

- Desconfianza
- Centralización de autoridad

- Restricciones
- Poder coercitivo
- Imposición

VD: Satisfacción laboral

- Normas
- Supervisión
- Relaciones
- Vida privada



CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La metodología orientó el proceso de investigación proporcionando información detallada sobre las acciones que permitieron describir y analizar el problema planteado

- **MÉTODO DEDUCTIVO**

En este método se desciende de lo general a lo particular, de forma que partiendo de enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares, pudiendo ser axiomático-deductivo cuando las premisas de partida la constituyen axiomas (proposiciones no demostrables), o hipotético-deductivo si las premisas de partida son hipótesis contrastables. (PEREDA, 1987). En el presente trabajo comienza en una teoría y a partir de ella se acaba

ampliando, precisando o corrigiendo dicha teoría; por medio de la obtención de una serie de hechos observados, en el que se generalizan descripciones y explicaciones que se produjeron después de ocurrido los acontecimientos, conllevando así a la determinación de una hipótesis que en conjunto con las herramientas aplicadas nos permitieron validar estas, llegando a una conclusión o afirmación sobre el fenómeno que se trató de explicar.

3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Tomando como referencia (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista, 2010) el enfoque de la investigación utilizado en la presente investigación es Cuantitativa, debido a que se usa la recolección de datos para probar la Hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Y cualitativa por que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afirmar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para determinar el diseño de la presente investigación, se tomó como referencia la clasificación realizada por (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista, 2010), se eligió el Diseño no Experimental–Transeccional o transversal que es definida como aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que hacemos

en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos, y transeccional por que los datos recolectados son en un solo momento.

3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es alcance de la investigación a realizar según (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista, 2010) en primer lugar descriptivo, ya que a través de la recolección de información sobre las variables a las que se refieren se describe el comportamiento de los fenómenos o situaciones como son y se manifiestan.

En segundo lugar explicativo como su nombre lo indica, permitiendo analizar e interpretar las causas de los eventos o fenómenos descritos y poder analizar en qué condiciones se manifiestan.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

3.5.1. TÉCNICAS

Para la recolección de la información o datos necesarios, se recurrió a la encuesta estructurada y la observación directa.

Encuesta: Considerado que esta técnica viene a constituirse como una fuente principal, ya que a través del cuestionario estructurado de preguntas formuladas y expresadas en un lenguaje común. Es un proceso a través del cual conseguimos datos de información primaria.

Observación directa: Es la técnica que se utilizó mediante el empleo de los sentidos para investigar los hechos que suceden en la realidad, el estilo de dirección aplicado en Intiqa Hotel y su influencia en la satisfacción laboral de los empleados, según a actos presenciales y vivenciales dentro de la empresa.

3.5.2. INSTRUMENTOS

Cuestionario: Es un instrumento de mayor utilización en las ciencias sociales y está estructurado a base de un conjunto de preguntas para obtener información sobre el problema que se está investigando. El instrumento para la identificación del estilo de dirección fue tomado del modelo propuesto de la empresa TRYON INC en su estudio “ El liderazgo de nivel gerencial como una herramienta para la competitividad de una empresa multinacional” y fue adecuado para la identificación del estilo de dirección de la empresa Intiqa Hotel, el cuestionario fue diseñado con preguntas cerradas con una cantidad de 30 ítems basados en el Grid Gerencial de Blake y Moutonn (Anexo 01), el cual permite identificar la orientación de dirección de un individuo en particular.

El instrumento está formado por preguntas que recogen de alguna manera las inquietudes y acciones que surgen del problema planteado, aplicando para el tipo de preguntas el escalamiento de Likert diseñados por la investigadora; el cual “consiste en un conjunto de ítems

presentados en forma de afirmaciones o juicios, entre los cuales se pide la reacción de los sujetos” es decir se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción emitiendo uno de los puntos de la escala; dirigidos tanto al supervisor como a subordinados, en los mismos términos, solo que se orientan específicamente a cada grupo, con la finalidad de medir el sentir de ambos, subordinado y supervisor, en cuanto a la satisfacción laboral como resultado del estilo de dirección aplicado.

Por lo que para la medición de confiabilidad de las respuestas de nuestros cuestionarios se ha procedido a utilizar el Coeficiente Alfa de Cronbach (Anexo N° 03) y (Anexo N° 05). Demostrando así un alto nivel de confiabilidad de los datos obtenidos para la realización de los estudios.

Codificación de categoría (valor asignado para la calificación de cada ítem):

Nunca	valor de 1 punto
Casi nunca	valor de 2 puntos
A veces	valor de 3 puntos
Casi siempre	valor de 4 puntos
Siempre	valor de 5 puntos

Procesamiento y Análisis de la Información

En este proceso se realizan las siguientes actividades: análisis de la información obtenida a través de la encuesta, codificación y procesamiento para estimar promedios y porcentajes.

Para el procesamiento de datos se utilizó la herramienta informática de Ms Excel para la tabulación y la presentación de los cuadros estadísticos correspondientes para medir el grado de relación de dos variables: Dirección y Satisfacción se utilizó el Coeficiente de Correlación de Karl Pearson, el cual también fue calculado en la herramienta informática Ms. Excel.

Las puntuaciones obtenidas de los cuestionarios fueron graficadas en un eje de coordenadas con un espacio bidimensional definido que abarca dos extremos: la producción y las personas.

El análisis abarca desde los cuestionamientos hasta el ploteo gráfico de los resultados, comparándolos con el estilo de dirección ideal de Blake y Mouton, y tomando como base los resultados de evaluación desde la perspectiva del administrador y los empleados

a) Interpretación de datos.

La información empírica recabada y procesada se interpretó utilizando los métodos que generalmente se emplean en los trabajos de investigación de esta naturaleza, se supone búsqueda de sentido y grado de significación de los datos recolectados que sirvan para contrastar la hipótesis.

Consistiendo esta actividad en dar validez y peso a cada uno de los datos recolectados y obtener deducciones de la información obtenida y evaluada, la importancia de la evaluación e interpretación remide en que se asegura el trabajo con datos validos procesando soluciones veraces y permite obtener conclusiones parciales sobre las cuales basar el planteamiento de las posibles soluciones.

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la presente investigación la población está constituida por todos los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel de la ciudad de Puno a excepción del gerente. Los cuales son un total de 15 trabajadores activos y 01 administrador. Dando un total de 16 personas estudiadas

Se utiliza muestra censal ya que, se recolectan datos de todos los elementos de la población, es decir a un 100%.

A continuación se muestra el detalle de los miembros de la empresa que serán sometidos a la investigación:

CUADRO 1: PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN

CARGO	CANTIDAD	ÁREA
Administradora	01	Administración
TOTAL	01	

FUENTE: Manual de Organizaciones y Funciones – Intiqa Hotel

CUADRO 2: PERSONAL DE OPERACIÓN

ÁREA	CANTIDAD	CARGOS
Contabilidad	01	Asistente de contabilidad
Reservas	01	Reservas
Recepción	03	Recepción (2) Recepción/Auditor
House Keeping	05	Ama de llaves Habitaciones (2) Toallero Mantenimiento
Restaurante	03	Chef Mozo Mozo/ Bar
Lavandería	01	Lavandera
Logística	01	Compras
TOTAL	15	

FUENTE: Manual de Organizaciones y Funciones – Intiqa Hotel

CAPITULO IV

CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

4.1. ÁREA DE INVESTIGACIÓN

Empresa de servicios turísticos “INTIQA HOTEL” E.I.R.L

4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

El departamento de Puno, se encuentra situado al sur-este del territorio peruano, tiene una superficie de 71 mil 998 km² que representa el 5.6% del territorio nacional con una densidad poblacional de 16 habitantes por km².

La ciudad de Puno se encuentra ubicado a una latitud de 3,827 m.s.n.m. siendo su latitud sur de 15° 50' 35" y con una longitud oeste de 71°01'18". La ciudad se desarrolla a lo largo del Lago Titicaca, en la bahía de Puno, sobre un terreno accidentado, con zonas bajas y rodeado de cerros y quebradas.

La Región concentra gran parte de su PBI en el sector primario, llámense actividades extractivas como la minería, ganadería, agricultura, esta última sobre todo tiene subsistencia en las áreas con menos accesibilidad y con menor índice de desarrollo humano, es el primer productor nacional de: estaño, fibra de alpaca, papas, carne de ovino, lana, quinua, representando en la mayoría de los casos más del 40% de la producción total del país.

La región de Puno cuenta con innumerables atractivos naturales entre los que destaca el majestuoso lago Titicaca que es el lago navegable más alto de mundo ubicado a una altura de 3810 msnm, este con las islas flotantes (islas artificiales hechas a base de totora secada) entre las que destaca Los Uros.

Según los registros de la Dirección Regional del Comercio Exterior y Turismo existen 55 establecimientos de hospedaje en la ciudad de Puno. La empresa Intiqa Hotel, se encuentra localizada en el altiplano del departamento de Puno, en el Jr. Tarapacá N° 272, referencia cerca del Parque Pino detrás de la iglesia San Juan Bautista pudiendo abrir sucursales y agencias en cualquier lugar de la república o del extranjero y su ámbito de acción comprende a turistas nacionales y extranjeros que arriban a la ciudad de Puno.

4.3. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

La empresa de servicios turísticos INTIQA HOTEL E.I.R.L. fue constituida el mes de Agosto del año 2007.

Tiene por objeto la prestación de servicios turísticos, recepción, hospedaje, alimentación, estadía y esparcimiento al turista; venta de pasajes y paquetes turísticos, servicio de transporte local y visitas a centros turísticos, venta de artesanías y souvenirs; servicios de lavandería, información turística, servicio de telecomunicaciones en general, internet, correo electrónico, telefax, recepción y envío de documentos y equipajes, servicios similares o análogos, realizando actividades que coadyuven al cumplimiento de sus objetivos de la empresa, así como realizar toda clase de actividad comercial permitida por las leyes peruanas y las sociedades mercantiles.

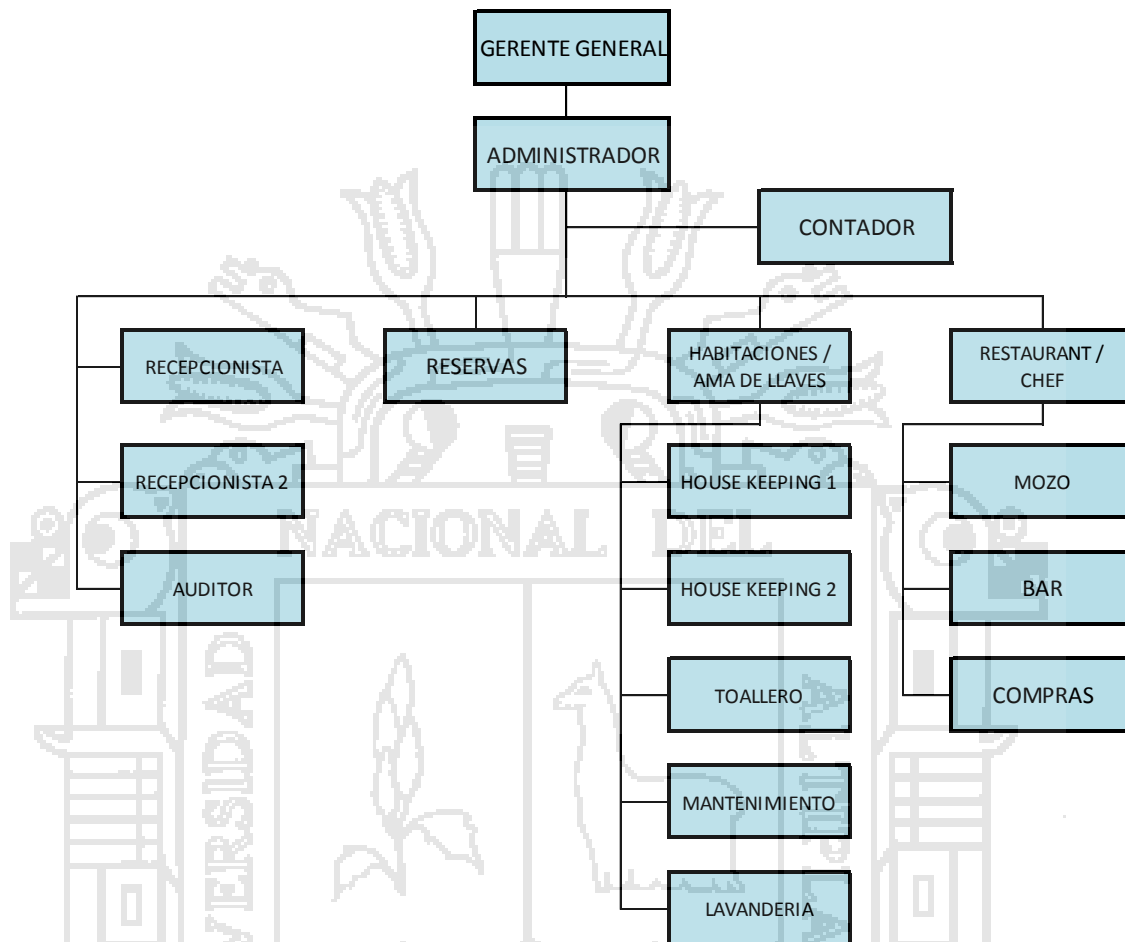
VISIÓN

Ser líder en la región y tener reconocimiento en las principales plataformas de venta y libros de viajeros a través de un excelente servicio.

MISIÓN

Somos un equipo de trabajo capacitado y proactivo que busca superar las expectativas de nuestros clientes, proyectando calidez humana y excelente servicio en hospedaje y alimentación.

FIGURA 6: ESTRUCTURA ORGÁNICA DE INTIQA HOTEL



FUENTE: Manual de organizaciones y funciones de Intiqa Hotel 2012, adaptado del Manual de Organizaciones y Funciones por la investigadora.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

La empresa tiene de acuerdo a lo establecido a ley los siguientes órganos

A. GERENCIA GENERAL

El gerente general es el titular de la empresa, quien se encarga de la organización, gestión y representación de la empresa y de la gestión de todos los asuntos relativos a su objeto social.

El titular de la empresa es el Lic. FRANCISCO GERARDO AQUISE AQUISE, quien es el que constituyó la empresa, teniendo a su cargo todas las facultades de decisión sobre los bienes y actividades de la misma.

B. ADMINISTRACIÓN

Es ejercida por la Sra. JUDHY GONZALES AZA, designada por el titular, quien se encarga de la administración de la operaciones, del personal y de medir y lograr la satisfacción del cliente.

C. CONTABILIDAD

Corresponde al contador realizar las cuentas y el balance general de cada ejercicio y realizar los trámites para celebrar los contratos con los colaboradores de la empresa.

Está compuesto por la contadora y un asistente de contabilidad.

D. RESERVAS

Este departamento es el encargado de captar y manejar las solicitudes de reservas, en el cual se realizan funciones de atender las reservaciones que lleguen por los diferentes medios de comunicación, las reservas de grupo, las reservas de agencias de internet o tour operadoras.

E. RECEPCIÓN

El departamento de recepción es la tarjeta de presentación de Intiqa Hotel. Tiene gran importancia de cara a la clientela, ya que es el primer departamento con el que el cliente tiene relación, bien sea de una forma personal a su llegada, bien a través de cualquier medio de comunicación, teléfono, fax, carta, etc., si el usuario hace su reserva antes de su llegada

F. HOUSE KEEPING

Es el departamento con mayor número de empleados en el hotel. Se encarga de la limpieza del hotel, habitaciones, pasillos, oficinas, áreas comunes, etc.

G. RESTAURANTE

En el departamento de restaurante se expenden las comidas y bebidas preparadas al usuario, en el mismo local. el restaurante

funciona en el desayuno (que está incluido en el costo tarifario de las habitaciones) y cena (que es brindado por un costo adicional). El turista en el desayuno al momento de entrar al restaurante tiene expectativas de lo que va a consumir puesto que se encuentra con una mesa de buffet donde tiene la oportunidad de consumir lo que desee. A diferencia de la cena el consumidor hace pedido de lo que desea consumir.

H. LAVANDERÍA

El servicio de lavandería para huéspedes (en cuanto a prendas privadas (se realiza fuera de él en lavanderías especializadas. La ropa de huéspedes es entregada en recepción para su lavado, y las sábanas, edredones, fundas, manteles, etc... es retirada de las habitaciones según políticas del hotel, por el personal de valet y especialmente por el aviso que dejó nuestro huésped a través del cartel de lavandería colgado en la puerta.

CAPITULO V

EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación, presentamos los resultados de nuestra investigación (trabajo de campo), a fin de dar respuesta a nuestras interrogantes planteadas y alcanzar cada uno de los objetivos propuestos, cabe hacer mención que los cuadros que se presentan están tabulados de acuerdo a los resultados obtenidos según las encuestas realizadas las cuales estuvieron dirigidas a los trabajadores y administradora de la empresa Intiqa Hotel.

5.1. DESCRIBIR Y ANALIZAR QUE EL ESTILO DE DIRECCIÓN AUTORITARIO ES PREDOMINANTE EN EL LIDERAZGO EJERCIDO EN LA EMPRESA INTIQA HOTEL.

Recordemos que en nuestro primer objetivo planteado en esta investigación es respectivamente, conocer el estilo de dirección de la empresa, y esto clasificarlo por medio de la aplicación de los estilos de dirección según Blake y Mouton.

La evaluación consta de un cuestionario estructurado en 30 ítems basados en el Grid Gerencial de Blake y Moutonn (Anexo 01), el cual permite identificar la orientación de dirección de un individuo en particular.

El cuestionario provee dos factores o puntuaciones a ser graficadas en un eje de coordenadas con un espacio bidimensional definido que abarca dos extremos: la producción y las personas.

El análisis abarca desde los cuestionamientos hasta el ploteo gráfico de los resultados, para un espacio muestral de 16 personas, comparándolos con el estilo de dirección ideal de Blake y Mouton, y tomando como base los resultados de evaluación desde la perspectiva del administrador y los empleados



5.1.1. ANÁLISIS DEL RESULTADO DE EVALUACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE ADMINISTRACIÓN

CUADRO 3: PUNTAJES OBTENIDOS DE ORIENTACIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN

PREGUNTAS DE ESTILO DE DIRECCIÓN			
INTERÉS POR PERSONAS		INTERÉS POR PRODUCCIÓN	
Nº DE PREGUNTA	PUNTAJE	Nº DE PREGUNTA	PUNTAJE
1	3	2	5
4	3	3	5
6	3	5	4
9	3	7	5
12	3	8	4
13	4	10	4
14	4	11	5
16	4	15	4
19	3	17	3
20	5	18	5
22	3	21	4
23	3	24	5
25	2	26	5
27	3	28	4
29	3	30	4
TOTAL	49	TOTAL	66

FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a la administradora de la empresa Intiqa Hotel (2012)

El cuadro N° 03 muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a la administradora de la empresa Intiqa Hotel, el cual obtuvo un

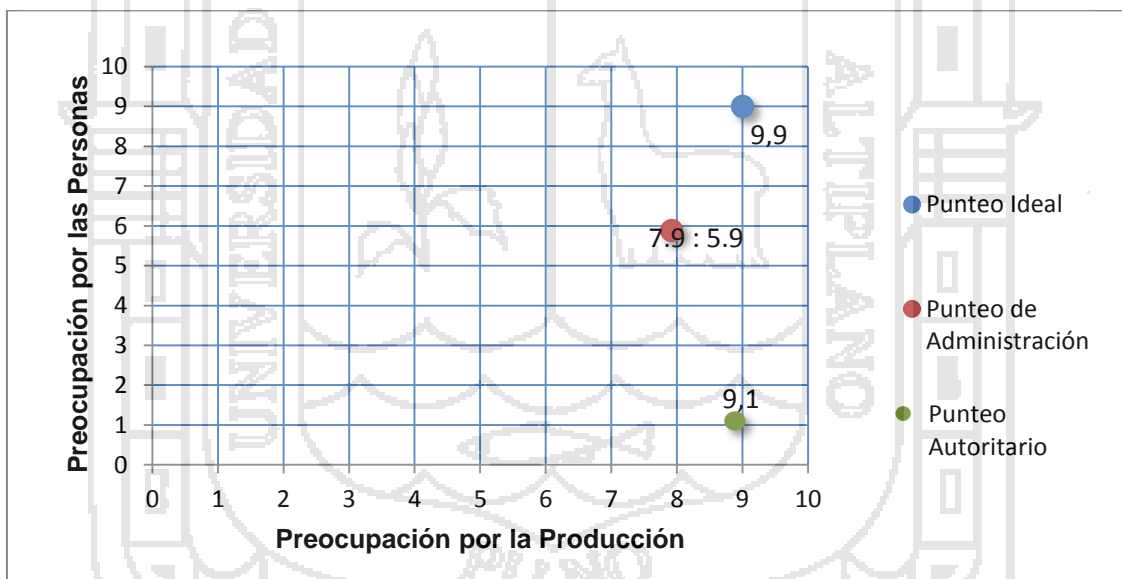
puntaje de 49 puntos en cuanto se refiere el interés por las personas, y 66 puntos en interés por la producción.

CUADRO 4: RESULTADO DE EVALUACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE ADMINISTRACIÓN

	IDEAL	ACTUAL	FACTOR	PTJE. IDEAL	PTJE. ACTUAL	DIF
Interés por personas	75	49	0.12	9	5.9	3.12
Interés por producción	75	66	0.12	9	7.9	1.08
Puntaje total	150	115				

FUENTE: Elaboración propia en base al cuadro N° 03. Encuesta realizada a la administradora de la empresa Intiqa Hotel (2012)

GRÁFICO 1: MEDICIÓN DEL LIDERAZGO DE ADMINISTRACIÓN VS LIDERAZGO IDEAL



FUENTE: Elaboración propia en base al cuadro n° 04. Encuesta realizada a la administradora de la empresa Intiqa Hotel (2012)

La evaluación del estilo de dirección de la administradora de Intiqa Hotel fue la primera que se realizó previo a la de los empleados; esto con el fin de conocer las prácticas de dirección realizadas.

Como se puede ver en el cuadro N° 04, la puntuación más alta de la administradora fue el interés que presenta por la producción con un puntaje actual de 66 puntos en comparación del puntaje ideal de 75 puntos, dando así lugar a la puntuación de 7.9; mientras que por el interés en las personas obtuvo un puntaje de 49 a comparación del ideal que es 75, dando así lugar a una puntuación de 5.9. Con estas dos puntuaciones se obtuvieron las coordenadas 7.9 : 5.9

En el gráfico N° 01, la matriz muestra la puntuación de orientación hacia las personas o las tareas en forma de coordenadas de la evaluación de la administradora en comparación del estilo de dirección autoritario y el estado ideal requerido.

Como se ve en el gráfico, predomina el estilo autoritario o de tareas en un nivel intermedio alto, con cierto sesgo hacia prácticas del estilo de compromiso en toda regla (Dirección ideal); o sea que siguiendo los postulados de Blake y Mouton existe en la administradora de la empresa una mayor tendencia a la preocupación por las tareas que una mayor preocupación por las personas. Una de las explicaciones posibles es que este resultado manifiesta un desequilibrio en la forma de liderar a sus equipos, existiendo una cierta tendencia por la consecución de sus objetivos, que por generar un ambiente agradable y libre de conflicto.

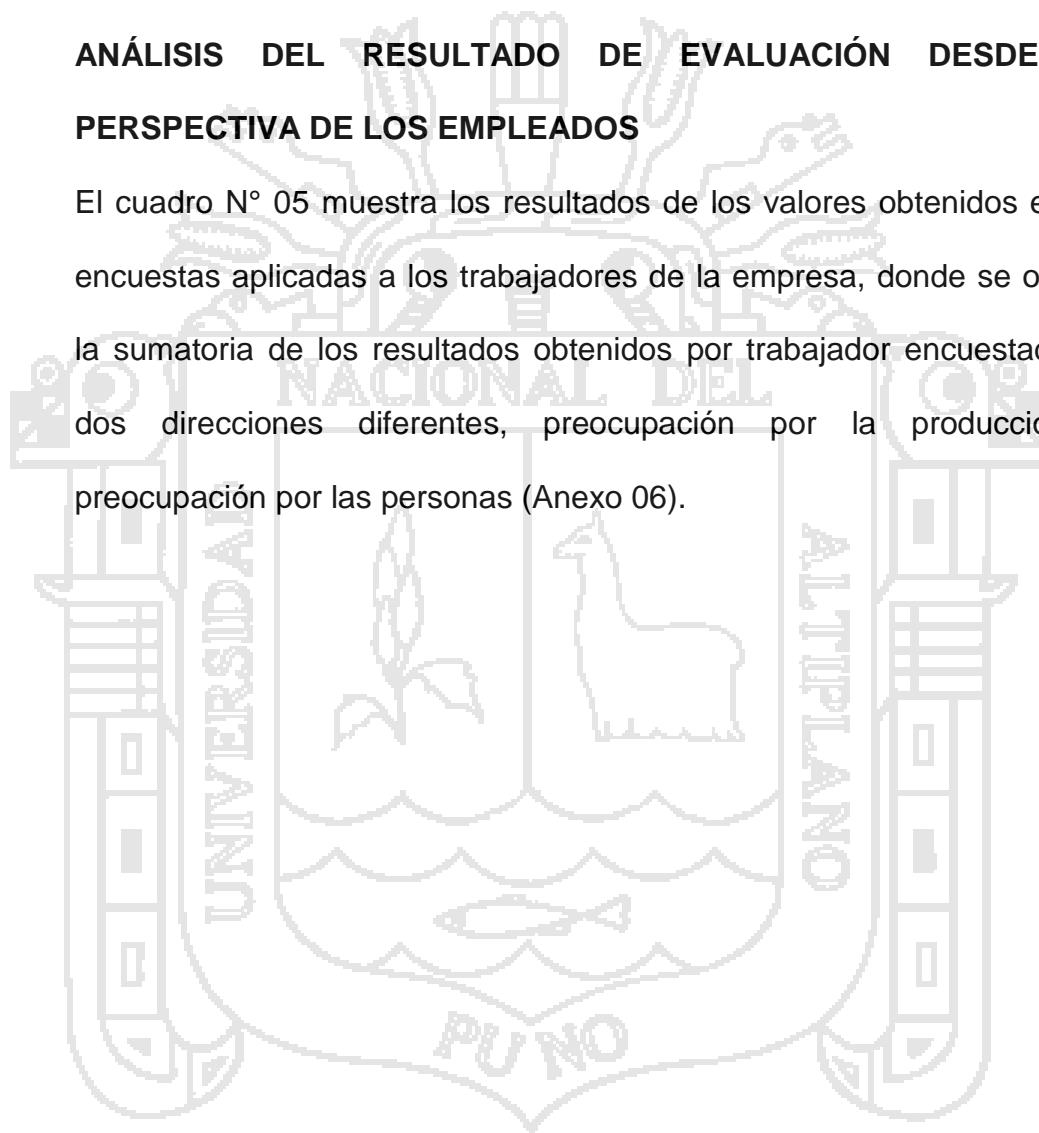
El estado ideal requerido, según Blake y Mouton, supone un liderazgo de compromiso en toda regla o dirección en equipo (9,9); donde se asegura que la preocupación por las personas y por los resultados son

correctamente ejecutadas para asegurar resultados satisfactorios de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Según a los resultados de estudio la administradora siente que no está muy lejos de este estilo ideal.

ANÁLISIS DEL RESULTADO DE EVALUACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS

El cuadro N° 05 muestra los resultados de los valores obtenidos en las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa, donde se obtuvo la sumatoria de los resultados obtenidos por trabajador encuestado en dos direcciones diferentes, preocupación por la producción y preocupación por las personas (Anexo 06).

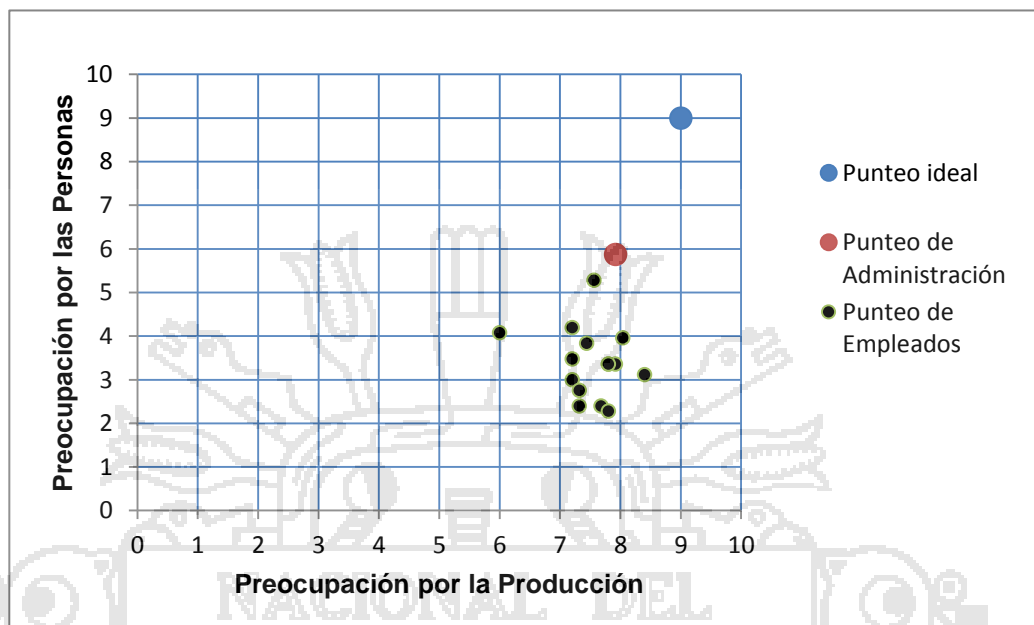


CUADRO 5: RESULTADO DE EVALUACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS

CÓDIGO TRABAJADOR	PREOCUPACIÓN POR PRODUCCIÓN	PREOCUPACIÓN POR PERSONAS	FACTOR	PLOT Y PERSONAS	PLOT X PRODUCCIÓN
01	50	34	0.12	4.08	6
02	60	35	0.12	4.2	7.2
03	60	29	0.12	3.48	7.2
04	64	20	0.12	2.4	7.68
05	62	32	0.12	3.84	7.44
06	65	28	0.12	3.36	7.8
07	70	26	0.12	3.12	8.4
08	66	28	0.12	3.36	7.92
09	63	44	0.12	5.28	7.56
10	61	20	0.12	2.4	7.32
11	60	25	0.12	3	7.2
12	65	28	0.12	3.36	7.8
13	65	19	0.12	2.28	7.8
14	61	23	0.12	2.76	7.32
15	67	33	0.12	3.96	8.04
PUNTAJE TOTAL				50.88	112.68
PROMEDIO				3.4	7.5

FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel (2012). Puntaje obtenido de la encuesta Anexo N° 06

GRÁFICO 2: MEDICIÓN DE DIRECCIÓN IDEAL VS TOTAL ORGANIZACIÓN



FUENTE: Elaboración propia en base al cuadro N° 05. Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel (2012)

Los resultados de las evaluaciones de los empleados hacia su administradora a través del cuestionario estructurado (Anexo 02), se visualiza en el cuadro N° 05, en la cual se indica la puntuación de orientación hacia personas y orientación hacia producción.

Según el cuadro indica que el trabajador con código N° 09 que corresponde al área de Reservas, calificó a la dirección que impera en la práctica diaria del directivo de administración con un puntaje de 5.28 en orientación a las personas y 7.56 en orientación a la producción, siendo este el puntaje más alto registrado hacia un acercamiento a la dirección ideal; por el lado contrario el trabajador con código N° 04 que corresponde al área de restaurant resulto calificando con un puntaje de

2.4, siendo este el más bajo en cuanto a preocupación por las personas y un puntaje de 7.68 en cuanto a la preocupación por producción; de la misma manera que el trabajador con código N° 15 que corresponde al área de House Keeping asignándole al directivo de administración una puntuación de 8.04 en interés por las producción, siendo este registrado como el más alto en cuanto a preocupación por producción acercándose a la puntuación ideal requerida que viene a ser 9; por otro lado este mismo calificó con un puntaje de 3.96 en preocupación por las personas.

La parte de puntuaciones que se muestra en el gráfico N° 02 consta de tres apartados:

- La puntuación de la dirección ideal según los autores
- El resultado de la evaluación a Administración
- El resultado de la evaluación que hacen los empleados hacia la administradora.

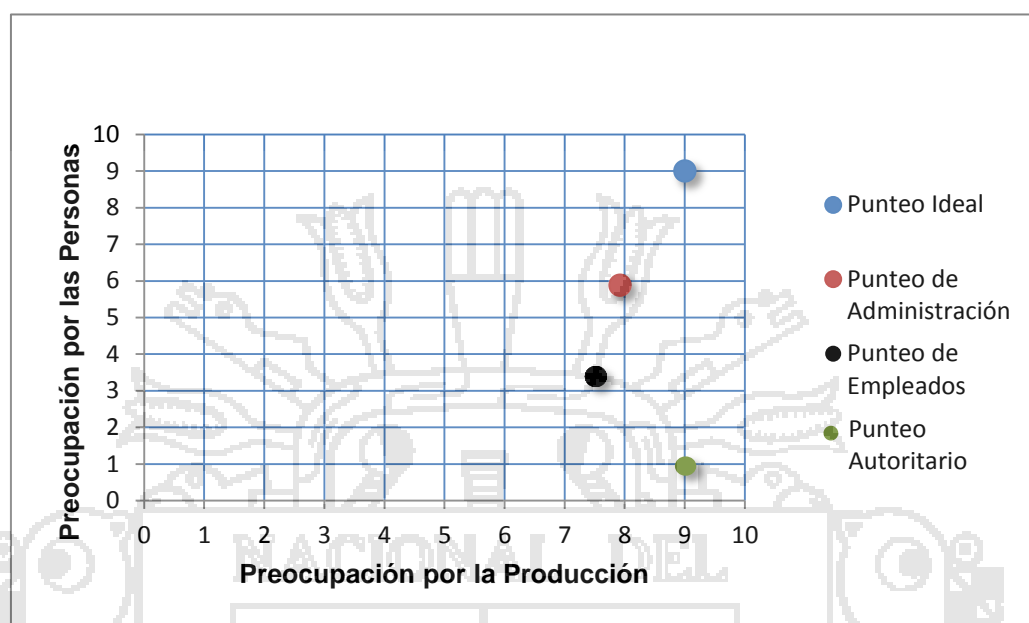
Esta comparación en masa es graficada en el Gráfico N° 02. Los puntos resultantes permiten hacer comparaciones generales concretas. Por ejemplo, para el resultado mostrado el estado ideal de orientación de dirección es visualizado dentro del conjunto, a su vez puede visualizarse el punto que corresponde a la evaluación de administración y finalmente se visualizan los puntos dispersos o concéntricos en el plano, que

corresponden a las calificaciones de los empleados sobre la dirección empleada por administración.

Esta herramienta asume una evaluación bi-direccional tomando en cuenta la perspectiva de la dirección de administración y de los empleados, el rango entre la menor y la mayor puntuación obtenida en la escala de medición de preocupación por las personas o la producción, dan evidencia de un problema de dirección en Intiqa Hotel.

Considerando las puntuaciones de los trabajadores encuestados, se obtuvo un promedio de estos, para tener un puntaje exacto al cual poder comparar los anteriormente registrados. Como se visualiza en el cuadro N° 05 este promedio dio lugar a una puntuación de 3.4 en cuanto a la preocupación por las personas y 7.5 a lo que refiere el interés por la producción formando así las coordenadas de 3.4:7.5 que se puede visualizar en el Grafico N° 03

GRÁFICO 3: MEDICIÓN DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN ENCONTRADOS VS DIRECCIÓN IDEAL



FUENTE: Elaboración propia en base al cuadro N° 05
Encuesta realizada a los miembros de la empresa Intiqa Hotel (2012)

Este resultado sitúa al directivo de administración del hotel, en un estilo de dirección autoritario. En donde el nivel de participación de los empleados es bajo, lo cual contrasta grandemente con la evaluación de administración, según la cual su orientación y estilo directivo actual se ubica en un punto cercano al ideal de la organización.

Como se observa, el ideal equilibrado propuesto por los autores, de acuerdo con los aspectos importantes que deberían prevalecer en la práctica del directivo de administración, están dados por las coordenadas 9:9; en comparación con el resultado obtenido por administración que está dado por las coordenadas de 5.9:7.9 donde muestra una correspondencia más o menos cercana a la dirección ideal.

No obstante, el aspecto más interesante en este punto de comparación son las calificaciones que los empleados asignan en promedio a las prácticas imperantes por parte de administración, que son de 3,4 en orientación a personas y 7.5 en producción.

En este punto no solo es notable la clara orientación del estilo de dirección hacia focalizar su interés en la producción, en menoscabo de preocupación por las personas, sino que también es evidente que la auto-calificación realizada por administración, basada en sus propias apreciaciones y conductas, distan por mucho de las opiniones, percepciones y calificaciones finales que le asignan sus empleados.

Desde la perspectiva de los empleados, la situación actual de las prácticas de administración de Intiqa Hotel corresponde a una dirección autoritaria o estilo de tarea con un nivel participativo bajo, que no es consistente con el ideal deseado.

Se puede afirmar que las evaluaciones de los empleados poseen mayor peso o relevancia, tanto porque son quienes son impulsados por la labor de dirección de su administrador.

5.2. DETERMINAR EL GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE DIRECCIÓN AUTORITARIO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA INTIQA HOTEL.

Si bien analizamos que el estilo de dirección predominante en Intiqa Hotel es el autoritario (el que se enfoca más en la consecución de sus tareas), vamos a analizar cómo repercute esta forma de dirigir de la administradora en la satisfacción laboral de sus trabajadores, sabiendo que el estilo de dirección registrado es el autoritario, para lo cual nos fundamentaremos en la teoría de factores de higiene versus factores motivadores de Herzberg.

De los factores de satisfacción mencionados anteriormente solamente fueron considerados aquellos que su ejecución depende completamente de las políticas de administración según su estilo de dirección, para poder analizar la repercusión que tiene este en la satisfacción de los colaboradores de la empresa Intiqa Hotel.

5.2.1. ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN EN BASE AL FACTOR RECONOCIMIENTO

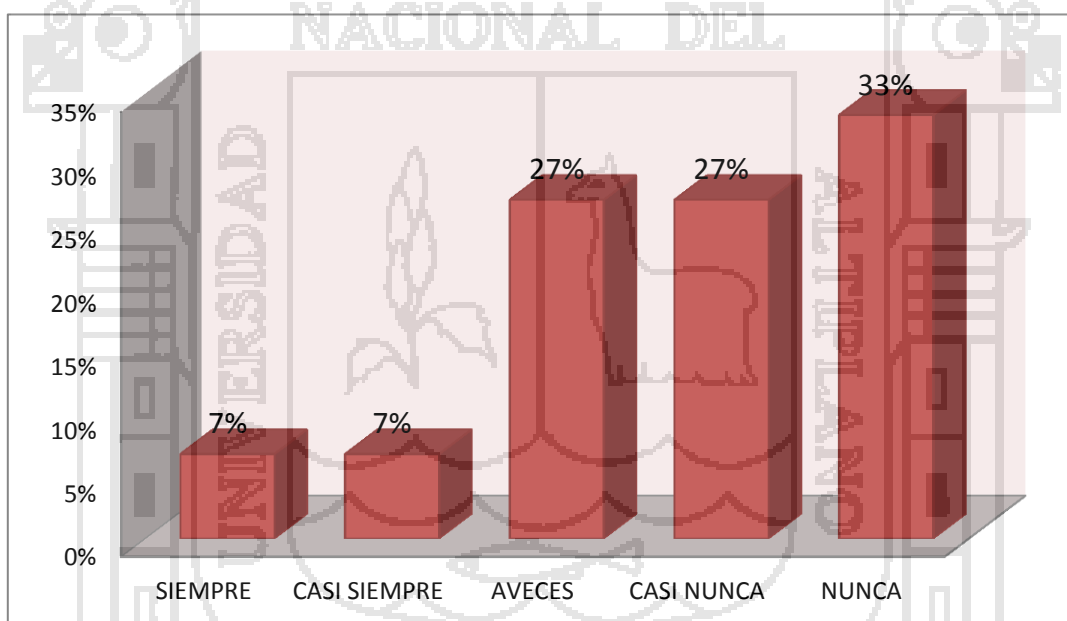
Reconocimiento, permite que los colaboradores sientan que su esfuerzo es valorado, y a su vez retribuyan con dedicación, entusiasmo y compromiso

CUADRO 6: SATISFACCIÓN POR LOS RECONOCIMIENTOS RECIBIDOS

	NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Me siento satisfecho con los reconocimientos (halagos, estímulos o premios) que recibo por hacer bien mi trabajo	Siempre	1	7%
	Casi siempre	1	7%
	A veces	4	27%
	Casi nunca	4	27%
	Nunca	5	33%
TOTAL		15	100%

FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel (2012)

GRÁFICO 4: RECONOCIMIENTO



FUENTE: Elaboración propia en base a cuadro N° 06. Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel (2012).

En el gráfico N° 04 se observa que el 27% de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel que fueron encuestados, consideran que a veces se sienten satisfechos por recibir algún reconocimiento por cumplir bien su trabajo, el 33% mostro que nunca están satisfechos o que nunca recibieron algún reconocimiento, de la misma manera se observa que otro 27% de los

trabajadores encuestados consideran casi nunca recibir halagos, estímulos o premios; mientras que un 14% se encuentran siempre o casi siempre satisfechos con el reconocimiento recibido por el buen cumplimiento de su trabajo.

Herzberg nos muestra que el reconocimiento y las recompensas son poderosas herramientas de motivación en el lugar de trabajo; está incluido lo que son bonos, halagos, estímulos o premios; esto alienta a los trabajadores a estar más motivados, rendir mejor sus actividades y querer alcanzar un logro para alcanzar mayores niveles de rendimiento.

Podemos considerar como una comparación que realizan los trabajadores entre el trabajo que desempeñan, si son realmente reconocidos por eso, esto influye en la satisfacción de una persona, es decir; comparan su esfuerzo, su capacidad, puntualidad, entre otros; con su recompensa o reconocimiento recibido.

Se demuestra un serio problema respecto a este indicador ya que solo un 7% se muestran completamente satisfechos, debido a que los trabajadores consideran que no existen incentivos que la empresa les otorgue, algunos consideran que estas recompensas deberían beneficiarlos personalmente, hecho que se debe contrarrestar tomando medidas correctivas.

5.2.2. ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN EN BASE AL FACTOR PROGRESO O PROMOCIÓN

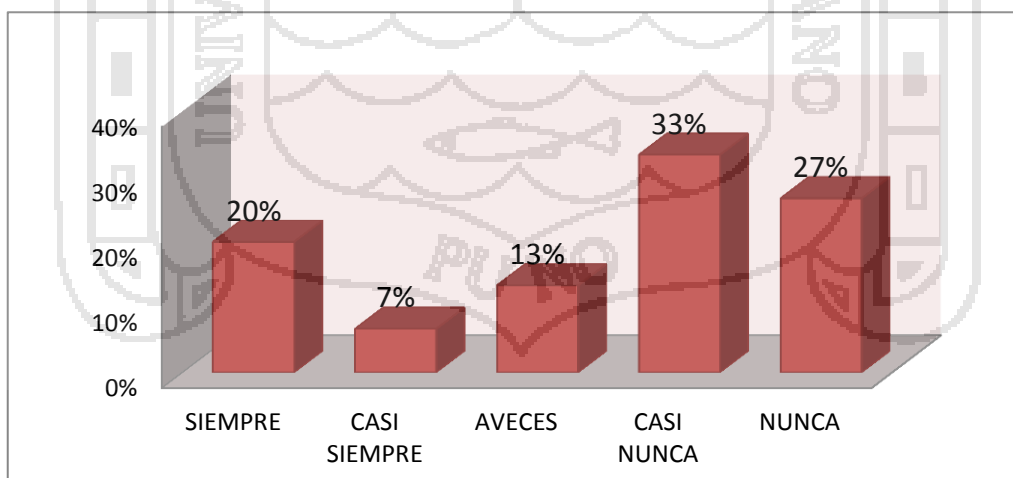
Herzberg indica el progreso o promoción a la necesidad de superación que experimenta cada individuo con las oportunidades que pueda brindar su entorno laboral.

CUADRO 7: SATISFACCIÓN POR PROGRESO O PROMOCIÓN

	NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estoy satisfecho con las posibilidades de progreso o ascenso que me brinda Administración	Siempre	3	20%
	Casi siempre	1	7%
	A veces	2	13%
	Casi nunca	5	33%
	Nunca	4	27%
TOTAL		15	100%

FUENTE: Elaboración propia.
Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel (2012)

GRÁFICO 5: PROGRESO O PROMOCIÓN



FUENTE: Elaboración propia en base a cuadro N° 07

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel (2012).

En el gráfico N° 05 observamos que el 27% de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel que fueron encuestados indican que nunca tienen una posibilidad de progreso, el 33% mostro que casi nunca se sienten satisfechos con las posibilidades de progreso, mientras un 13% piensan que a veces encuentran satisfacción; sin embargo solo un 7 % afirman tener casi siempre satisfacción y un 20% encuentran satisfacción completa por las posibilidades de progreso que les brinda administración.

Según Herzberg las oportunidades de progreso o promoción se asocian al crecimiento potencial y al avance que supone el trabajo en particular, cuando un trabajador consigue un puesto de trabajo, no lo consigue pensando que se quedara ahí para toda la vida sino que tendrá una oportunidad de mejorar su situación laboral y económica.

El desarrollo de las capacidades y aptitudes profesionales conlleva a una mayor confianza en el empleado dotándole de un puesto de mayor responsabilidad con nuevos retos y expectativas, esta posibilidad de no quedarse estancado en un mismo puesto, desempeñando las mismas funciones, supone una satisfacción y motivación para el trabajador. Si nos centramos en la promoción de los trabajadores de Intiqa Hotel descubrimos que el 60% afirman que casi nunca y en ocasiones nunca tienen una posibilidad de promoción, lo que demuestra que la mayoría de los trabajadores no encuentran satisfacción en una probabilidad de ascenso y consideran que nunca lo tendrán, lo que causa una frustración y

desencanto hacia la empresa, provocando así su renuncia; este indicador se muestra como un riesgo que corre la empresa, ya que de este modo dentro de este 60% pueden estar incluidos sus mejores profesionales, entonces se pierde capital humano de calidad que opta por buscar otra empresa donde trabajar.

5.2.3. ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN EN BASE AL FACTOR CRECIMIENTO

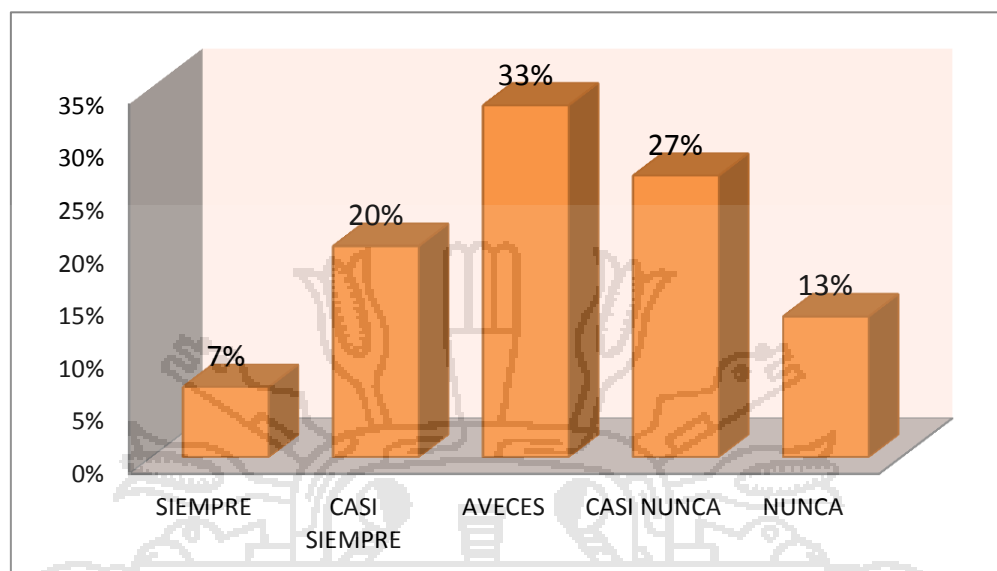
Potenciar habilidades que le permita evolucionar, mejorar y desarrollar sus capacidades y fortalezas.

CUADRO 8: SATISFACCIÓN POR CRECIMIENTO

	NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estoy satisfecho con las oportunidades de crecimiento que me brinda la empresa para mi desarrollo profesional	Siempre	1	7%
	Casi siempre	3	20%
	A veces	5	33%
	Casi nunca	4	27%
	Nunca	2	13%
TOTAL		15	100%

FUENTE: Elaboración propia.

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel (2012)

GRÁFICO 6: CRECIMIENTO

FUENTE: Elaboración propia en base a cuadro N° 08.
Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel (2012).

En el gráfico N° 06 observamos que el 7% de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel que fueron encuestados indican que siempre se encuentran satisfechos con las oportunidades de crecimiento que les brinda la empresa para su desarrollo profesional, el 20% están casi siempre satisfechos, mientras que el 33% consideran que a veces sienten las oportunidades de desarrollo y un 40% mostró que casi nunca y en ocasiones nunca se sienten satisfechos con las posibilidades de desarrollo profesional que reciben por parte de la empresa.

Herzberg aclara, que la necesidad sobre la promoción del empleo, el desarrollo profesional es clave para comprender los sentimientos de satisfacción en el trabajo. Este factor va ligado al análisis anterior a diferencia que en este busca un desarrollo no de puesto de trabajo, sino

busca un desarrollo de persona. Los trabajadores son conscientes que nos encontramos en un mercado laboral en constante cambio, cada vez más globalizado que exige versatilidad y el desarrollo continuo de las habilidades, para lo cual buscan ampliar su experiencia para abrir nuevas posibilidades laborales e incrementar la autoestima, el estatus y la independencia. Tener un 27% que se encuentra satisfecho, otro 33% que se considera en término medio y un último 40% que no está satisfecho; nos demuestra que la empresa no está trabajando mal ni bien en este asunto lo que podemos deducir que no le da importancia a este factor de satisfacción, algo que es considerado negativo tanto para la empresa como para sus trabajadores. Ya que el desarrollo profesional no debe apoyarse solamente en esfuerzos individuales, la empresa posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus trabajadores para que contribuyan a lograrlos. En los planes de desarrollo profesional resulta esencial el apoyo que pueda prestar la administración en un interés activo por el desarrollo y crecimiento de todos sus empleados ya que por medio de esto, la empresa es la que se beneficia indirectamente.

5.2.4. ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN EN BASE AL FACTOR NORMAS

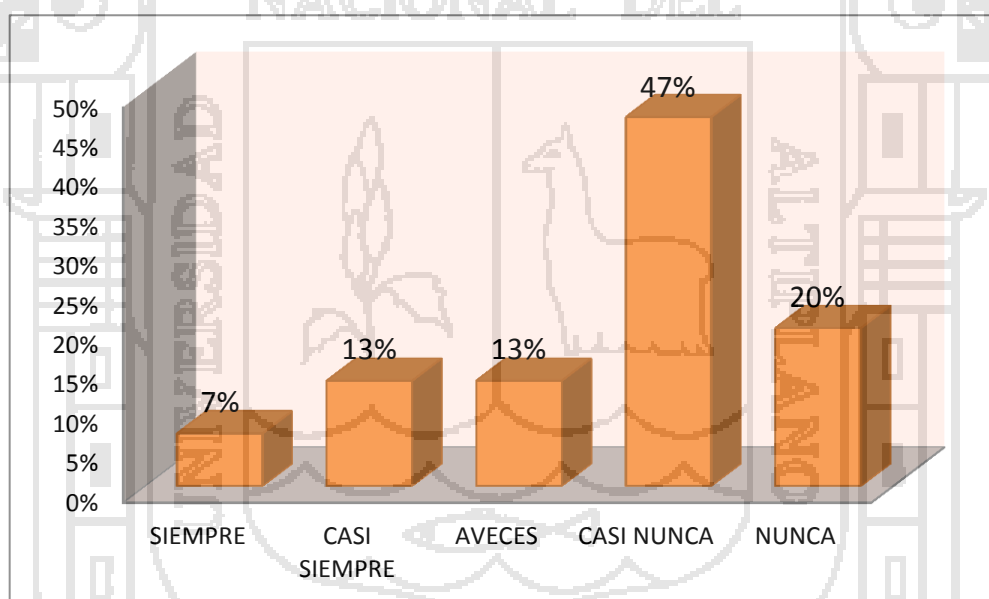
Realizar el trabajo bajo el cumplimiento estricto de ciertas exigencias que establece el ritmo de trabajo, estas son normas establecidas que influyen en el comportamiento de los trabajadores.

CUADRO 9: SATISFACCIÓN POR NORMAS APLICADAS

	NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estoy satisfecho con las normas que me da a conocer Administración	Siempre	1	7%
	Casi siempre	2	13%
	A veces	2	13%
	Casi nunca	7	47%
	Nunca	3	20%
TOTAL		15	100%

FUENTE: Elaboración propia.
Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel (2012)

GRÁFICO 7: NORMAS



FUENTE: Elaboración propia en base a cuadro N° 09.
Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel (2012).

En el gráfico N° 07 observamos que el 7% de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel que fueron encuestados indican que siempre se encuentran satisfechos con las normas que les da a conocer su supervisor,

el 13% se encuentran casi siempre satisfacción, mientras que un 13% consideran que a veces sienten satisfacción con las normas a las cuales les da a conocer la empresa y un 67% casi nunca y en ocasiones nunca logran encontrar un nivel de satisfacción.

Las normas indican a los trabajadores y a todos los miembros de la empresa lo que deben de hacer o no hacer en determinadas situaciones o desde otro punto de vista, las normas le dicen al trabajador lo que se espera de él, muy a la mano de este indicador encontramos un documento normativo de vital importancia tanto para la empresa como para sus trabajadores, este es el denominado manual de organizaciones y funciones, donde se describe todas las funciones de cada trabajador, el desarrollo de sus cargos, habilidades y otros estándares necesarios para el funcionamiento eficiente del puesto. El 20% señalaron que a nunca encuentran satisfacción en las normas que les da la empresa y solamente un 7% que están completamente satisfechos; con respecto a estos resultados nos permite demostrar que no todas las normas que se encuentran detalladas en el manual de organizaciones y funciones son aceptadas por su personal. En un sentido se podría decir que tal vez rechazan las normas porque algunos trabajadores se sientan presionados por parte de Administración.

5.2.5. ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN EN BASE AL FACTOR SUPERVISIÓN

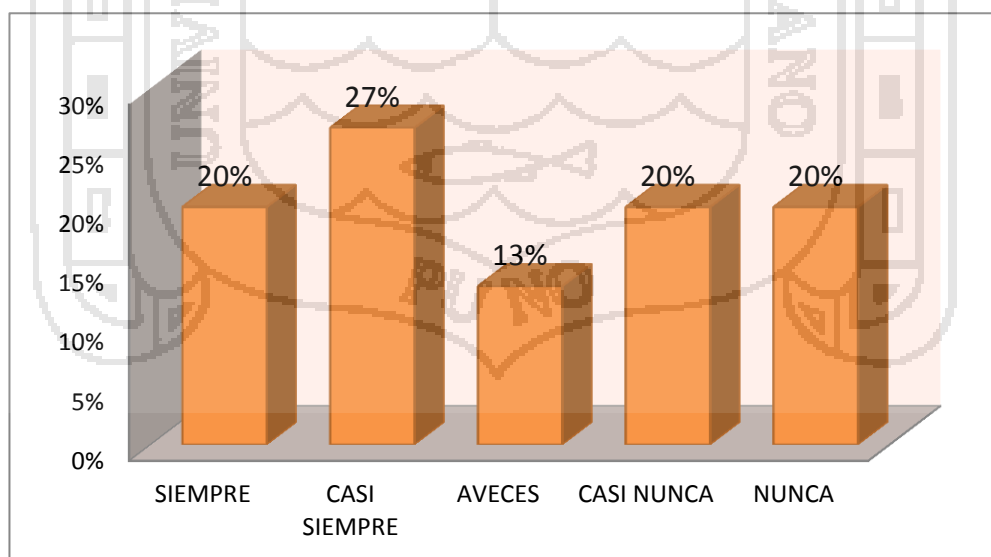
Para Herzberg supervisión no solamente implica al acto de vigilar, sino también el saber guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

CUADRO 10: SATISFACCIÓN POR SUPERVISIÓN

	NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estoy satisfecho con la supervisión que realiza Administración sobre mi trabajo.	Siempre	3	20%
	Casi siempre	4	27%
	A veces	2	13%
	Casi nunca	3	20%
	Nunca	3	20%
TOTAL		15	100%

FUENTE: Elaboración propia.
Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel (2012)

GRÁFICO 8: SUPERVISIÓN



FUENTE: Elaboración propia en base a cuadro N° 10.
Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel (2012).

En el gráfico N° 08 observamos que el 20% de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel que fueron encuestados indican que siempre se encuentran satisfechos con la supervisión que realiza administración, el 27% se encuentran casi siempre satisfechos, mientras que un 13% consideran que a veces se sienten presionados, un 40% mostro que casi nunca y en ocasiones nunca se sienten satisfechos con la información y ayuda que les brinda su supervisor para esclarecer sus dudas.

La supervisión va relacionada con el estilo de dirección, con el hecho de que va con la orientación hacia la producción por las personas, Herzberg considera la supervisión una función de administración que implica esencialmente la asesoría u orientación y el seguimiento para conocer, comprender e intervenir en busca del mejoramiento de la situación total del ámbito de la empresa, en busca de la mejora de su producción. Tener un 20% que se encuentra satisfecho, otro 13% que se considera en término medio y un último 20% que no está satisfecho; nos demuestra que no hay nada bien precisado, donde denotamos que lo ideal de la investigación es buscar el 100% de la satisfacción de los trabajadores. Si bien hay una cierta cantidad que se encuentra conforme, ello se debe a que los trabajadores son conscientes de que necesitan una guía para la realización de sus operaciones, más que todo para aquellos que recién se encuentran integrándose a la organización y esto construye a una relación de confianza, también existe otra cantidad que se encuentra disconforme, esto

suele ocurrir cuando administración no proporciona instrucciones claras de la ejecución ni posibilidades de desarrollo y en algunos casos en vez de guiar se señala solo lo negativo sin reconocer los logros de los subordinados.

5.2.6. ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN EN BASE AL FACTOR RELACIONES

Según Herzerg, es de vital importancia que las relaciones pueden generar el ambiente y la motivación necesaria para el desempeño positivo en el trabajo.

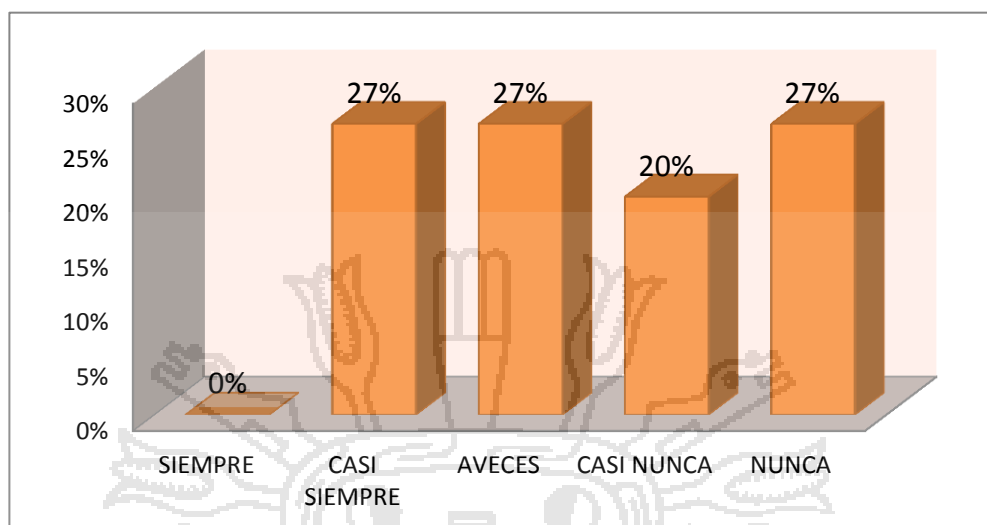
CUADRO 11: SATISFACCIÓN POR LAS RELACIONES CON ADMINISTRACIÓN

	NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estoy satisfecho con la relación y el ambiente de trabajo que mantengo con Administración	Siempre	0	0%
	Casi siempre	4	27%
	A veces	4	27%
	Casi nunca	3	20%
	Nunca	4	27%
TOTAL		15	100%

FUENTE: Elaboración propia.

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel (2012)

GRÁFICO 9: RELACIONES



FUENTE: Elaboración propia en base a cuadro N° 11.

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel (2012).

En el gráfico N° 09 observamos que el 20% y el 27% de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel que fueron encuestados indican que casi nunca y nunca respectivamente, tienen satisfacción por el ambiente de trabajo que crea el supervisor, de la misma manera otro 27% indica a veces estar conforme, mientras que otro 27% casi siempre están satisfechos con la relación y el ambiente de trabajo creado por su supervisor.

Para que los trabajadores de la empresa rindan al máximo tienen que trabajar en un ambiente satisfactorio en donde se puedan desenvolver al máximo, pero este ambiente no es fácil de crear, es aquí donde los directivos de la empresa toman una gran importancia y son los encargados de que sus trabajadores se sientan a gusto con su puesto de trabajo. Es tema preocupante que en el ítem de la plena satisfacción encontremos un

0% de los trabajadores, lo que significa que ningún trabajador encuentra plena satisfacción con su ambiente de trabajo, un 27% que nunca se encuentran a gusto; son datos que la administración debe considerar de vital importancia ya que esto incide en la productividad del trabajador. Un ambiente laboral inapropiado, como se ha podido ver, puede desde llevar de un bajo rendimiento de los empleados hasta un empleado a suicidarse, lo cual resulta económicamente costoso para la empresa; no basta con tener condiciones adecuadas de trabajo, el entrenamiento y las herramientas necesarias, hace falta que se sientan cómodos en su trabajo con sus compañeros y sobre todo con sus directivos. Administración debe considerar que procurar un ambiente laboral saludable no es tanto por humanidad, sino debe hacerlo por objetivos financieros prácticos y tangibles.

5.2.7. ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN EN BASE AL FACTOR VIDA PRIVADA

Según Herzberg el equilibrio entre el trabajo y la vida privada puede definirse como el dilema de tratar de equilibrar las demandas laborales conflictivas y las responsabilidades familiares.

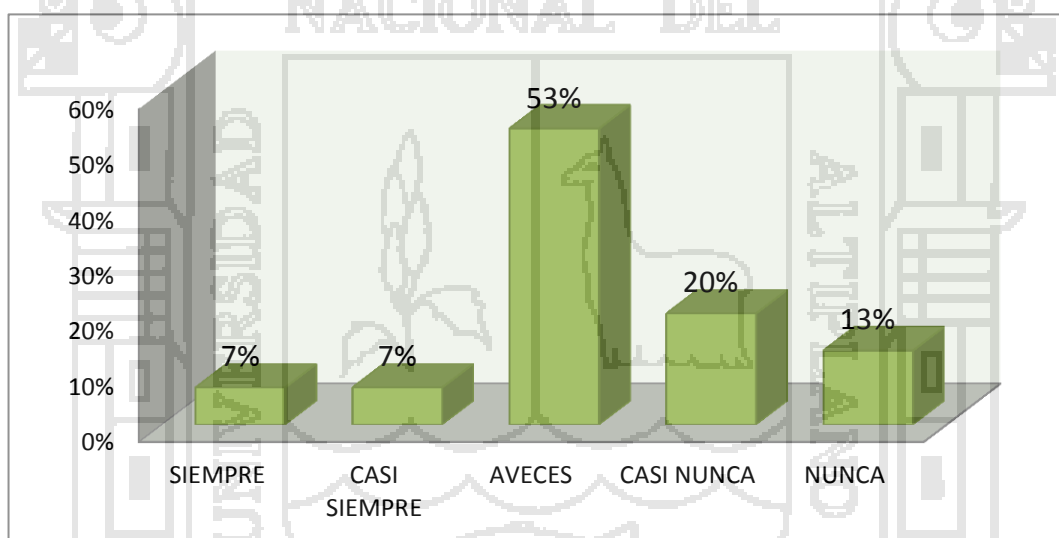
CUADRO 12: SATISFACCIÓN POR VIDA PRIVADA

	NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mi supervisor me permite disponer de tiempo para balancear mi vida privada con el trabajo y eso me satisface	Siempre	1	7%
	Casi siempre	1	7%
	A veces	8	53%
	Casi nunca	3	20%
	Nunca	2	13%
TOTAL		15	100%

FUENTE: Elaboración propia.

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel (2012).

GRÁFICO 10: VIDA PRIVADA



FUENTE: Elaboración propia en base a cuadro N° 12.

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel (2012).

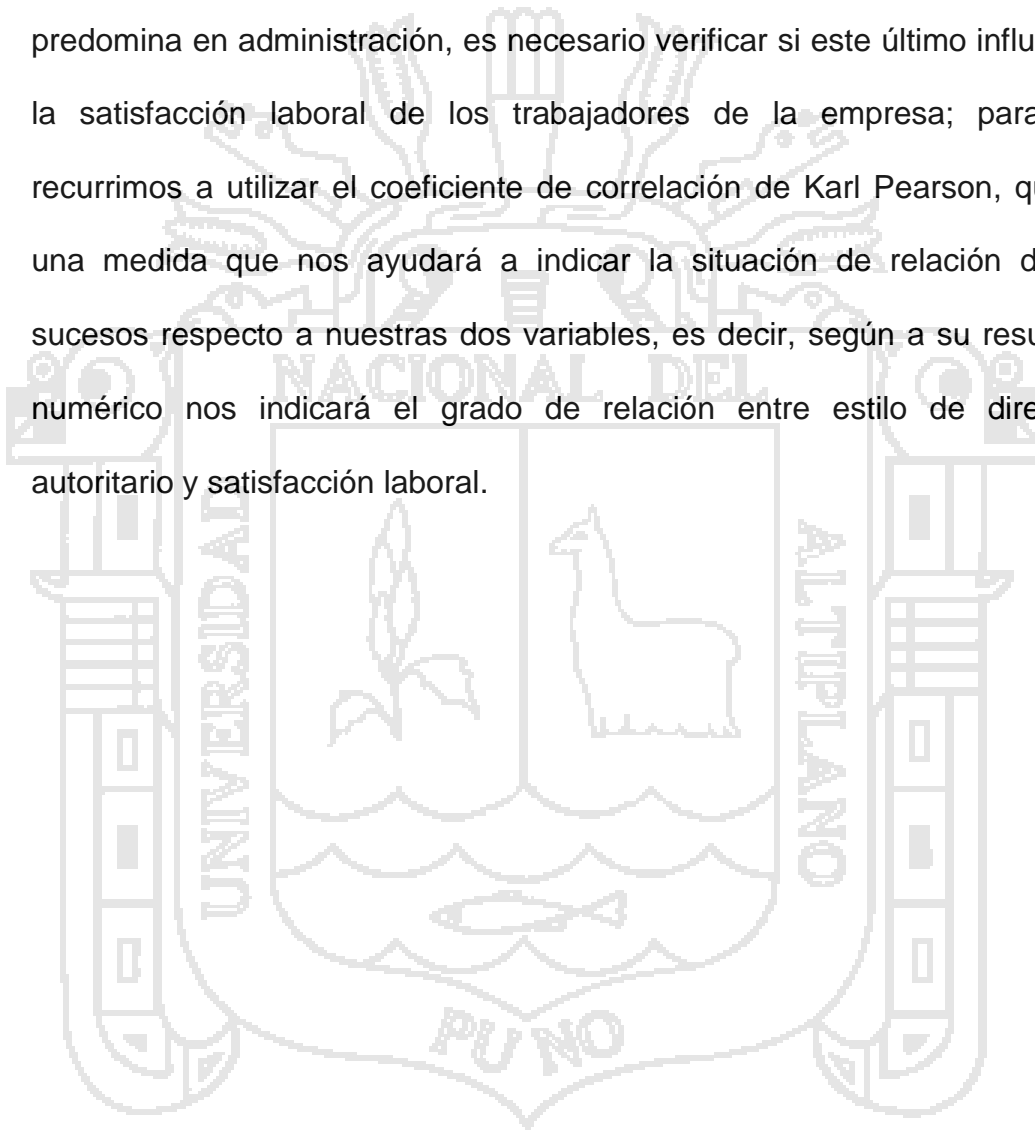
En el gráfico N° 10 observamos que el 14% de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel que fueron encuestados indican que casi siempre y en ocasiones siempre se encuentran satisfechos con la disposición de tiempo que les da la empresa para balancear su vida privada con el trabajo, el 53% consideran que a veces se sienten satisfechos y un 33% mostro que casi

nunca y en ocasiones nunca se sienten satisfechos con la disposición de tiempo para balancear su vida privada con el trabajo.

La familia y el trabajo son dos entes separados, independientes, sin embargo mantienen cierta relación ya que influye uno en el otro y viceversa. El trabajo y la familia son dos esferas fundamentales y básicas donde actúa el trabajador, en este sentido la conciliación de la vida familiar con la vida laboral especialmente para las mujeres es un elemento esencial en la satisfacción que el trabajador pueda sentir en su área de faena. Más de un 50% de los trabajadores dan a conocer que a veces sienten satisfacción, en unas ocasiones sienten que el trabajo no afecta a su familia, pero en otras ocasiones es todo lo contrario; cuando lo correcto sería pensar que la empresa debe ayudar a satisfacer las necesidades de sus trabajadores y a resultado de esto esta situación repercute en la satisfacción que pueda tener con la familia. Se puede suponer que de los observados el mayor número de trabajadores que consideran este factor más importante, están conformado por las mujeres, que si bien en la actualidad tienen que cumplir con sus ocupaciones remuneradas, ello no las exime de sus responsabilidades y actividades en el hogar, así como de cuidado y asistencia a sus hijos, de tal manera que la mujer trabajadora tiene que organizar y compartir sus actividades en la familia y en la empresa. Esta situación repercute en el deterioro acelerado de su calidad de vida, oportunidades de perfeccionamiento de habilidades, así como en la satisfacción derivado de su trabajo. La poca satisfacción que sienten los

colaboradores por este factor implica que estos tengan sobre carga de trabajo y esto no les permite desenvolverse bien en su vida privada.

Según el análisis realizado sobre la satisfacción de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel e identificado el estilo de dirección que predomina en administración, es necesario verificar si este último influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa; para ello recurrimos a utilizar el coeficiente de correlación de Karl Pearson, que es una medida que nos ayudará a indicar la situación de relación de los sucesos respecto a nuestras dos variables, es decir, según a su resultado numérico nos indicará el grado de relación entre estilo de dirección autoritario y satisfacción laboral.



CUADRO 13: CUADRO DE FRECUENCIAS DE DOS VARIABLES

N°	X _i Estilo de Dirección	Y _i Satisfacción Laboral	X _i * Y _i	X _i ²	Y _i ²
1	84	28	2352	7056	784
2	95	29	2755	9025	841
3	89	26	2314	7921	676
4	84	32	2688	7056	1024
5	94	22	2068	8836	484
6	93	16	1488	8649	256
7	96	14	1344	9216	196
8	94	17	1598	8836	289
9	107	13	1391	11449	169
10	81	26	2106	6561	676
11	85	34	2890	7225	1156
12	93	27	2511	8649	729
13	84	28	2352	7056	784
14	84	24	2016	7056	576
15	100	18	1800	10000	324
TOTAL	1363	354	31673	124591	8964

FUENTE: Elaboración propia.

Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel (2012)

En el cuadro N° 13 tenemos los valores de los resultados totales de las encuestas realizadas a la empresa Intiqa Hotel tanto del estilo de dirección como de satisfacción laboral, del cual fue necesario para calcular el coeficiente.

CUADRO 14: COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE KARL PEARSON

	X_i Estilo de Dirección	Y_i Satisfacción Laboral
X_i Estilo de Dirección	1	
Y_i Satisfacción Laboral	-0.735344777	1

FUENTE: Elaboración propia en base a cuadro N° 13.

De los datos expuestos y analizados, en el cuadro N° 14 encontramos la correlación de los mismos, el cual se obtuvo un valor de -0.73 lo que significa que existe una correlación inversa o negativa, indicando que mientras la variable de dirección autoritaria aumenta la variable de satisfacción laboral disminuye. Del mismo resultado se calculó el coeficiente de determinación que es el resultado del coeficiente de correlación elevado al cuadrado, y le da una determinación de 0.5407 lo que significa que su grado de determinación es casi fuerte y que la relación de las variables es 54.07%.

5.3. PROPONER UN PLAN DE ACCIÓN PARA FORTALECER EL ESTILO DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA INTIQA HOTEL.

Según a la encuesta aplicada (Anexo 04) y a los resultados obtenidos en el análisis a la satisfacción laboral en relación con el estilo de dirección aplicado los colaboradores de Intiqa Hotel, se encontró ciertas situaciones y medidas que ellos consideran importante para que administración mejore su estilo de dirección en base a la satisfacción que perciben ellos, ya que

se mostró un buen desempeño en orientación a la producción, es necesario reforzar la orientación hacia las personas. Con esto, proponemos un plan de acción para fortalecer el estilo de dirección que administración pueda aplicar a la empresa.

5.3.1. PLAN DE ACCIÓN PARA FORTALECER EL ESTILO DE DIRECCIÓN EN LA EMPRESA INTIQA HOTEL E.I.R.L

IMPORTANCIA

El estilo de dirección ha cobrado importancia en las empresas de hoy en día, debido a que este puede convertirse en una fortaleza que encamina a la organización hacia el éxito o en una debilidad que pueda frustrar el logro de los objetivos de la misma. Debido a esto nace la necesidad de formular estrategias, cuya aplicación permita mejorar la satisfacción en el trabajo en aspectos tales como la deserción de personal, ausentismo en los trabajadores, elevar la productividad, tener empleados más motivados y satisfechos con su trabajo.

A. OBJETIVOS DEL PLAN

OBJETIVO GENERAL

Establecer estrategias que contribuyan al fortalecimiento de las prácticas del estilo de dirección aplicada en la empresa Intiqa Hotel, para el buen desempeño de sus actividades.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contribuir al mejoramiento de los factores que presentaron resultados de la satisfacción laboral de los trabajadores, según el diagnóstico realizado.
- Fortalecer los factores que presentaron resultados negativos en la satisfacción laboral según el diagnóstico realizado, contribuyendo al mejoramiento de la eficiencia en la realización de las actividades laborales de la empresa.

FUNDAMENTOS

Malla Gerencial de Blake y Mouton, uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de dirección, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés. La rejilla resultante, se ha usado en todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de dirección.

Teoría de los factores de Herzberg, teoría formulada por Frederick Herzberg para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

La *satisfacción* que es principalmente el resultado de los *factores de motivación*. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. La *insatisfacción* es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

B. ESTRATEGIAS PROPUESTAS

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR NORMAS.

El factor normas se refiere a la percepción que tienen los empleados acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Por lo tanto la importancia de este factor radica en lograr procedimientos ágiles y reglas adecuadas que no constituyan obstáculo en la realización del trabajo, sino lograr que las actividades se realicen de manera eficiente. Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor estructura:

- Fortalecer el Manual de organizaciones de funciones para que los empleados posean un mejor conocimiento de las tareas que desempeñan y conozcan a quien acudir cuando se presentan dificultades, esto junto a la participación de los empleados.
- Es necesario realizar un estudio del desarrollo de funciones del personal de la empresa con el fin de identificar de manera específica

todos aquellos procedimientos o tramites que los empleados consideran que obstaculizan la realización de sus labores.

- Verificar periódicamente la distribución de las actividades laborales en cada empleado para que no recaiga la responsabilidad del trabajo de forma des equitativa.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR PROGRESO O PROMOCIÓN Y CRECIMIENTO.

Con las siguientes estrategias, se pretende que los empleados tengan una mayor autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, y que conozcan con mayor certeza cuál es su importancia dentro de la organización.

- Darles más protagonismo a los empleados en la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo para que estos se sientan auto realizados al momento de llevarlo a cabo.
- Delegar autoridad y responsabilidades para el desarrollo de algunas actividades, a los empleados con mejor desenvolvimiento laboral.
- En caso de cubrir personal nuevo, realizar convocatorias donde permitan participar al personal actual que se encuentra laborando en la empresa, para poder tener una posibilidad de ascenso y progreso.
- Brindar a los empleados capacitaciones para que estos adquieran habilidades y aptitudes que les permitan tener oportunidades de crecimiento siendo así más valiosos para la empresa.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR RECONOCIMIENTO

Los reconocimientos, prestaciones y las remuneraciones proporcionan la motivación necesaria para que el personal realice el trabajo de manera eficiente, ya que en algunos casos promueve la permanencia de los empleados en la empresa, reduciendo así la rotación del personal. Las prestaciones laborales son los beneficios complementarios al salario, pudiendo ser estas de carácter económico y sociocultural, por lo tanto estas son un medio eficaz para retener a un buen empleado y atraer a otros de gran rendimiento, y de esta manera multiplicar la productividad de la empresa. Cuando la empresa no ofrece prestaciones y remuneraciones que beneficien al personal es probable que el trabajador busque una mejor oportunidad de empleo en otras empresas. Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor recompensa:

- Ofrecer a los empleados más puntuales durante el año un reconocimiento para incentivarlos a llegar siempre puntual a su trabajo.
- Mejorar las condiciones laborales y salariales para que los empleados se sientan satisfechos y desempeñen eficientemente su trabajo.
- Colocar dentro de la empresa un buzón de sugerencias para los empleados, que les permita expresar libremente sus opiniones para que estos sientan que la gerencia toma en cuenta sus opiniones.

- Darle un bono económico de cumpleaños a los empleados para brindarles una ayuda monetaria y así lograr que se sientan motivados.
- Celebrar a cada empleado su cumpleaños para que ellos se sientan importantes y que se preocupan por él.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR RELACIONES

Las relaciones interpersonales son importantes, porque a través de ellas las personas muestran su identidad, capacidad, habilidades, empatía, aceptación, apoyo, respeto mutuo, trabajo en equipo, etc., por lo tanto se debe buscar que las relaciones entre el personal y entre jefe y subordinados sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general y consecuentemente la productividad. Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar los factores relaciones y cooperación:

- Brindar capacitaciones a los empleados para fomentar el trabajo en equipo de tal manera que fortalezca la relaciones y la cooperación con los compañeros de trabajo y así reducir la posibilidad de que se den conflictos.
- Capacitar a la administradora sobre el trato y el manejo que deben dar a sus empleados para fortalecer la relación entre jefes y subordinados.
- Se deben realizar actividades sociales (cenas, excursiones, celebraciones, etc.) dirigidas al personal de la empresa con el fin de estrechar los lazos de amistad y de compañerismo entre los

trabajadores; esto contribuirá a una mayor cohesión del grupo de trabajo. Adicionalmente estas actividades sociales serán percibidas como una prestación que la empresa proporciona a sus empleados, lo cual contribuirá a estimular el sentimiento de pertenencia de los empleados a la organización.

- Realizar reuniones periódicas para buscar un mayor acercamiento con el personal para poder generar la confianza en los empleados de expresar los puntos en los que no están de acuerdo.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR SUPERVISIÓN Y COMUNICACIÓN

El factor supervisión y comunicación comprende los aspectos de verificación de desarrollo de actividades y referidos a la libertad que tiene el personal para expresar las percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación existentes, a lo largo de toda la línea jerárquica, necesarios para el desarrollo normal de las actividades de la empresa. La comunicación es un proceso vital en cualquier organización ya que contribuye a que la información fluya de manera efectiva, haciendo que las operaciones se realicen eficientemente, con calidad, y para que se tomen las decisiones gerenciales adecuadas. Con las siguientes estrategias, se espera que la empresa mantenga en forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que los empleados estén enterados de las actividades que realiza la empresa.

- Guiar, aconsejar y enseñar en el ámbito de conocimientos y habilidades para una mejor supervisión de actividades
- Dar a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que la junta directiva pretende llevar a cabo
- Informar de los logros alcanzados y hacerlo oportunamente para mantener la efectividad en el flujo de información.

C. CRONOGRAMA

	1° MES	2° MES	3° MES	4° MES	5° MES	6° MES	7° MES	8° MES	9° MES
ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR NORMAS									
• Fortalecer el Manual de organizaciones de funciones. • Identificación de procesos deficientes. • Identificación de distribución de actividades laborales.									
ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR PROGRESO O PROMOCIÓN Y CRECIMIENTO									
• Capacitación al personal. • Evaluaciones para ascenso o promoción al personal.									
ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR RECONOCIMIENTO									
• Sistema de reconocimientos e incentivos • Ascenso y mejora salarial									
ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR RELACIONES									
• Actividades de confraternización • Capacitaciones sobre liderazgo									
ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR SUPERVISIÓN Y COMUNICACIÓN									
• reuniones de información de logros alcanzados.									

FUENTE: Elaboración propia

6. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Luego de haber cumplido con los objetivos propuestos para el desarrollo del presente trabajo de investigación, los cuales nos han servido para dar respuestas a nuestras interrogantes planteadas; y en base a los resultados obtenidos seguidamente contrarrestaremos nuestras hipótesis para confirmarlas o rechazarlas.

HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 01

Referida a:

“El estilo de dirección autoritario es predominante en el liderazgo ejercido en la empresa Intiqa Hotel.”

De acuerdo a los puntajes obtenidos en el cuadro N° 05 de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa, se observó el estilo de dirección con una mayor tendencia hacia la consecución de tareas o producción, más no por las personas, con un puntaje de 3,4 en orientación a personas y 7.5 en producción.

Como demuestra el grafico N° 03, los puntos resultantes se encuentran situados en eje del estilo de dirección autoritario de la malla gerencial de Blake y Mouton. Lo que conlleva a que las prácticas de administración de Intiqa Hotel correspondan a una dirección autoritaria o estilo de tarea con un nivel participativo bajo, cuyo resultado no es consistente con el ideal deseado.

En consecuencia, se ha demostrado que el estilo de dirección autoritario es predominante en el liderazgo ejercido en la empresa Intiqa Hotel, lo que da por ACEPTADA y VALIDADA nuestra hipótesis específica.

HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 02

Referida a:

“Cuando el estilo de dirección autoritario aumenta, el grado de satisfacción de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel disminuye”

Se ha determinado que cuando el estilo de dirección autoritario registrado en Intiqa Hotel aumenta, la satisfacción de los trabajadores disminuye, de acuerdo al cuadro N° 13. Por lo que para validar nuestra segunda hipótesis de la investigación se ha procedido a analizar los factores de satisfacción que dependen directamente de administración, donde según al cuadro N° 06 se demostró que el 60% de los trabajadores no reciben reconocimiento alguno por su trabajo realizado, en el cuadro N° 07 otro 60% mostro no estar satisfecho con las posibilidades de progreso que brinda la empresa, el cuadro N° 08 demostró que un 60% no está conforme con las posibilidades de crecimiento y en el cuadro N° 09 se demostró que un 67% de trabajadores no están satisfechos con las normas que brinda la empresa. Por lo tanto según a los resultados obtenidos, estos factores son considerados los más vulnerables frente a la satisfacción laboral de trabajadores de la empresa.

Para confirmar nuestro planteamiento se ha procedido a utilizar el coeficiente de correlación de Karl Pearson, que es una medida que nos

ayudó a indicar la situación de relación entre nuestras dos variables, el cual se obtuvo un valor de -0.73 lo que significa que existe una correlación inversa o negativa, indicando que mientras la variable de dirección autoritaria aumenta la variable de satisfacción laboral disminuye.

En consecuencia, se ha demostrado que el estilo de dirección autoritario aumenta, el grado de satisfacción de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel disminuye, lo que da por ACEPTADA y VALIDADA nuestra segunda hipótesis específica.

HIPÓTESIS GENERAL:

Referida a:

“El estilo de dirección ejercido influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel.”

Habiendo sido confirmadas las hipótesis específicas, se considera también confirmada la hipótesis general. Para validar nuestra hipótesis general de la investigación según al resultado de la aplicación del coeficiente de correlación de Karl Pearson, de acuerdo al cuadro N° 13, el valor de determinación de 0.5407 lo que significa que su grado de determinación es casi fuerte y que la relación de las variables es 54.07%, el índice indica una dependencia fuerte entre las dos variables denominada *correlación inversa*. A causa del análisis realizado, el resultado dado y ya confirmadas nuestras dos variables anteriores, llegamos a la conclusión de que el estilo de

dirección ejercido influye en la satisfacción laboral de los trabajadores, lo que nos permite ACEPTAR y VALIDAR nuestra hipótesis general.



CONCLUSIONES

Luego de haber expuesto y analizado los resultados como fruto del presente trabajo de investigación realizado a los trabajadores de la empresa de servicios turísticos Intiqa Hotel se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Lo que respecta al estilo de dirección tenemos un puntaje de 3,4 en orientación a personas y 7,5 en orientación a producción (cuadro N° 05), lo que permitió ostentar que el estilo de dirección utilizado por la administradora de la empresa de servicios turísticos Intiqa Hotel corresponde a uno de tipo autoritario, con un nivel participativo bajo en preocupación por los empleados. Esta situación actual muestra que no existe relación entre las prácticas de dirección deseada por la empresa y la dirección que actualmente se ejerce, estas prácticas también carecen de correlación con las percepciones y calificaciones que asignan los empleados a su respectiva administradora en el trabajo diario. La Administradora no tiene conocimiento preciso sobre el estilo particular y orientación de dirección que aplica en sus prácticas directivas diarias, y de la efectividad del mismo para impulsar a sus empleados hacia el logro de objetivos específicos. El efecto de este desconocimiento causa que exista una mal gestión en la dirección de la empresa.

- En lo que respecta a la satisfacción laboral se ha determinado que existe un porcentaje bajo de satisfacción en la mayoría de los factores que intervienen en la satisfacción laboral de los trabajadores, un 60% de trabajadores no reciben reconocimiento alguno por su trabajo realizado (Cuadro N° 06), otro 60% mostro no estar satisfecho con las posibilidades de progreso (Cuadro N° 07), un 60% no está conforme con las posibilidades de crecimiento (Cuadro N° 08), y un 67% no están satisfechos con las normas que brinda la empresa (Cuadro N° 09) permitiendo explicar que estos factores son resultados del estilo de dirección autoritario aplicado en la empresa, obteniéndose así una relación inversa con la satisfacción laboral en el personal. Si el estilo de dirección autoritario aumenta, la satisfacción laboral de los trabajadores disminuye. Estos factores se localizan en el ambiente de trabajo de la empresa y dependen de la gestión que aplique administración, estos están fuera del alcance y control de los trabajadores causando de esta manera un deficiente desenvolvimiento de sus actividades y frustración en su satisfacción.
- En base a los resultados obtenidos y los factores vulnerables identificados, nos permitió proponer un plan con estrategias que permitan mejorar el estilo de dirección aplicado por la administradora de la empresa de Intiqa Hotel y por ende su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores, puesto para obtener un mejor grado de satisfacción en los trabajadores, es necesario fomentar un buen estilo de dirección en la empresa.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones a las que se ha arribado en la investigación, se ha formulado las siguientes recomendaciones a manera de propuestas para el mejoramiento de la satisfacción del personal.

- Se recomienda a la administradora sobre el estilo de dirección, buscar mecanismos que mejoren la implantación de políticas generales con respecto a un mejor desarrollo de personal, deberá concurrir a sesiones de entrenamiento para la gestión de recursos humanos y liderazgo para fortalecer las prácticas directivas en todos los niveles de la organización. Para evitar que los problemas de liderazgo se repitan en el futuro, la empresa deberá realizar controles y evaluaciones cada cierto tiempo sobre su estilo de dirección, para lo cual deberá incluirlo dentro del marco de su planificación estratégica corporativa anual; comunicar su propósito y objetivos; cumplir con las acciones de continuidad que el mismo establece; y asegurar una correcta programación y asignación de presupuesto. Se recomienda enfocarse más al desarrollo de personas y no solamente enfocarse en el desarrollo de producción, lo ideal de conseguir es lograr el equilibrio entre los dos y darle importancia a las dos dimensiones.
- De la misma manera se sugiere a administración sobre satisfacción laboral, debe tomar medidas en cuanto se refiere a los factores higiénicos, ya que

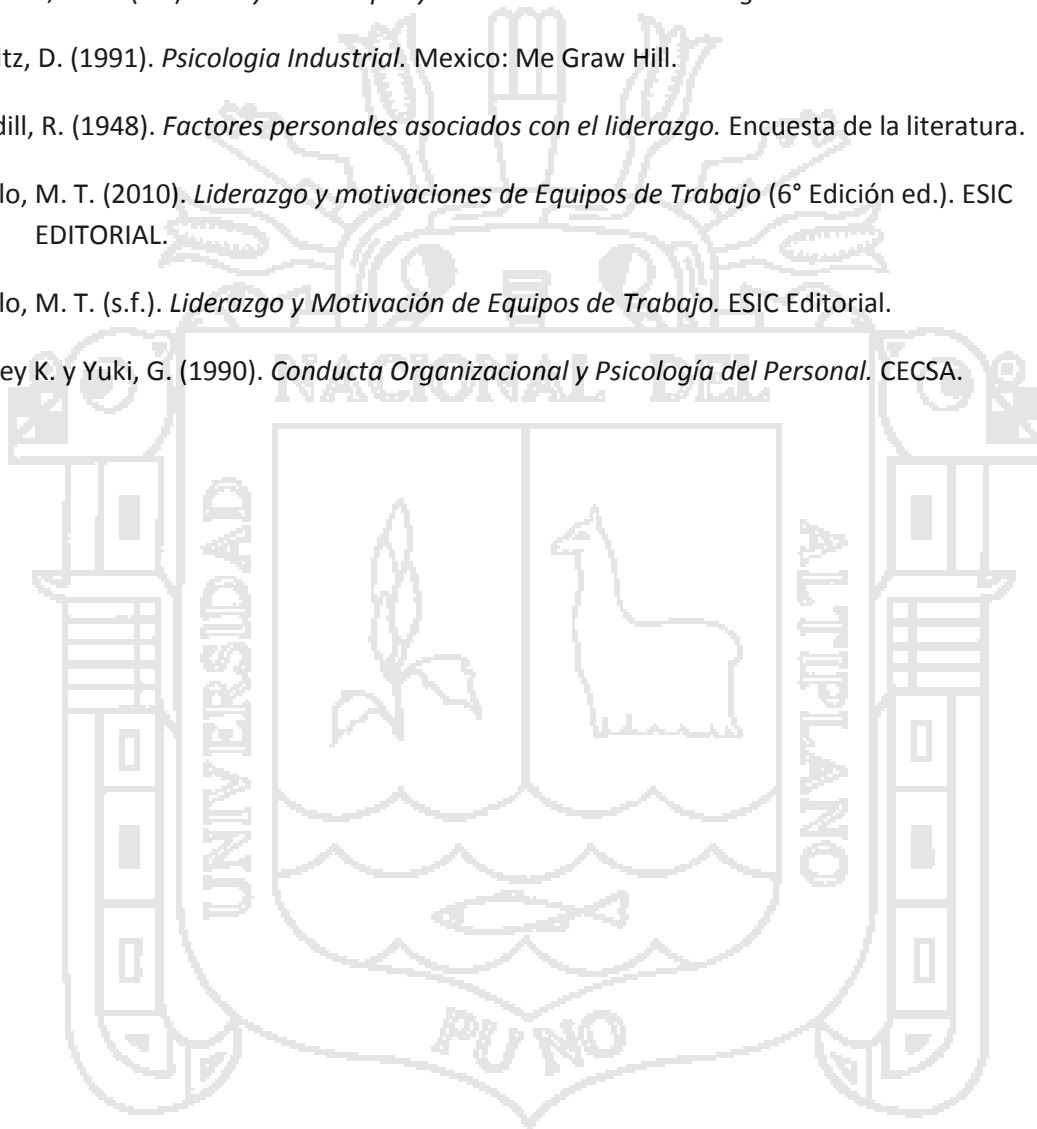
corre el riesgo de que los porcentajes presentados de insatisfacción se incrementen y el problema se torne mayor; se debería tener ceremonias o reuniones de confraternidad para aprovechar en dar una felicitación pública a los trabajadores que demuestren más desempeño para que así sientan que el trabajo que realizan es valorado en la empresa, como también debería darse algún tipo de reconocimiento que la institución vea por conveniente y así lograr que los trabajadores sientan un estímulo para desempeñarse mejor en sus labores, también es recomendable respetar los espacios de tiempo libre de cada trabajador y no aumentarles carga de trabajo, de la misma manera es considerado muy importante que las normas a aplicar sean elaboradas junto al personal, así, estos sentirán menos imposición sobre estas últimas.

- Se sugiere a los directivos de la empresa que deberán adoptar, implementar y comunicar las medidas propuestas para mejorar el estilo de dirección de la empresa, de tal forma que pueda fortalecer, perfeccionar y asegurar sus prácticas de dirección y liderazgo como aspecto clave en el sostenimiento de su competitividad tanto actual como futura, de la misma manera la aplicación de estas sugerencias ayudará a obtener una mayor satisfacción de los empleados y estos se desempeñen de manera eficiente en la realización de sus actividades y con el entorno de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alecoy, T. J. (2008). *Compendio sobre las interrelaciones entre la tipología humana, liderazgo y cambio social*. Santiago de Chile : ISBN.
- BASS, B. (1999). *Liderazgo Transformacional*. American Psychologist.
- Bastida E, E. J. (2003). *Clima Organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios*. Colombia.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá : Editores S.A de CV.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá: Atlas S.S.
- Daft, R. L. (s.f.). *La experiencia del liderazgo* (Tercera edición ed.). Cengage learning.
- Davis, K., & Newstrom, D. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Dessler, G. (1991). *Administración de Personal*. Mexico: Prentice Hall.
- Flores, J. (2003). *Diseño de Competencias*. Santiago de Cuba.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional*. Mexico: Oxford.
- González, H. D. (2009). *Metodología de la investigación* (cuarta edición ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación* (quinta edición ed.). Mc Graw Hill.
- Hersey, P., & Johnson, K. B. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- HERZBERG, F. (1968). *¿Cómo motivar a tus empleados?* Cambridge: Harvard Business Review.
- K. Davis, N. J. (s.f.). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (Décima Edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Morgan W. McCall, M. M. (1998). *Liderazgo : ¿dónde más podemos ir?* Duke University Press.
- Nash, & Michael. (1988). *Como incrementar la productividad de los recursos humanos*. Colombia: Norma.
- PEIRO, J. y. (1996). *Tratado de psicología del Trabajo* (Vol. Volumen II). Madrid: Síntesis.

- PEREDA, S. (1987). *Psicología Experimental. I. Metodología*. Madrid: Pirámide.
- Quispe, D. G. (2002). *Seminario de Tesis I*. Puno.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Roberto Hernandez Sampieri, C. F. (s.f.).
- Sandoval, C. M. (s.f.). *Ensayo "Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional"*.
- Schultz, D. (1991). *Psicología Industrial*. Mexico: Me Graw Hill.
- Stogdill, R. (1948). *Factores personales asociados con el liderazgo*. Encuesta de la literatura.
- Vadillo, M. T. (2010). *Liderazgo y motivaciones de Equipos de Trabajo* (6° Edición ed.). ESIC EDITORIAL.
- Vadillo, M. T. (s.f.). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. ESIC Editorial.
- Wexley K. y Yuki, G. (1990). *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. CECSA.





ANEXO N° 01

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE DIRECCIÓN

A continuación encontrará una lista de preguntas relacionadas con diferentes conductas, lea cada una detenidamente. Luego, usando la es escala provista, decida el alcance al cual dicha conducta aplica

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
	1	2	3	4	5
1	Motivo a mi equipo de trabajo a participar cuando es necesario tomar decisiones, e intento implementar sus ideas y sugerencias.				
2	Nada es más importante que cumplir con una meta o tarea.				
3	Superviso de cerca el trabajo para asegurar que una tarea o proyecto se completa a tiempo.				
4	Disfruto capacitando gente en nuevas tareas y procedimientos.				
5	Mientras más retante es una tarea, más la disfruto.				
6	Motivo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.				
7	Mientras veo que una tarea compleja se completa, me aseguro que cada detalle se tome en cuenta.				
8	Encuentro facilidad en realizar tareas complicadas al mismo tiempo.				
9	Disfruto leyendo artículos, libros y publicaciones sobre entrenamiento, liderazgo y psicología y luego cuando pongo en práctica lo leído.				
10	Cuando se corrigen errores, no me preocupo en poner en peligro relaciones de trabajo.				
11	Administro mi tiempo eficientemente.				
12	Disfruto explicando las complicaciones y detalles de una tarea compleja a mis colaboradores.				

13	Demuestro igualdad de trato con los miembros de mi equipo de trabajo.	
14	Nada es más importante que construir un gran equipo de trabajo	
15	Disfruto analizando problemas.	
16	Honro las cualidades de las personas.	
17	Inducir a mis empleados a mejorar su desempeño o conductas de segunda importancia para mí.	
18	Disfruto capacitándome sobre mi profesión e implementarlos.	
19	Dedico tiempo para escuchar a los miembros de mi equipo de trabajo.	
20	Me aseguro que los miembros de mi equipo estén trabajando a su máxima capacidad.	
21	Me gusta que las cosas salgan tal como yo las haya predicho.	
22	Busco el bienestar individual de los miembros de mi equipo.	
23	Muestro disposición a hacer cambios en mi enfoque de liderazgo.	
24	Enfatizo el cumplimiento de tiempos de entrega de resultados.	
25	Solicito opiniones y criterios de mi grupo de trabajo para tomar decisiones importantes	
26	Enfatizo el establecimiento de estándares definidos de desempeño para mi grupo de trabajo	
27	Proveo soporte a los miembros de equipo en la realización de acciones específicas.	
28	Defino y comunico mi posición personal claramente.	
29	Favorezco que exista un clima de colaboración entre miembros de equipo.	
30	Fomento el trabajo en jornadas extras.	

FUENTE: Estudio de la empresa TRYON INC - "El liderazgo de nivel gerencial como una herramienta para la competitividad de una empresa multinacional".

GRACIAS.

ANEXO N° 02

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE DIRECCIÓN

A continuación encontrará una lista de preguntas relacionadas con diferentes conductas del administrador de la empresa, lea cada una detenidamente. Luego, usando la es escala provista, decida el alcance al cual dicha conducta aplica

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

1	Me motiva a participar cuando es necesario tomar decisiones, e intento implementar sus ideas y sugerencias.	
2	Demuestra bastante preocupación con cumplir con una meta o tarea.	
3	Supervisa de cerca el trabajo que realizo para asegurar que una tarea o proyecto se completa a tiempo.	
4	Disfruta capacitándome en nuevas tareas y procedimientos.	
5	Disfruta de las tareas retantes.	
6	Me Motiva a ser creativo en mi trabajo.	
7	Cuando completo una tarea compleja, se asegura que cada detalle se tome en cuenta.	
8	Tiene facilidad en realizar tareas complicadas al mismo tiempo.	
9	Le gusta aplicar prácticas de liderazgo y psicología con mis con mis compañeros de trabajo	
10	Corrige errores sin preocuparse en poner en peligro relaciones de trabajo.	
11	Administra su tiempo eficientemente.	
12	Disfruta explicándome algunas complicaciones y detalles de mis tareas	
13	Demuestra igualdad de trato con mis compañeros de trabajo.	

14	Considera muy importante construir un gran equipo de trabajo	
15	Le gusta analizar los problemas.	
16	Honra mis cualidades y la de mis compañeros.	
17	Considera poco importante inducir sobre mejorar mi desempeño o conducta.	
18	Disfruta capacitarse en sus conocimientos e implementarlos.	
19	Dedica tiempo para escuchar a los miembros del equipo de trabajo.	
20	Se asegura que mis compañeros y yo estemos trabajando a nuestra máxima capacidad.	
21	Le gusta que las cosas salgan tal como el (a) las haya propuesto.	
22	Busca el bienestar individual de los miembros del equipo.	
23	Muestra disposición a hacer cambios en su forma de liderazgo.	
24	Muestra prioridad en el cumplimiento de tiempos de entrega de resultados.	
25	Solicita mis opiniones y criterios para tomar decisiones importantes	
26	Da prioridad en el cumplimiento de estándares definidos de desempeño para el grupo de trabajo	
27	Me brinda apoyo en la realización de acciones específicas.	
28	Define y comunica su posición personal claramente.	
29	Favorece que exista un clima de colaboración con mis compañeros de trabajo.	
30	Fomenta el trabajo en jornadas extras.	

FUENTE: Estudio de la empresa TRYON INC - "El liderazgo de nivel gerencial como una herramienta para la competitividad de una empresa multinacional".

GRACIAS.

ANEXO N° 03

**MEDICIÓN DE LA CONFIABILIDAD DE RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO
ESTILOS DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA INTIQA HOTEL, A TRAVÉS DEL
COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH**

Tanto la validez del cuestionario como la confiabilidad del mismo, entendida como la confianza en los resultados obtenidos, se confirmaron de la siguiente forma:

- a. Se utilizó el método basado en el cálculo de la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total.
- b. Se utilizó la formula estándar para el cálculo basado en varianzas parciales y varianza total.

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

Dónde:

S^2 : Suma de varianzas de cada ítem

S_t^2 : Suma de varianzas total de filas (puntaje total)

K : Número de preguntas o ítems.

- c. Se elaboró la matriz de resultados de la recopilación final de datos.

CUADRO 15: MATRIZ DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE ESTILOS DE DIRECCIÓN DE INTIQA HOTEL

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	VARIANZA
1	3	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	3	0.46484375
2	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0.109375
3	3	3	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3	3	5	0.68359375
4	2	3	2	1	2	1	1	2	3	1	1	2	1	2	3	3	0.609375
5	2	3	4	3	4	5	4	4	3	3	4	2	4	3	4	4	0.625
6	1	2	2	2	1	2	3	2	4	2	1	2	1	1	2	3	0.68359375
7	3	4	4	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	0.609375
8	2	3	3	3	4	4	5	4	5	3	3	4	3	3	5	4	0.734375
9	2	2	1	1	2	1	1	2	3	1	1	2	1	2	3	3	0.5625
10	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	0.1875
11	2	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	3	4	5	5	5	0.734375
12	2	3	3	1	4	3	2	2	3	1	2	1	2	2	3	3	0.71484375
13	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1	4	0.96484375
14	3	4	3	2	2	2	2	3	3	1	2	1	1	2	3	4	0.859375
15	3	4	4	3	3	4	5	4	3	2	3	4	5	4	4	4	0.58984375
16	2	1	2	1	3	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	4	0.609375
17	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	0.25
18	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	0.25
19	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	3	0.37109375
20	3	4	4	3	3	5	4	3	4	3	4	3	1	2	4	5	0.99609375
21	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	0.1875
22	2	2	1	1	2	1	1	1	3	2	1	2	1	1	1	3	0.49609375
23	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	3	0.33984375
24	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	0.25
25	2	1	1	1	2	1	1	1	4	2	1	1	1	1	1	2	0.62109375
26	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	0.15234375
27	3	2	2	2	3	3	2	2	2	1	3	3	2	1	3	3	0.46484375
28	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	0.27734375
29	2	2	3	1	2	2	1	2	3	1	2	2	1	2	2	3	0.43359375
30	4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	0.37109375
TOTAL	84	95	89	84	94	93	96	94	107	81	85	93	84	84	100	115	80.359375

FUENTE: Elaboración propia, encuesta aplicada Intiqa Hotel

Dónde:

$$S^2 = 15$$

$$S^2_t = 80.359375$$

$$K = 30$$

- La matriz se construyó enlistando el total de encuestados que fue un total de 16, incluyendo a la administradora. Estos se colocaron en fila.
 - En la columna se colocó el total de ítems que componían el cuestionario. Las frecuencias anotadas corresponden a la calificación de 1 a 5 puntos, que los encuestados asignaron a las opciones de respuesta del cuestionario
- d. Se calculó Alfa de Cronbach a través de la fórmula:

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

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

$$\alpha = \left[\frac{30}{30-1} \right] \left[1 - \frac{15}{80.359375} \right]$$

$$\alpha = 0.84$$

El coeficiente Alfa de Cronbach resultante, es **0.84**, representa una buena confiabilidad de los datos recopilados a través de la encuesta, que supone un alto poder discriminante en cuanto a la repetición continuada de una medida estable en las asignaciones que realizan los empleados sobre la orientación y estilo de dirección de Administración en su práctica directiva diaria dentro de la compañía. Por tanto, las conclusiones poseen un nivel de medición alto, y pueden ser generalizadas a todo el conjunto.

ANEXO N° 04

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación encontrará una serie de frases sobre el desarrollo de su trabajo con respecto a tu director, conteste y tenga en cuenta los siguientes puntos:

- Solo puede dar una respuesta en cada una de las frases.
- No piense demasiado las cuestiones ni emplee mucho tiempo en decidirse.
- No deje ninguna cuestión sin contestar.
- Conteste sinceramente y siempre reflejando la situación actual.

	ITEM	ALTERNATIVAS DE NIVEL DE SATISFACCION				
		SIEMPR E	CASI SIEMPR E	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA
01	Me hace sentir satisfecho cumplir con los logros en la labor que desempeño	()	()	()	()	()
02	Me siento satisfecho con los reconocimientos (halagos, estímulos o premios) que recibo del administrador por hacer bien mi trabajo	()	()	()	()	()
03	Me siento satisfecho con el trabajo en si mismo	()	()	()	()	()
04	Asumo mi trabajo con responsabilidad	()	()	()	()	()
05	Estoy satisfecho con las posibilidades de ascenso y/o promoción que me brinda mi supervisor	()	()	()	()	()
06	Estoy satisfecho con las oportunidades de crecimiento que me brinda la empresa para mi desarrollo profesional	()	()	()	()	()
07	Estoy satisfecho con las normas que me da a conocer mi supervisor	()	()	()	()	()
08	Me sienta satisfecho con la supervisión que me brinda mi supervisor	()	()	()	()	()
09	Estoy satisfecho con las relaciones que	()	()	()	()	()



	tengo con mi supervisor					
10	Estoy satisfecho con las condiciones de trabajo que me brindan	()	()	()	()	()
11	Considero bueno mi salario y eso me satisface	()	()	()	()	()
12	Mi supervisor me permite disponer de tiempo para balancear mi vida privada con el trabajo y eso me satisface	()	()	()	()	()
13	Estoy satisfecho con el lugar que ocupo en la empresa	()	()	()	()	()
14	La condiciones de mi trabajo son seguras y eso me satisface	()	()	()	()	()
15	Estoy satisfecho con la labor que realiza mi supervisor	()	()	()	()	()

Indique el mejor momento que haya pasado con respecto a su trabajo	
Indique el peor momento que haya pasado con respecto a su trabajo	
¿Qué me gustaría mejorar en mi trabajo?	

Agradezco su disposición en colaborar con esta investigación.

ANEXO N° 05

**MEDICIÓN DE LA CONFIABILIDAD DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO
SATISFACCION LABORAL DE LA EMPRESA INTIQA HOTEL, A TRAVÉS DEL
COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH**

De la misma manera que el cuestionario de Liderazgo, la validez del cuestionario tanto como la confiabilidad del mismo, entendida como la confianza en los datos recolectados por la repetición continua y estable de las mediciones, se confirmaron de la siguiente forma:

- e. Se utilizó el método basado en el cálculo de la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total.
- f. Se utilizó la formula estándar para el cálculo basado en varianzas parciales y varianza total.

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K s^2}{S^2} \right]$$

Dónde:

S^2 : Suma de varianzas de cada ítem

S^2 : Suma de varianzas total de filas (puntaje total)

K : Número de preguntas o ítems.

- g. Se elaboró la matriz de resultados de la recopilación final de datos.

CUADRO 16: MATRIZ DE RESULTADOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE INTIQA HOTEL

Nº	metas	Reconoc	trabajo	Import.	ascenso	Oport.	normas	Inform.	ambiente	Condi.	salario	vida priv.	status	segurida	TOTAL	
1	1	3	1	1	4	2	2	2	2	3	4	3	1	2	33	
2	1	5	1	1	5	5	3	3	5	4	5	3	3	4	53	
3	2	3	1	1	5	3	3	3	2	3	3	4	2	1	38	
4	5	5	3	3	4	4	3	3	3	4	5	3	4	3	55	
5	1	4	1	2	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	60	
6	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	4	2	5	2	28	
7	1	3	1	1	1	1	4	1	3	2	2	1	1	1	24	
8	1	2	1	1	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	33	
9	3	3	3	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	61	
10	1	4	1	1	2	2	5	4	5	3	4	4	2	2	43	
11	1	5	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	63	
12	2	4	1	1	5	4	5	3	3	4	3	3	3	3	47	
13	2	4	1	1	5	3	4	2	4	3	3	3	1	2	41	
14	2	5	3	2	4	3	4	2	3	4	3	3	3	4	48	
15	1	3	1	1	3	3	5	4	4	2	3	3	1	2	39	
Varianz	1.129	1.30666667	0.64	1.15555556	1.7156	1.66222222	1.5733	1.73333333	1.30667	1.30666667	0.96	0.96	1.822	1.493333	1.6	140

FUENTE: Elaboración propia, encuesta aplicada Intiqa Hotel

Dónde:

$$S^2 = 20.3644444$$

$$S^2_{i=1} = 140$$

$$K = 15$$

- La matriz se construyó enlistando el total de encuestados que fue un total de 15, incluyendo a la administradora. Estos se colocaron en fila.
 - En la fila se colocó el total de ítems que componían el cuestionario. Las frecuencias anotadas corresponden a la calificación de 1 a 5 puntos, que los encuestados asignaron a las opciones de respuesta del cuestionario
- h. Se calculó Alfa de Cronbach a través de la fórmula:

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

$$\alpha = \left[\frac{15}{15-1} \right] \left[1 - \frac{20.3644444}{140} \right]$$

$$\alpha = 0.92$$

El coeficiente Alfa de Cronbach resultante, de **0.92**, representa una buena confiabilidad de los datos recopilados a través de la encuesta, que supone un alto poder discriminante en cuanto a la repetición continuada de una medida estable en las asignaciones que realizan los empleados sobre su satisfacción laboral en relación al estilo de dirección de Administración en el desarrollo de sus actividades diarias. Por tanto, las conclusiones poseen un nivel de medición alto, y pueden ser generalizadas a todo el conjunto.

ANEXO N° 06

PUNTAJES OBTENIDOS POR TRABAJADOR ENCUESTADO EN BASE A LAS DOS DIMENSIONES DE ESTILO DE DIRECCIÓN

Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores se dividieron en dos grupos: 15 preguntas orientadas a la percepción de la preocupación por las personas, y otras 15 preguntas orientadas a la preocupación por la producción; donde se obtuvo la sumatoria por trabajador en las dos direcciones diferentes para poder calcular en la malla gerencial de Blake y Mouton.

CUADRO 17: SUMATORIA DE PUNTAJES OBTENIDOS POR TRABAJADOR SOBRE PREOCUPACION POR LAS PERSONAS

		TRABAJADORES ENCUESTADOS														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
PREGUNTAS DE PREOCUPACION POR PERSONAS	1	3	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2
	4	2	3	2	1	2	1	1	2	3	1	1	2	1	2	3
	6	1	2	2	2	1	2	3	2	4	2	1	2	1	1	2
	9	2	2	1	1	2	1	1	2	3	1	1	2	1	2	3
	12	2	3	3	1	4	3	2	2	3	1	2	1	2	2	3
	13	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1
	14	3	4	3	2	2	2	2	3	3	1	2	1	1	2	3
	16	2	1	2	1	3	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2
	19	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
	20	3	4	4	3	3	5	4	3	4	3	4	3	1	2	4
	22	2	2	1	1	2	1	1	1	3	2	1	2	1	1	1
	23	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2
	25	2	1	1	1	2	1	1	1	4	2	1	1	1	1	1
	27	3	2	2	2	3	3	2	2	2	1	3	3	2	1	3
	29	2	2	3	1	2	2	1	2	3	1	2	2	1	2	2
TOTAL	34	35	29	20	32	28	26	28	44	20	25	28	19	23	33	

FUENTE: Elaboración propia.

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel

CUADRO 18: SUMATORIA DE PUNTAJES OBTENIDOS POR TRABAJADOR ENCUESTADO SOBRE PREOCUPACIÓN POR PRODUCCIÓN

		TRABAJADORES ENCUESTADOS															
PREGUNTAS DE PREOCUPACION POR PRODUCCIÓN		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
	2	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	3	3	3	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3	3	
	5	2	3	4	3	4	5	4	4	3	3	4	2	4	3	4	
	7	3	4	4	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	
	8	2	3	3	3	4	4	5	4	5	3	3	4	3	3	5	
	10	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	
	11	2	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	3	4	5	5	
	15	3	4	4	3	3	4	5	4	3	2	3	4	5	4	4	
	17	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	
	18	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	
	21	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	
	24	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	
	26	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
	28	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	5	5	+4	4	
	30	4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
TOTAL	50	60	60	64	62	65	70	66	63	61	60	65	65	61	67		

FUENTE: Elaboración propia.

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel

ANEXO N° 07

**SITUACIONES QUE LOS TRABAJADORES CONSIDERAN IMPORTANTE
PARA EL MEJORAMIENTO DEL ESTILO DE DIRECCIÓN**

Los siguientes cuadros muestran hechos que las prácticas de dirección de Administración aplicadas en Intiqa Hotel, recopiladas del cuestionario aplicado, causaron una buena o mala percepción en la satisfacción laboral de los trabajadores, de igual manera propuestas que ellos consideran importante para sentirse más satisfechos en su puesto de trabajo.

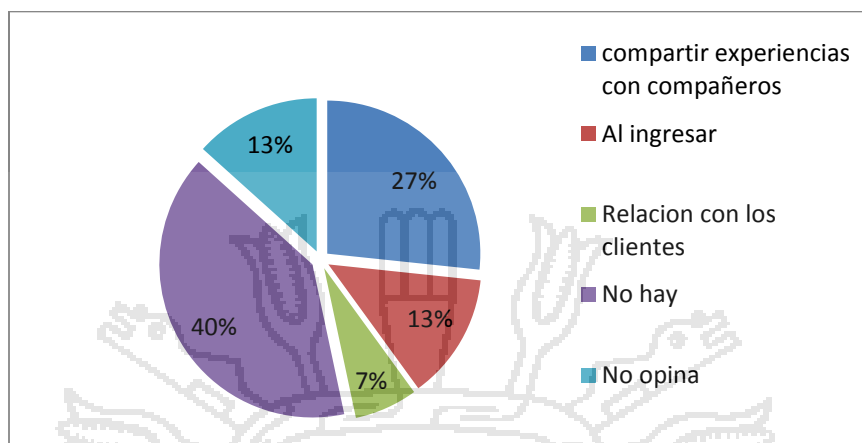
HECHOS QUE CAUSAN SATISFACCIÓN EN LOS TRABAJADORES**CUADRO N° 16****HECHOS QUE CAUSAN SATISFACCIÓN**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
compartir experiencias con compañeros	4	27%
Al ingresar	2	13%
Relación con los clientes	1	7%
No hay	6	40%
No opina	2	13%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Elaboración propia.

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel

GRÁFICO N° 12
HECHOS QUE CAUSAN SATISFACCIÓN



FUENTE: Elaboración propia en base a cuadro N° 16.

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel

HECHOS QUE CAUSAN INSATISFACCIÓN EN LOS TRABAJADORES

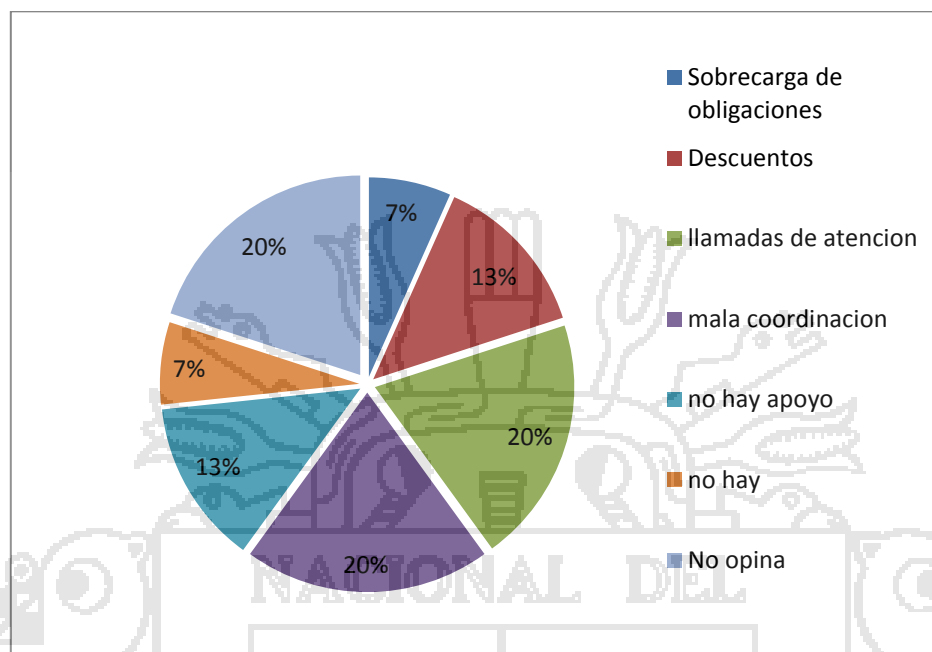
CUADRO N° 17
HECHOS QUE CAUSAN INSATISFACCIÓN

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sobrecarga de obligaciones	1	7%
Descuentos	2	13%
llamadas de atención	3	20%
mala coordinación	3	20%
no hay apoyo	2	13%
no hay	1	7%
No opina	3	20%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Elaboración propia.

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel

GRÁFICO N° 13
HECHOS QUE CAUSAN INSTISFACCIÓN



FUENTE: Elaboración propia en base a cuadro N° 17.

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel

SUGERENCIAS PARA SENTIR MAS SATISFACCIÓN

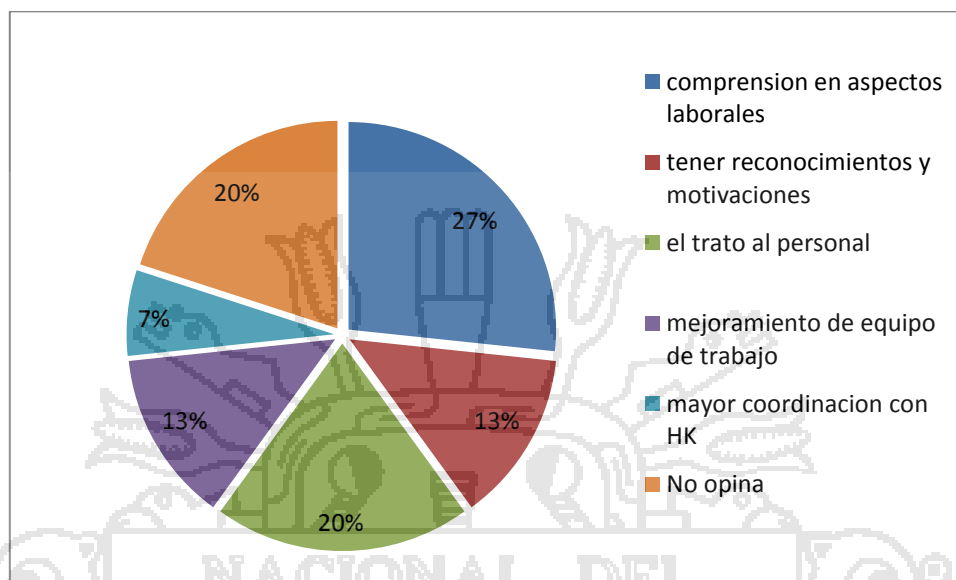
CUADRO N° 18
SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
comprensión en aspectos laborales	4	27%
tener reconocimientos y motivaciones	2	13%
el trato al personal	3	20%
mejoramiento de equipo de trabajo	2	13%
mayor coordinación con HK	1	7%
No opina	3	20%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Elaboración propia.

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel

GRÁFICO N° 14
SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN



FUENTE: Elaboración propia en base a cuadro N° 18.

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel

ANEXO N° 08

**CUADROS DE LOS FACTORES DE SATISFACCION DE HERZBERG
RECOLECTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA DE SATISFACCIÓN
LABORAL, INTIQA HOTEL**

Los siguientes cuadros muestran los factores de satisfacción de Herzberg que no fueron considerados en el análisis de la investigación por el hecho que la gran mayoría no dependen del factor estilo de Dirección de Administración, pero que no los hace menos importantes para calcular la satisfacción total de los trabajadores de la empresa, pero a igual que los otros fueron procesados de la encuesta aplicada a los trabajadores.

**ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN EN BASE AL LOGRO Y CUMPLIMIENTO
DE LAS METAS EN LA LABOR DE DESEMPEÑO**

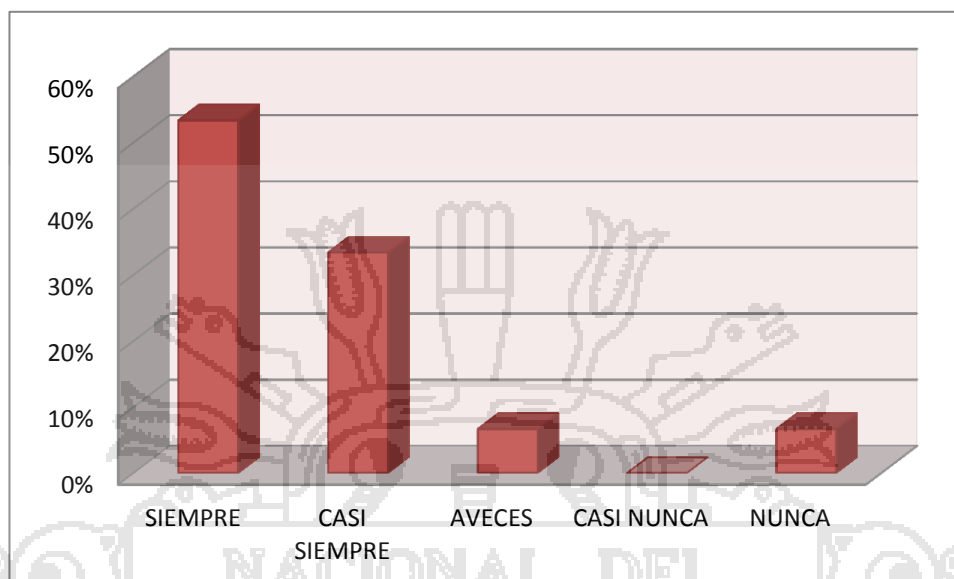
**CUADRO N° 19
SATISFACCIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS EN LA LABOR DE
DESEMPEÑO**

	NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Me hace sentir satisfecho cumplir con las metas en la labor que desempeño	Siempre	8	53%
	Casi siempre	5	33%
	A veces	1	7%
	Casi nunca	0	0%
	Nunca	1	7%
TOTAL		15	100%

FUENTE: Elaboración propia.

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel.

GRÁFICO N° 14
SATISFACCIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS EN LA LABOR DESEMPEÑADA



FUENTE: Elaboración propia en base a cuadro N° 19.

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel.

En el gráfico N° 14 se observa que el 53% de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel que fueron encuestados, consideran que siempre están satisfechos en cumplir con las metas de la labor que desempeñan, el 33% muestran que están en un nivel por debajo de la satisfacción completa, de la misma manera se observa que el 7% de los trabajadores encuestados están medianamente satisfechos y otro 7% nunca han podido encontrar alguna satisfacción en el cumplimiento de sus metas de trabajo.

ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN EN BASE AL TRABAJO REALIZADO

CUADRO N° 20
SATISFACCIÓN POR EL TRABAJO REALIZADO

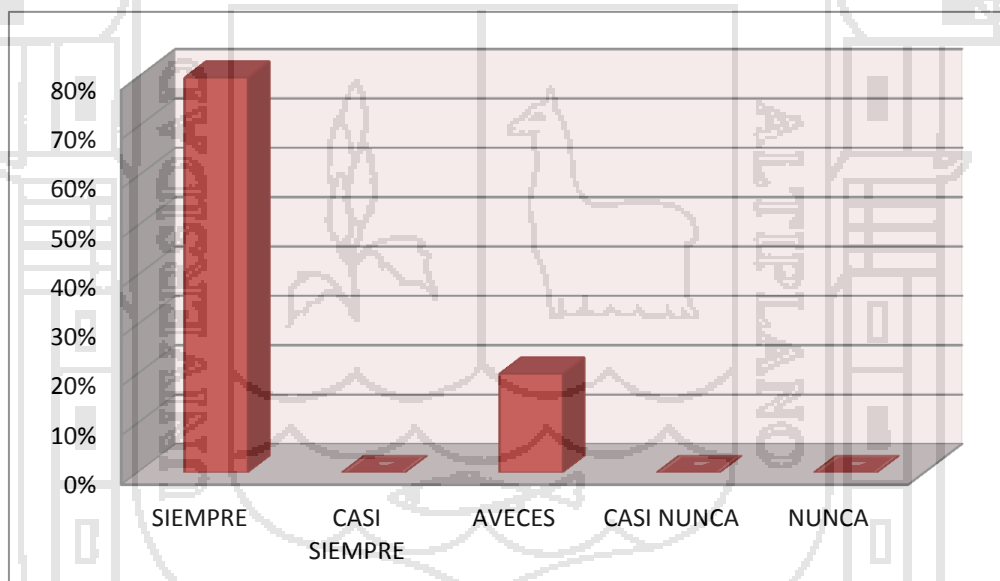
		NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Me siento satisfecho con el trabajo que realizo		Siempre	12	80%
		Casi siempre	0	0%
		A veces	3	20%
		Casi nunca	0	0%
		Nunca	0	0%
TOTAL			15	100%

FUENTE: Elaboración propia.

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel

GRÁFICO N° 15

SATISFACCIÓN POR EL TRABAJO REALIZADO



FUENTE: Elaboración propia en base a cuadro N° 20.

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel.

En el gráfico N° 15 se observa que del 100%, el 80% de los trabajadores que fueron encuestados de la empresa Intiqa Hotel, consideran que siempre se sienten satisfechos por el trabajo que realizan mientras, que el 20% mostro que a veces encuentran satisfacción por el trabajo realizado.

ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN EN BASE A LAS CONDICIONES DE TRABAJO

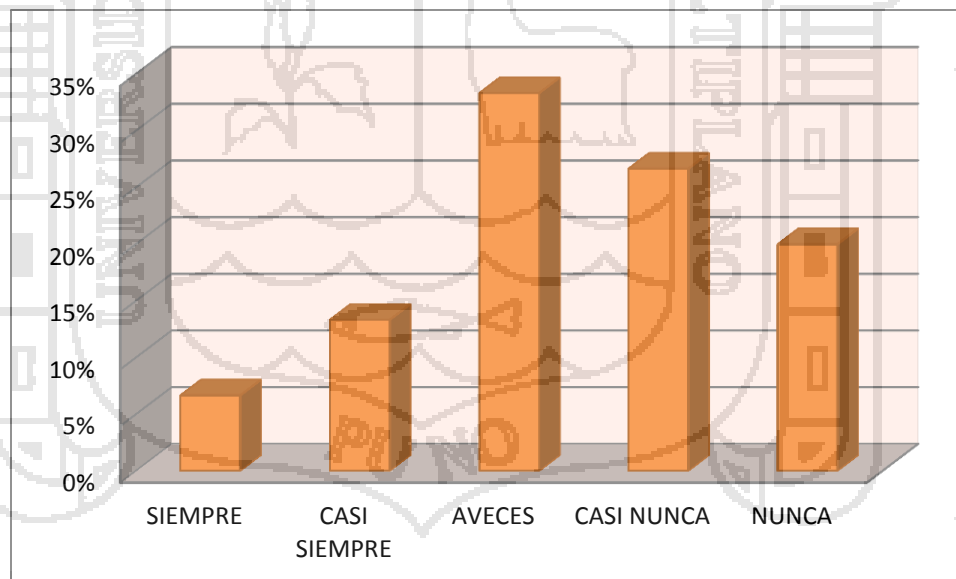
CUADRO N° 21
SATISFACCIÓN POR CONDICIONES DE TRABAJO

	NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estoy satisfecho con las condiciones de trabajo que me brindan	Siempre	1	7%
	Casi siempre	2	13%
	A veces	5	33%
	Casi nunca	4	27%
	Nunca	3	20%
TOTAL		15	100%

FUENTE: Elaboración propia.

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel

GRÁFICO N° 16
SATISFACCIÓN POR CONDICIONES DE TRABAJO



FUENTE: Elaboración propia en base a cuadro N° 21.

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel.

En el gráfico N° 16 observamos que solo el 07% de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel que fueron encuestados indican que siempre se encuentran satisfechos con las condiciones de trabajo que les brinda la empresa, el 13% se encuentran en un nivel inmediato inferior de satisfacción, mientras que el 33% consideran que a veces se sienten satisfechos con las condiciones de trabajo y un 47% mostro que casi nunca y en ocasiones nunca se sienten satisfechos con las condiciones de trabajo que reciben por parte de la empresa.

ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN EN BASE A LA LABOR REALIZADA POR EL SUPERVISOR

CUADRO N° 22

SATISFACCIÓN POR LA LABOR REALIZADA POR EL SUPERVISOR

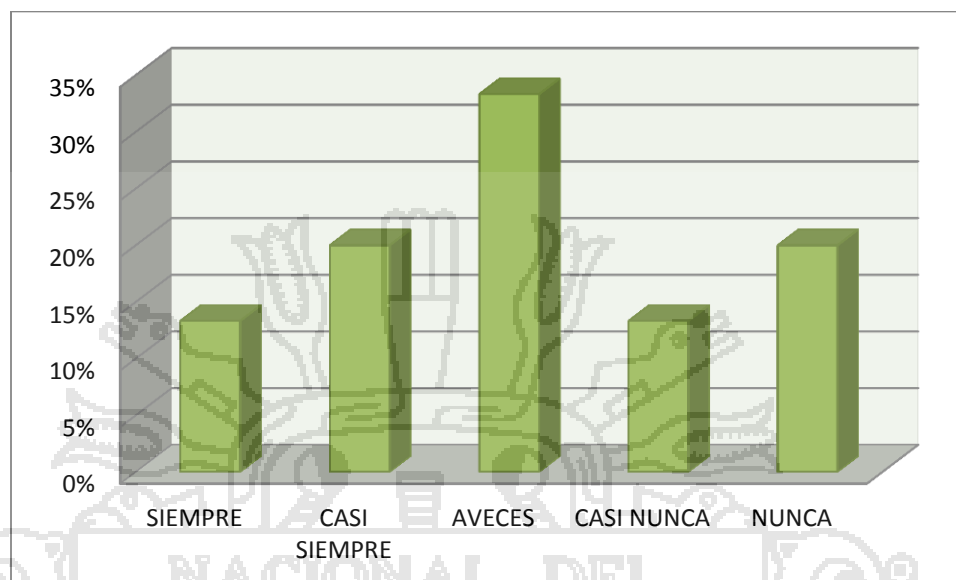
	NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estoy satisfecho con la labor que realiza mi supervisor	Siempre	2	13%
	Casi siempre	3	20%
	A veces	5	33%
	Casi nunca	2	13%
	Nunca	3	20%
TOTAL		15	100%

FUENTE: Elaboración propia.

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel

GRÁFICO N° 15

SATISFACCION POR LA LABOR REALIZADA POR EL SUPERVSOR



FUENTE: Elaboración propia en base a cuadro N° 22.

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel.

En el gráfico N° 15 observamos que el 13% de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel que fueron encuestados indican que siempre se encuentran satisfechos con la labor que realiza su supervisor, el 20% se encuentran en un nivel inmediato inferior de satisfacción, mientras que el 33% consideran que a veces sienten satisfacción, un 13% casi nunca y otro 20% afirmó que nunca están satisfechos con la labor que realiza su supervisor.

ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN EN BASE AL SALARIO

CUADRO N° 23

SATISFACCIÓN POR EL SALARIO

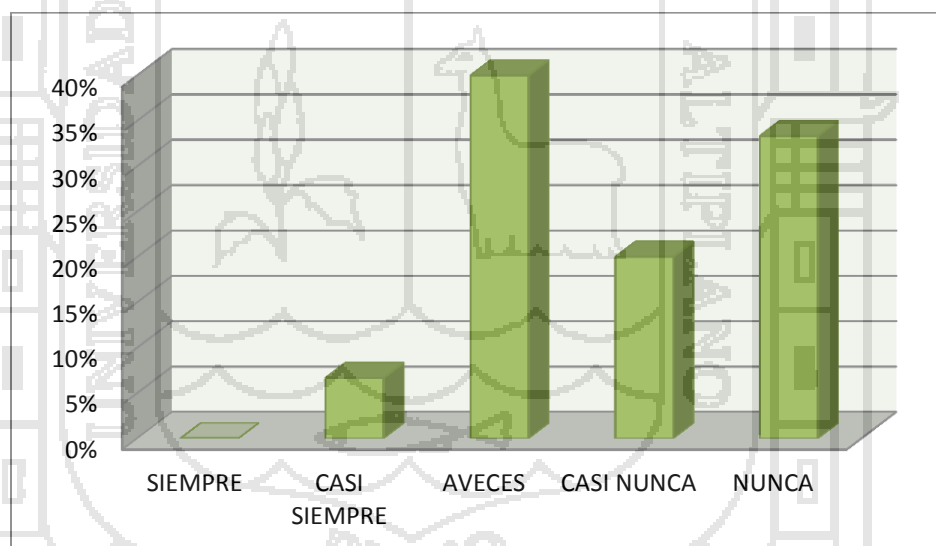
	NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Considero bueno mi salario y eso me satisface	Siempre	0	0%
	Casi siempre	1	7%
	A veces	6	40%
	Casi nunca	3	20%
	Nunca	5	33%
TOTAL		15	100%

FUENTE: Elaboración propia.

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel

GRÁFICO N° 16

SATISFACCIÓN POR EL SALARIO



FUENTE: Elaboración propia en base a cuadro N° 23.

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel.

En el gráfico N° 18 observamos que solo el 07% de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel que fueron encuestados indican que casi siempre se encuentran satisfechos con el salario que les brinda la empresa, el 40% consideran que a veces se sienten satisfechos, mientras que un 53 %

mostro que casi nunca y en ocasiones nunca se sienten satisfechos con el salario que perciben por sus servicios por parte de la empresa.

ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN EN BASE AL LUGAR OCUPADO EN LA EMPRESA

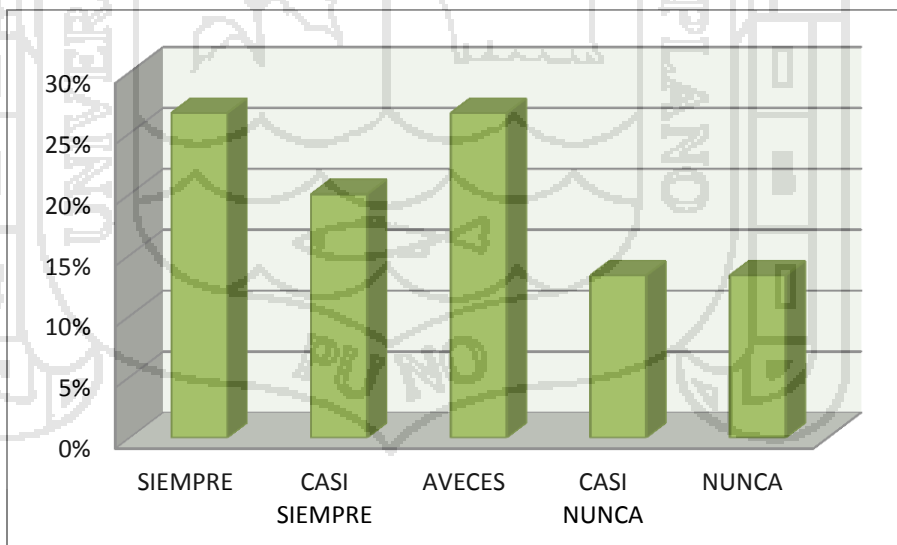
CUADRO N° 24
SATISFACCIÓN POR LUGAR OCUPADO EN LA EMPRESA

	NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estoy satisfecho con el lugar que ocupo en la empresa	Siempre	4	27%
	Casi siempre	3	20%
	A veces	4	27%
	Casi nunca	2	13%
	Nunca	2	13%
TOTAL		15	100%

FUENTE: Elaboración propia.

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel

GRÁFICO N° 19
SATISFACCIÓN POR EL LUGAR OCUPADO EN LA EMPRESA



FUENTE: Elaboración propia en base a cuadro N° 24.

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel.

En el gráfico N° 24 observamos que el 27% de los trabajadores de la empresa Intiqa Hotel que fueron encuestados indican que siempre se encuentran satisfechos con su posición en la empresa, el 20% se encuentran en un nivel inmediato inferior de satisfacción, mientras que otro 27% consideran que a veces sienten satisfechos y otro 26% afirma que casi nunca y en ocasiones nunca se sienten satisfechos con el lugar que ocupan en la empresa.

