



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÁRBULA



ESTILOS DE DIRECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN LA
DESVINCULACIÓN VOLUNTARIA DE TRABAJADORES DE UNA
EMPRESA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS

Autor:

Gamarra Marchan Carlos Eduardo

C.I: 14.608.509

Bárbula, Octubre, 2018



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÁRBULA



**ESTILOS DE DIRECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN LA
DESVINCULACIÓN VOLUNTARIA DE TRABAJADORES DE UNA
EMPRESA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS**

Autor:

Gamarra Marchan Carlos Eduardo

C.I: 14.608.509

**Trabajo de Grado Presentado para Optar al Título de Magister en
Administración del Trabajo y Relaciones Laborales**

Bárbula, Octubre, 2018



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del trabajo de grado titulado: "ESTILOS DE DIRECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN LA DESVINCULACIÓN VOLUNTARIA DE TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS" presentado por el ciudadano: Carlos. E. Gamarra. M, titular de la cédula de identidad N° V-14.608.509, para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, reúne los requisitos para ser considerado como: Aprobado, a los 26 días del mes de Octubre del año 2019

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
<u>Belkys Gamarra M.</u>	<u>9.136.329</u>	
<u>Yamile Delgado de Smith</u>	<u>9547843</u>	
<u>Alicia Ruiz</u>	<u>V-14232112</u>	



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
SECCIÓN DE GRADO

POST GRADO **FACES**
SERVICIOS ESPECIALIZADOS EN ADMINISTRACIÓN
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

**"ESTILOS DE DIRECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN LA
DESVINCULACIÓN VOLUNTARIA DE TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE
SERVICIO LOGÍSTICO"**

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y
RELACIONES LABORALES por el(la) aspirante:

GAMARRA M., CARLOS E.
C.I.: 14.608.509

Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. SUAREZ M., BELKYS C., titular de la cédula de identidad N°. 8.136.329.

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está

Aprobado

En Bárbula, a los 26 días del mes de octubre de 2018

Prof. Suarez M., Belkys C. (PRESIDENTE)

C.I.: 8.136.329

Fecha: 26/10/2018

Prof. Delgado S., Yámile

C.I.: 9547843

Fecha: 26/10/2018

Prof. Rivas L., Ariana T.

C.I.: V-1423218

Fecha: 26-10-2018



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo n°133, quien suscribe, **Dra. SUAREZ. M. BELKYS**, titular de la cédula de identidad N° **V-8.136.329**, en mi carácter de tutor del Trabajo de Maestría Titulado:

“ESTILOS DE DIRECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN LA DESVINCULACIÓN VOLUNTARIA DE TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS”

Presentado por el ciudadano: **GAMARRA MARCHAN CARLOS EDUARDO** titular de la cédula de identidad N° **V-14.608.509** para optar al título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia, a los doce días del mes de julio del año dos mil dieciocho.

Firma

C.I: V-8.136.329

DEDICATORIA

A mi esposa Nubia Rosa y a mi hija Daniela Valentina, por apoyarme en todo momento en esta laboriosa empresa.

A mi mamá y hermanas, por esperarme todos los sábados temprano en la mañana al asistir a clases y despedirme en la tarde de retorno a casa.

A mis tías Elsa y Migue, por mostrarme hace 25 años que cuando se está realizando un trabajo de investigación, los fines de semana no existen.

AGRADECIMIENTO

A Dios todo poderoso, por regalarme el don de la vida.

A la Dra. Belkys Suarez Montoya, por compartir sus conocimientos en Seminario de Investigación y durante todo el proceso de elaboración del presente trabajo de grado.

A la Universidad de Carabobo, por ampliar su rango de acción hacia sus estados vecinos y con ello, permitirme adquirir conocimientos para mi desarrollo profesional.

A mis compañeras Yarelis y Jaidy, por el apoyo y aliento durante toda la maestría, especialmente durante el desarrollo de la investigación.

A todos los autores que sirvieron de referencia para la investigación, ya que sin su aporte el mismo no hubiese cristalizado.

A los trabajadores y supervisores de la organización donde se realizó la investigación, por haberme suministrado la información para el desarrollo del presente trabajo.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POST GRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



**ESTILOS DE DIRECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN LA
DESVINCULACIÓN VOLUNTARIA DE TRABAJADORES DE UNA
EMPRESA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS**

Autor: Gamarra Marchan Carlos Eduardo

Tutor: Belkys Suárez Montoya

Fecha: Octubre 2018

RESUMEN

El propósito de la investigación, estuvo orientada a analizar los estilos de dirección asumidos por los supervisores y su influencia en la desvinculación voluntaria del personal que labora y laboró en una empresa de servicio logístico, ubicada en Barquisimeto estado Lara. Teóricamente el estudio se orientó desde las teorías de dirección de personal y estilos de liderazgos de autores contemporáneos, centrandó la atención en la Teoría X y Teoría Y de McGregor. Metodológicamente y por la naturaleza de la investigación se apoya en el paradigma positivista o enfoque cuantitativo, se enmarco en un estudio descriptivo con un diseño no experimental de campo. La población estuvo definida por (75) ex - trabajadores de la empresa objeto del estudio, se elige una muestra de (45) individuos pertenecientes a los diferentes departamentos y gerencias de la organización. Para la recolección de la información se emplearon diferentes técnicas: observación, revisión documental y la encuesta en la modalidad de cuestionario. Los resultados obtenidos, fueron analizados estadísticamente. Finalmente, se concluye: a) los supervisores asumen un estilo de dirección de personal mixto con rasgos de autoritarismo de la Teoría X para determinados aspectos de la gestión de trabajo; b) rasgos de democratización o participación de la Teoría Y para otros, c) Los ex – trabajadores asumen un estilo enfocado hacia la participación de la Teoría Y, generando diferencias de criterios con sus supervisores, respecto a la percepción del trabajo, expectativas de crecimiento profesional y personal, entre otros aspectos. Estas diferencias han generado la desvinculación voluntaria de los trabajadores.

Palabras clave: Estilos de dirección, Influencia, Personal, Desvinculaciones voluntarias



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POST GRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



**PERSONAL ADDRESS STYLES AND THEIR INFLUENCE ON THE
VOLUNTARY DISBURSEMENT OF WORKERS OF A LOGISTICS
SERVICES COMPANY**

Author: Gamarra Marchan Carlos Eduardo

Tutor: Belkis Suárez Montoya

Date: October 2018

SUMMARY

The purpose of the research was aimed at analyzing the management styles assumed by the supervisors and their influence on the voluntary disengagement of the personnel that worked and worked in a logistics service company, located in Barquisimeto, Lara state. Theoretically, the study was oriented from the theories of personnel management and leadership styles of contemporary authors, focusing on Theory X and Theory Y of McGregor. Methodologically and due to the nature of the research, it is based on the positivist paradigm or quantitative approach, it is framed in a descriptive study with a non experimental field design. The population was defined by (75) ex - workers of the company object of the study, a sample of (45) individuals belonging to the different departments and managements of the organization is chosen. For the collection of information, different techniques were used: observation, documentary review and the questionnaire survey. The results obtained were analyzed statistically. Finally, it is concluded that: a) the supervisors assume a management style of mixed personnel with authoritarianism features of the Theory X for certain aspects of work; b) management and features of democratization or participation of the Theory Y for others, c) The former workers assume a style focused on the participation of the Theory Y, generating differences of criteria with their supervisors, regarding the perception of work, expectations of professional and personal growth, among other aspects. These differences have generated the voluntary disengagement of the workers.

Keywords: Steering Styles, Influence, Personal, Voluntary Disengagements

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág.
Dedicatoria	VI
Agradecimiento	VII
Resumen	VIII
Índice General	X
Índice de Cuadros	XIV
Índice de Figuras	XV
Índice de Tablas	XVI
Índice de Gráficos	XVII
Introducción	18
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema	22
1.2 Formulación del Problema	24
1.3 Objetivos de la Investigación	25
1.3.1 Objetivo General	25
1.3.2 Objetivos Específicos	25
1.4 Justificación	26
CAPÍTULO II	
MARCO TEORICO REFERENCIAL	
2.1 Antecedentes	29
2.2 Bases Teóricas	32
Teoría X & Teoría Y de McGregor	33
Metodología de Sistemas de Administración de Likert	40
Teoría Z de Ouchi	49
El Trabajo	53
Evolución Histórica del Trabajo	54
Teoría Social	64
Teoría Social en la Antigüedad y la Edad Media	64
Teoría Social en la Europa Antigua	65
Teoría Social Clásica	66
Teoría Social Post Moderna	66

Contenido	Pág.
Sociología	67
Sociología del Trabajo	69
Paradigmas de la Sociología del Trabajo	72
Teorías de Organización del Trabajo	75
La Organización	85
Las Organizaciones como Sistemas Sociales	90
Las Organizaciones como Sistemas Abiertos	91
Las Organizaciones Según la Teoría de Sistemas	94
Las Organizaciones como un Sistema Socio - técnico	97
Los Participantes en las Organizaciones	100
Estructura Organizacional	101
Comportamiento Organizacional	104
Modelos de Comportamiento Organizacional	106
Cognición Humana	108
Teoría de Campo de Lewin	109
Teoría de la Disonancia Cognitiva	110
Motivación Humana	111
Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow	114
Teoría de los Dos Factores de Herzberg	117
Modelo Situacional de Motivación de Vroom	119
Teoría de la Expectativa de Lawler	121
Comunicación	123
Clima Organizacional	125
Liderazgo	126
Gerencia	129
Gerencia y Liderazgo en Venezuela	131
Marco Legal Aplicable a las Relaciones de Trabajo en Venezuela	135
Antecedentes de la Organización Objeto de Estudio	138
2.3 Definición de Términos	140

Contenido	Pág.
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo de Investigación	145
3.2 Diseño de la Investigación	146
3.3 Método de la Investigación	147
3.4 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información	148
3.5 Técnicas de Análisis de la Información	156
3.6 Población y Muestra	159
3.7 Confiabilidad	168
3.8 Validez del Instrumento	171
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
4.1 Presentación Resultados Caracterización de la Muestra	173
Caracterización de la Muestra por Sexo	
Caracterización de la Muestra por Edad	
Caracterización de la Muestra por Antigüedad	
Caracterización de la Muestra por Gerencia	
Caracterización de la Muestra por Tipo de Cargo	
Caracterización de la Muestra por Grado de Instrucción	
Caracterización de la Muestra por Profesión	
4.2 Presentación Resultados de la Aplicación del Cuestionario	187
Resultados Item 1	191
Resultados Item 2	194
Resultados Item 3	197
Resultados Item 4	200
Resultados Item 5	203
Resultados Item 6	206
Resultados Item 7	209
Resultados Item 8	212
Resultados Item 9	215

Contenido	Pág.
Resultados Item 10	218
Resultados Item 11	220
Resultados Item 12	223
Resultados Item 13	226
Resultados Item 14	229
Resultados Item 15	232
Resultados Item 16	235
Resultados Item 1-4. Estilo de Dirección Teoría X	237
Resultados Item 5-8. Estilo de Dirección Teoría Y	240
Resultados Item 9-12. Actitud hacia el Trabajo Teoría X	243
Resultados Item 13-16. Actitud hacia el Trabajo Teoría Y	246
CONCLUSIONES	249
RECOMENDACIONES	255
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	259
ANEXOS	265

ÍNDICE DE CUADROS

Contenido	Pág.
Cuadro N°1. Resumen Comparativo Teoría X & Y	38
Cuadro N°2. Los Cuatros Sistemas Administrativos de Likert	47
Cuadro N°3. Etapas de la Organización en el Siglo XX	90
Cuadro N°4. Teorías Sobre Comportamiento Organizacional	107
Cuadro N°5. Tipología de la Investigación	159
Cuadro N°6. Caracterización de la Población	167
Cuadro N°7. Cálculo de Varianzas	170
Cuadro N°8. Cuadro Técnico Metodológico	172
Cuadro N°9. Integración de Datos	188

ÍNDICE DE FIGURAS

Contenido	Pág.
Figura N°1. Teorías X & Y los Cuatro Sistemas Administrativos	49
Figura N°2. El Sistema y sus Cuatro Elementos Esenciales	94
Figura N°3. Sistema Socio - Técnico	98
Figura N°4. Factores que Influyen en el Comportamiento Organizacional	106
Figura N°5. Modelo Básico de Motivación	113
Figura N°6. Jerarquización de las Necesidades Humanas	114
Figura N°7. Teoría de los Dos Factores de Herzberg	118
Figura N°8. Modelo de Expectativa del Empleado de Vroom	120
Figura N°9. Teoría de la Expectativa de Lawler	123
Figura N°10. Estructura Organizativa	140

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Pág.
Tabla N°1. Distribución de la Muestra por Sexo	174
Tabla N°2. Distribución de la Muestra por Edad	176
Tabla N°3. Distribución de la Muestra por Antigüedad en la Empresa	178
Tabla N°4. Distribución de la Muestra por Gerencia / Departamento	180
Tabla N°5. Distribución de la Muestra por Tipo de Cargos	182
Tabla N°6. Distribución de la Muestra por Grado de Instrucción	184
Tabla N°7. Distribución de la Muestra por Profesión	186
Tabla N°8. Establecimiento de Objetivos y Metas	191
Tabla N°9. Ejecución de Actividades	194
Tabla N°10. Establecimiento de Normas	197
Tabla N°11. Establecimiento de Sanciones	200
Tabla N°12. Participación en Toma de Decisiones	203
Tabla N°13. Autonomía en la Gestión	206
Tabla N°14. Publicación de Resultados de Gestión	209
Tabla N°15. Adiestramiento y Formación	212
Tabla N°16. Cumplimiento de Actividades	215
Tabla N°17. Importancia de la Compensación	218
Tabla N°18. Iniciativa	220
Tabla N°19. Trabajo en Equipo	223
Tabla N°20. Trabajo y Logros	226
Tabla N°21. Autonomía en la Gestión	229
Tabla N°22. Sugerencias y Aportes	232
Tabla N°23. Nuevas Actividades	234
Tabla N°24. Estilo de Dirección Supervisores Teoría X	237
Tabla N°25. Estilo de Dirección Supervisores Teoría Y	240
Tabla N°26. Actitud del Trabajador Teoría X	243
Tabla N°27. Actitud del Trabajador Teoría Y	245

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenido	Pág.
Gráfico N°1. Distribución de la Muestra por Sexo	174
Gráfico N°2. Distribución de la Muestra por Edad	176
Gráfico N°3. Distribución de la Muestra por Antigüedad en la Empresa	178
Gráfico N°4. Distribución de la Muestra por Gerencia / Departamento	180
Gráfico N°5. Distribución de la Muestra por Tipo de Cargos	182
Gráfico N°6. Distribución de la Muestra por Grado de Instrucción	184
Gráfico N°7. Distribución de la Muestra por Profesión	186
Gráfico N°8. Establecimiento de Objetivos y Metas	191
Gráfico N°9. Ejecución de Actividades	194
Gráfico N°10. Establecimiento de Normas	197
Gráfico N°11. Establecimiento de Sanciones	200
Gráfico N°12. Participación en Toma de Decisiones	203
Gráfico N°13. Autonomía en la Gestión	206
Gráfico N°14. Publicación de Resultados de Gestión	209
Gráfico N°15. Adiestramiento y Formación	212
Gráfico N°16. Cumplimiento de Actividades	215
Gráfico N°17. Importancia de la Compensación	218
Gráfico N°18. Iniciativa	220
Gráfico N°19. Trabajo en equipo	223
Gráfico N°20. Trabajo y Logros	226
Gráfico N°21. Autonomía en la Gestión	229
Gráfico N°22. Sugerencias y Aportes	232
Gráfico N°23. Nuevas Actividades	234
Gráfico N°24. Estilo de Dirección Supervisores Teoría X	237
Gráfico N°25. Estilo de Dirección Supervisores Teoría Y	240
Gráfico N°26. Actitud del Trabajador Teoría X	243
Gráfico N°27. Actitud del Trabajador Teoría Y	245

INTRODUCCIÓN

El trabajo es toda actividad realizada por los individuos para transformar la materia y generar un producto o servicio, percibiendo un pago o remuneración; es un fenómeno social a través del cual, las personas transforman la sociedad y la naturaleza; es una expresión humana que involucra a todo el ser y a todos los seres; y es también una actividad creadora, física, manual y directa realizada para transformar algo y generar un bien o servicio necesitado por alguien.

A lo largo de la historia de la humanidad, el trabajo ha sido definido y valorado desde diferentes puntos de vista, destacando siempre los beneficios o problemas que ha significado para el hombre y la sociedad en general.

Desde el punto de vista religioso, en la biblia se destacan diferentes pasajes donde se describe desde el trabajo realizado por Dios en la creación del mundo, pasando por el trabajo impuesto a Adán como castigo por desobedecer a Dios, hasta llegar al trabajo que sufriría la humanidad durante el apocalipsis y el fin del mundo.

Desde el punto de vista científico, el trabajo y sus formas de manifestación, provocaron la aparición de diversas teorías y corrientes de pensamiento, las cuales realizaron aportes importantes en la búsqueda de mejorar su impacto en la sociedad, comenzando con las teorías deterministas en el siglo XIX hasta llegar a los modelos actuales de calidad total del siglo XXI.

A principios del siglo XX, la administración científica constituía el fundamento de la gestión en las organizaciones, siendo su objetivo principal administrar los medios para mantener o aumentar la productividad. Desde este punto de vista, el trabajador era considerado una extensión de la máquina que operaba, por lo cual las relaciones de estos con las empresas eran absolutamente impersonales.

Hacia mediados del siglo XX, las organizaciones comenzaron a dar prioridad a las necesidades y exigencias de sus trabajadores desde diversos puntos de vista, siendo la relación supervisor – trabajador uno de los ejes principales de atención, dirigiendo esfuerzos en la formación de supervisores y gerentes con la finalidad de moldear los estilos de dirección y liderazgo hacia sus trabajadores y con ello, mejorar el clima de trabajo.

En opinión de Schultz (1982:218), dirigir personal consiste en “desarrollar estrategias para la aplicación de procedimientos y normas laborales orientadas a la consecución de los objetivos organizacionales”. Desde este punto de vista, las estrategias para que los trabajadores apliquen las normas y procedimientos diseñados corresponde ejecutarlas a los supervisores directos de cada unidad o departamento.

Las conductas asumidas por los supervisores para lograr que sus trabajadores cumplan con los procedimientos y normas laborales en beneficio de los objetivos de la organización se conocen como estilos de dirección de personal. Los estilos de dirección de personal que asuman los supervisores determinarán si los trabajadores cumplen o no las labores asignadas, pudiendo desencadenar conflictos si el estilo empleado no es el adecuado.

Cuando se presentan problemas entre los líderes y sus seguidores, se pueden generar abandonos de los equipos de trabajo y por ende desvinculaciones voluntarias, siendo estas las que se generan cuando el trabajador decide culminar su relación de trabajo con la organización. Cuando las desvinculaciones voluntarias se generan en forma masiva o en cargos con funciones consideradas claves, se puede afectar el normal desenvolvimiento de las organizaciones e incluso afectar su permanencia en el tiempo como una actividad lucrativa.

Ante tal situación, la presente investigación está orientada analizar los estilos de dirección asumidos por los supervisores y su influencia en la desvinculación voluntaria del personal que presta servicios en una empresa de servicios logísticos, mediante la identificación de los estilos de dirección de personal asumidos por los supervisores ante sus grupos de trabajo; el diagnóstico del perfil profesional y del cargo de los trabajadores y finalmente, determinando la posible influencia de los estilos de dirección de los supervisores en la desvinculación de los trabajadores.

El estudio está estructurado de la siguiente manera:

Se inicia con el Capítulo I, en la cual se expresa el planteamiento del problema, señalando el contexto global, nacional y regional en el cual se encuentra inserto, sus aspectos sociales, económicos, culturales y organizacionales, como y porque se manifiesta y las consecuencias de su repetitividad y permanencia en el tiempo. De igual forma, en este capítulo se formulan las interrogantes a dar respuestas, y se ubica el problema de investigación en un contexto de teorías que permiten entender y justificar la finalidad de la misma. Como última fase de este capítulo, se plantean los objetivos, tanto general como los específicos que se cumplieron en el desarrollo de la investigación, así como los elementos que justificaron su realización.

En segundo lugar, se presenta el Capítulo II Marco Teórico Referencial, en donde se comenta y contextualiza el problema de investigación científica planteado, señalando las actividades desarrolladas para la detección, obtención y consulta de literatura pertinente al problema. Está compuesto por los antecedentes investigativos de la temática estudiada, así como por los diferentes conceptos y teorías científicas sobre el trabajo, sociología del trabajo, organización, modelos de organización del trabajo, teorías administrativas, teorías sobre motivación, liderazgo, dirección de

personal, entre otros aspectos de importancia para ubicar el problema desde el punto de vista teórico – científico para buscar soluciones al mismo.

En tercer lugar, se presenta el Capítulo III Marco Metodológico con el propósito de responder las preguntas de investigación planteadas y cumplir con los objetivos de la investigación. Está compuesto por el diseño, tipo y nivel de investigación según su naturaleza, los métodos y procedimientos para la recolección de la información, la forma empleada el análisis e interpretación de los resultados obtenidos y finalmente, la descripción y caracterización de los principales elementos de la población y muestra estudiada y su relación con los individuos que conforman la organización estudiada.

En cuarto lugar, se presenta el Capítulo IV, Análisis de los Datos e Interpretación de los Resultados, donde se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de la información para cada ítem evaluado, así como la interpretación de los mismos.

Por otro lado, se presentan las conclusiones alcanzadas en el desarrollo de la investigación, planteando los resultados obtenidos para cada uno de los objetivos del estudio. De igual modo, luego de reflejar los resultados encontrados, se plantean un conjunto de recomendaciones que se vinculan directamente con cada una de las conclusiones a las que se llegó con la investigación.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas, las cuales se encuentran orientadas a los autores citados en el desarrollo de la investigación, así como los anexos empleados en el estudio que complementan de alguna u otra manera puntos del estudio realizado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

El recurso humano que conforma las organizaciones es el eje fundamental de su estructura, ya que del desarrollo de sus habilidades, destrezas y competencias profesionales depende en gran medida su éxito o fracaso. Los trabajadores con responsabilidades de dirección de personal, deben proyectar rasgos de comportamiento que generen en su grupo de trabajo confianza, cercanía, motivación y espacios con posibilidad de comprometerse, más allá del cumplimiento de los objetivos, metas asignadas y del pago percibido por esto.

En la actualidad, las grandes empresas a nivel mundial conceden gran importancia a los procesos de selección, desarrollo y retención de directivos a todos los niveles jerárquicos, desde supervisores hasta directores y presidentes, haciendo especial énfasis en el desarrollo de competencias de dirección de personal y liderazgo. Por esta razón, no es extraño que las organizaciones diseñen sus procesos de selección, reclutamiento, capacitación y desarrollo del personal ejecutivo, gerencial y supervisorio enfocado en aspectos de conocimiento técnico de los procesos productivos y principalmente, en el manejo del recurso humano con el cual formara equipo.

En un mundo cada vez más globalizado, Venezuela no escapa a esta realidad. Según Romero (2005), el modelo gerencial tradicional venezolano, se ha caracterizado por:

Ser rígido, de tipo piramidal y centrado en el poder, con una posición inflexible en la toma de decisiones que estrangula la visión creativa, la automotivación y la actitud de compromiso. Sin embargo, pareciera que las organizaciones, están comprendiendo que las empresas exitosas se caracterizan por apoyarse en un nuevo humanismo dirigido al talento humano, en donde la toma de decisiones sea irradiada por los equipos que conforman la organización. (p. 52)

El enfoque planteado, muestra la necesidad de que las personas con responsabilidad en la dirección de personal involucren en la toma de decisiones a los colaboradores con la finalidad de generar un vínculo de identidad con los objetivos de la organización que facilite su ejecución, así como para fortalecer su liderazgo.

Por otro lado, en Barquisimeto Estado Lara, se encuentra ubicada una empresa de servicios logísticos que mantiene una alta participación en el sector de distribución de productos misceláneos y medicinas a nivel nacional, la cual ha experimentado un crecimiento sostenido durante los últimos 15 años permitiendo la ampliación de sus líneas de trabajo, lo que se ha traducido en un requerimiento de personal base y supervisores.

Para ocupar las vacantes de líderes o supervisores, la empresa ha reclutado personal con experiencia previa en el manejo de grupos de trabajo, así como también, han ascendido a trabajadores que han demostrado buen rendimiento en sus funciones y liderazgo entre sus compañeros de trabajo, generando un reconocimiento natural de parte de los mismos.

Con el transcurrir de los años, los supervisores han reafirmado su liderazgo ante sus equipos de trabajo sin embargo, han presentado dificultades con el manejo de las relaciones interpersonales y de trabajo generando conflictos, discusiones y altercados que inciden en el clima laboral del grupo.

Frente al reto de dominar a sus equipos de trabajo, algunos de estos líderes han asumido estilos de mando diversos, entre ellos el coercitivo. Ante esta situación, algunos trabajadores han solicitado ser reubicados de turno o sección de trabajo para evitar confrontaciones que puedan afectar su desempeño individual y su permanencia en la organización.

En la misma línea, en los últimos dos (02) años, se ha generado un descenso en el volumen de trabajo y en la remuneración de tipo variable (Bono de Desempeño), lo cual ha despertado el interés de iniciarse como trabajadores independientes en búsqueda de mejorar sus ingresos económicos, por lo que deciden culminar voluntariamente su relación de trabajo. Es importante destacar, que al momento de su egreso de la empresa, los trabajadores manifiestan que una de las razones para egresar de la organización es la relación conflictiva con su supervisor.

Lo señalado anteriormente, incide en forma negativa en el liderazgo de la empresa y en su clima laboral, pudiendo presentarse un volumen importante de egreso de personal técnico y especialistas que ocasionaría disminución drástica de los niveles de productividad, atentando contra la estabilidad y existencia de la organización.

Por lo antes expuesto, en la presente investigación se analizará a profundidad la problemática planteada para proponer posibles soluciones.

1.2. Formulación del Problema

Las personas con responsabilidad en el manejo de grupos de trabajo, desarrollan esta función basados en algunas premisas relativas a la naturaleza humana, por lo que de forma consciente o inconsciente clasifican la personalidad de sus subordinados. Quienes supervisan de cerca verificando el cumplimiento de las

tareas asignadas, asumen una concepción distinta de aquellos que les dan libertad para hacer el trabajo como mejor les plazca. Debido a la importancia que representa la función del supervisor en el clima organizacional de la empresa objeto de estudio y específicamente en los niveles de rotación de personal, en la presente investigación se analizará la siguiente interrogante:

¿En qué medida los estilos de dirección asumidos por el personal supervisorio influyen en la desvinculación voluntaria del personal que labora en una empresa de servicios logísticos?

1.3. Objetivos de la Investigación

Para la presente investigación, se plantean los siguientes objetivos:

1.3.1. Objetivo General

Analizar los estilos de dirección asumidos por los supervisores y su influencia en la desvinculación voluntaria del personal que labora en una empresa de servicios logísticos.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar los estilos en dirección de personal asumidos por los supervisores con sus grupos de trabajo en una empresa de servicios logísticos.
- Diagnosticar el perfil profesional y del cargo de los trabajadores de la empresa de servicios logísticos.

- Determinar la influencia de los estilos de dirección asumidos por los supervisores con la desvinculación voluntaria de los trabajadores de la empresa de servicios logísticos.

1.4. Justificación

Todos los elementos que interactúan en las organizaciones pueden afectar o favorecer su desarrollo, estabilidad y supervivencia, así como también a los individuos que la conforman; el liderazgo de las personas con responsabilidades de dirección de personal no es la excepción.

Conocer las características de los líderes, es fundamental para proyectar su capacidad de influencia en los equipos de trabajo y su contribución a generar un clima laboral sano y armonioso para el desarrollo de la relación con sus colaboradores. Los líderes deben ser capaces de manejar las presiones diarias de su accionar como gerente de un área o proceso, tanto las relacionadas con las maquinarias, equipo y herramientas, como las relacionadas con el personal con el que labora, esto para prevenir las tensiones, problemas de interrelación personal, toma de decisiones inadecuadas, fallas en la comunicación, y desmejoramiento del ambiente.

En opinión de Barroso (2007:345), “Un líder de presencia es alguien que se quiere a sí mismo, se valora, es responsable de sí, es capaz de asumir responsabilidades, es competente como persona y como gerente, es un elemento transformador en la práctica gerencial”.

De lo señalado anteriormente se puede extraer, que las personas con responsabilidades de dirección de personal, deben ser responsables consigo mismas para poder trasladar todas las ventajas de dicha responsabilidad a sus colaboradores lo

cual, modela la conducta, propicia un mejor clima organizacional y mayor rendimiento individual en el desarrollo de las actividades asignadas.

Tomando en cuenta que los estilos de dirección de personal que asumen las personas con responsabilidades de liderazgo en las organizaciones son directamente proporcional al éxito o fracaso de las mismas, a continuación se presentan los elementos que justifican la presente investigación:

- Desde el punto de vista organizacional, permite identificar los estilos de dirección de personal asumidos por los supervisores de la empresa objeto de estudio; diagnosticar el perfil profesional de los trabajadores evaluados y mediante el contraste de ambos aspectos, determinar si existe relación entre los estilos de dirección y las desvinculaciones voluntarias de trabajadores. Todos estos aspectos permitirán reducir los niveles de rotación de personal, reducir los gastos asociados a los procesos de reclutamiento y selección de personal, mantener los niveles de productividad operativa y administrativa, mantener la oferta de servicio con los clientes internos y externos y mantener un clima laboral estable por la disminución de los posibles conflictos interpersonales entre trabajadores y supervisores.
- Desde el punto de vista personal, amplía los conocimientos sobre la dinámica social que se presenta en la organización objeto de estudio por la relación entre los supervisores y las personas bajo su responsabilidad y permite ampliar las competencias profesionales sobre las diferentes teorías clásicas y modernas desarrolladas en las diferentes etapas del desarrollo de las relaciones de trabajo y su relación con los diferentes elementos del clima organizacional.

- Desde el punto de vista académico, enriquece la base de datos del área de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, ya que se asumió como base de estudio las teorías (X) e (Y) de Douglas McGregor, las cuales de acuerdo a su propio autor, describen estilos de personal y liderazgo antagónicos y extremos entre sí, pudiéndose convertir en fuente de consulta para futuras investigaciones sobre el tema.
- El presente estudio se enmarca en la línea de investigación Gestión de las Personas, ya que centra su interés en la forma como se manifiesta la relación entre supervisores y trabajadores desde el punto de vista del trabajador. En este sentido, enriquece la línea de investigación Gestión de las Personas de la Maestría Administración del Trabajo y Relaciones Laborales de la Universidad de Carabobo. El estudio, deja abierta la posibilidad de futuras investigaciones sobre esta temática desde el punto de vista del supervisor, lo que permitiría contrastar y validar los resultados obtenidos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes

A continuación, se presenta la revisión documental que sustenta la presente investigación:

Conde (2010). Trabajo especial de grado para optar al título de Maestría en Administración de Empresas mención Gerencia en la Universidad de Carabobo. Tipo de Investigación: Descriptivo – Cualitativo bajo la modalidad de diseño de campo apoyado en un estudio documental. Población: 09 individuos. Título: **El Líder Competitivo Como Factor Determinante De Las Empresas De Manufactura De Alimentos Del Estado Carabobo**. Objetivo: Determinar el perfil del liderazgo en las empresas manufactureras de alimentos del Estado Carabobo. Justificación: La investigación se aborda por la necesidad de conocer las características de los líderes. Conclusión: El perfil de los líderes se caracteriza por un estilo de liderazgo dirigido a resolver problemas con la ayuda de su equipo.

El trabajo citado anteriormente, contribuye con la investigación realizada debido a que es de tipo descriptivo, y coincide con el tipo de estudio realizado sirviendo de guía para la culminación del mismo por cuánto tenía propósitos muy similares a los planteados.

Dominguez (2011). Trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia en la Universidad de Carabobo. Tipo de Investigación: Descriptiva – Cuantitativa, bajo la modalidad de estudio de campo. Población: 47 individuos. Título: **Propuesta de un Modelo de Liderazgo**

Situacional en las Pequeñas y Medianas Empresas Ubicadas en el Municipio Valencia del Estado Carabobo. Objetivo: Proponer un modelo de liderazgo situacional, basado en la teoría de Hersey & Blanchard. Justificación: Necesidad de proponer un modelo de liderazgo situacional que se adapte a las características y necesidades de las organizaciones estudiadas. Conclusión: La apertura, disposición y condiciones de la pequeña y mediana empresa facilitan a la gerencia realizar cambios significativos que les permitan mejorar el desempeño del recurso humano.

Este trabajo contribuye a la investigación ya que comparten la misma tipología descriptiva – cuantitativa, su justificación se basa en la necesidad de elaborar un modelo de liderazgo situacional adaptado a las características de las organizaciones evaluadas; uno de sus objetivos específicos fue determinar las características aplicados en las empresas objeto de estudio; emplea el modelo de liderazgo situacional de Paul Hersey y Kem Blanchard, el cual parte de las teorías X e Y de McGregor y finalmente en su conclusión determina la necesidad de estilos de liderazgo adecuados para garantizar la existencia de las pequeñas y medianas empresas estudiadas.

Ochoa (2013). Trabajo especial de grado para optar al título de Maestría en Administración de Empresas mención Gerencia en la Universidad de Carabobo. Tipo de Investigación: Descriptivo – cualitativo, de campo con un diseño transeccional. Población: 27 individuos. Título: **La Cultura Organizacional Y El Liderazgo Como Alternativas Para Lograr La Eficiencia En Los Servicios Prestados En La Unidad De Atención Médica Integral De La Universidad De Carabobo.** Objetivo: Analizar como la cultura organizacional y los estilos de liderazgo influyen en la eficiencia. Justificación: Debilidades en los estilos de liderazgo de los supervisores que afectan directamente la eficiencia de la dependencia y la cultura organizacional. Conclusión: El enfoque de liderazgo predominante es el autocrático con deficiencias en la estructura, normas y directrices que afectan el rendimiento.

La contribución de este trabajo a la investigación se centra en que son investigaciones de tipo descriptivo; se justifica en los efectos negativos de los estilos de liderazgo en los trabajadores y la organización; emplean las teorías clásicas de liderazgo como base para la recolección de la información y finalmente, porque determina que el estilo de liderazgo influye directamente en el personal y afecta los niveles de eficiencia de los trabajadores en la atención al público e impide la conformación de una cultura organizacional de servicio.

Zapata (2013). Trabajo especial de grado para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales en la Universidad de Carabobo. Tipo de Investigación: Descriptivo – Cuantitativo no experimental de campo. Población: 81 individuos. Título: **Clima Organizacional De La Dirección De Recursos Humanos De Una Institución De Educación Superior**. Objetivo: Analizar el clima organizacional de la Dirección de Recursos Humanos de una Institución de Educación Superior. Justificación: El clima organizacional afecta el desempeño de los trabajadores y el éxito de las organizaciones. Conclusión: El clima organizacional depende de las condiciones que presente la organización a sus trabajadores y de la forma como estos las perciben.

Este trabajo contribuye con la investigación, ya que muestra que el clima organizacional depende de las condiciones de la organización y de la percepción que tengan los trabajadores de las mismas. Comparten la tipología descriptiva cuantitativa con un diseño de campo; emplea las teorías de motivación y liderazgo como parte de sus bases teóricas; y finalmente, emplea un instrumento de recolección de la información con escalas tipo Likert.

Coronel (2014). Trabajo especial de grado para optar al título de Maestría en Administración de Empresas mención Gerencia en la Universidad de Carabobo. Tipo de Investigación: De Campo - Descriptivo – Cuantitativo. Población: 19 Individuos.

Título: La Comunicación Del Personal Supervisorio Con El Personal De Base En Una Empresa Fabricante De Pinturas Y Su Incidencia En La Optimización De La Productividad. Objetivo: Analizar el proceso de comunicación del personal supervisorio con el personal de base y su incidencia en la optimización de la productividad. Justificación: La informalidad de la comunicación afecta el desempeño de las organizaciones. Conclusión: La comunicación oral prevalece para transmitir la información, siendo afectada por diversos factores que deben ser evaluados para lograr mejoras en la optimización de la productividad.

La contribución de esta investigación a la actualmente desarrollada, radica en que muestra la necesidad de una comunicación continua, clara y explícita entre supervisores y trabajadores para alcanzar los resultados esperados. Adicionalmente a esto, se vincula con la investigación desarrollada, ya que coinciden en aspectos como el tipo de investigación descriptivo – cuantitativo y en el empleo de un cuestionario con escala tipo Likert para la recolección de la información.

2.2. Bases Teóricas

En un principio las investigaciones del liderazgo eran realizadas desde una perspectiva individual. En la actualidad, el liderazgo se enfoca no solo en el líder, sino también en los seguidores, entorno, cultura y contexto, por lo que ya no es solo una característica individual, sino más bien una dinámica global, compleja y social estratégica. Tomando éstas consideraciones como referencia, la presente investigación se realizó con base a la relación entre supervisores y trabajadores, por tanto, se enmarca en el campo de la teoría social y la sociología del trabajo.

Partiendo de este punto, en la investigación se hizo uso de la teoría X & Y planteada por Douglas Mc-Gregor (1996), así como la metodología de sistemas de administración planteada por Rensis Likert (1971), en donde se visualizan dos

posturas opuestas que adoptan los subordinados / colaboradores en su desempeño dentro de la organización de las cuales depende el estilo de dirección de personal que adopte el líder. En este mismo orden de ideas, también se desarrollan una serie de teorías sobre administración de personal y el mundo organizacional, que enriquecen la investigación.

Teoría X y Teoría Y de McGregor

Douglas McGregor (1996), fue un influyente investigador del comportamiento organizacional, y su estudio se orientó en la identificación de dos estilos antagónicos de dirección de personal basado en ciertos supuestos del comportamiento humano; uno tradicional al que denominó teoría X y uno moderno al que denominó teoría Y.

Teoría X

Está basada en concepciones exageradas y distorsionadas de la naturaleza humana, las cuales fueron utilizadas durante gran parte del siglo XX. Estas premisas son:

- La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos, principalmente el salario.
- Como los incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ésta.
- Las motivaciones humanas son irracionales y no deben interferir el propio interés del individuo.
- Las organizaciones pueden y deben planearse, de manera que neutralicen y controlen los sentimientos y las características imprevisibles.

- El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
- El hombre es negligente por naturaleza, evita el trabajo o trabaja al mínimo posible y prefiere ser dirigido.
- El hombre carece de ambición, evita las responsabilidades y prefiere verse libre de obligaciones.
- Los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que es necesario un control rígido.
- Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es incapaz de lograr el autocontrol y la autodisciplina.
- Es fundamentalmente egocéntrico frente a las necesidades de la organización.
- Es crédulo, no es muy lúcido, y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.
- Su propia naturaleza lo lleva a oponerse a los cambios, pues ansia la seguridad.

Bajo esta concepción tradicional del comportamiento humano, la administración de recursos humanos se basó en el empleo y control de la energía humana, solamente para lograr los objetivos de la organización. Desde este punto de vista, la concepción de administración es la siguiente:

- La administración responde por la organización de los elementos productivos de la empresa, dinero, materiales, equipos y personal, y no está en procura de sus fines económicos.
- La administración también es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento, para atender las necesidades de la organización.

- Sin la intervención activa de la administración, las personas permanecerían pasivas frente a las necesidades de la organización, e incluso, se resistirían a cumplirlas. Por consiguiente, las personas deben ser persuadidas, motivadas, castigadas, coaccionadas y controladas, es decir, sus actividades deben ser dirigidas. A nivel general, administrar consiste en lograr que las personas ejecuten las tareas.

Según el autor, estas suposiciones y creencias determinan el aspecto humano de muchas organizaciones en las que se piensa que las personas se comportan según lo planteado en la teoría X. Este comportamiento no es la causa, es el efecto de alguna mala experiencia en otra organización.

Teoría Y

Está basada en concepciones o supuestos de la teoría de la motivación humana y se presenta un comportamiento organizacional antagónico respecto a la teoría X.

- El esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. El hombre común no siente que sea desagradable trabajar. De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y se realiza en forma voluntaria o bien, puede ser una fuente de castigo y debe evitarse en lo posible.
- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para lograr que las personas se esfuercen por alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe auto dirigirse y auto controlarse para ponerse al servicio de los objetivos que se le confían.

- Confiar objetivos a una persona, a un empleado, o asignar, es una manera de premiar, asociada a su alcance efectivo. Las recompensas más significativas como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización, son producto directo de los esfuerzos dirigidos a conseguir los objetivos organizacionales.
- En ciertas condiciones, el hombre común aprende a asumir y aceptar responsabilidades. En general, la evasión de la responsabilidad, la falta de ambición, y el énfasis en la seguridad personal son consecuencias de la experiencia individual, y no de características humanas inherentes y universales.
- La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación e ingenio en la solución de problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la población, no en una minoría.
- En las condiciones de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual del hombre común, no solo se utiliza parcialmente.

Bajo esta concepción moderna del comportamiento humano, el hombre no es pasivo ni contraviene los objetivos de la organización. Las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, estándares adecuados de comportamiento y están capacitadas para asumir plenas responsabilidades.

Partiendo de la Teoría Y, la labor de la administración se amplía e implica diferentes aspectos como:

- La administración es responsable de la administración de los elementos productivos de la empresa como dinero, materiales, equipos, personas, para que ésta alcance sus fines económicos.

- Las personas no son pasivas por naturaleza ni renuentes a colaborar con las necesidades de la organización, sino que pueden volverse así como resultado de su experiencia en otras organizaciones.
- La administración no crea la motivación, el potencial de desarrollo ni la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir el comportamiento para alcanzar el objetivo de la organización, puesto que estos están presentes en las personas. La administración es responsable de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por si mismas esas características.
- La labor primordial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar sus objetivos individuales con mayor facilidad, y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

Dentro de la concepción de la Teoría Y, administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación, por lo cual, se transforma en una administración por objetivos y no por controles.

A continuación, se presenta cuadro 1, que contempla resumen comparativo de los principales supuestos de las Teorías X y Y.

Cuadro N° 1
Resumen Comparativo Teoría X – Y

Variables	Teoría X	Teoría Y
Trabajo	1. A los seres humanos no les gusta el trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible.	1. El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones.
Control de Actividades	2. Toda organización tiene objetivos, cuyo logro requiere que se obligue, se controle y hasta se amenace con castigos a las personas que en ella trabajan para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos.	2. El control externo y las amenazas del castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer el autocontrol y auto dirigirse, si pueden ser convencidas de comprometerse a hacerlo.
Iniciativa	3. El ser humano prefiere ser dirigido en lugar de dirigir.	3. Las recompensas en el trabajo se hallan ligadas a los compromisos asumidos.
Responsabilidad	4. El ser humano procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible.	4. Las personas pueden aprender a asumir y aceptar responsabilidades.
Ambición	5. El hombre común, es relativamente poco ambicioso.	5. La imaginación, la creatividad y el ingenio se hallan en la mayoría de las personas.
Motivación al Logro	6. Las personas se preocupan sobre todo, de su propia seguridad y bienestar.	6. El potencial intelectual del ser humano normal está lejos de ser utilizado en su totalidad.

Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de McGregor (1996)

El resumen comparativo entre la Teoría X y la Teoría Y presentado en el cuadro N° 1, muestra el contraste existente entre los supuestos de comportamiento humano de las personas para cada una de las variables estudiadas en la investigación, lo cual, determina una forma de administración de personal enfocada siempre en la consecución de los objetivos organizacionales.

En la Teoría Y, se presenta un estilo de administración participativo y democrático basado en los valores humanos. Desde este punto de vista, el autor de las

teorías, propone una serie de ideas y recomendaciones para la aplicación de forma más efectiva de éste estilo, las cuales son:

- Descentralización y delegación. Delegar las decisiones hacia los niveles inferiores de la organización para permitir que todas las personas se involucren en las actividades, tracen los caminos que juzguen mejores y asuman las responsabilidades por las consecuencias; y, de ese modo, satisfagan sus necesidades individuales más elevadas, relacionadas con la autorrealización personal.
- Ampliación del cargo y mayor significación del trabajo. La reorganización, el rediseño y la ampliación del cargo implican actividades adicionales para las personas, las cuales provocan innovación y estimulan la aceptación de responsabilidad en la base de la organización, además de proporcionar oportunidades para satisfacer las necesidades sociales y de autoestima.
- Participación y administración consultiva. La participación en las decisiones que afectan a las personas, y la consulta que busca obtener sus opiniones, tiene la finalidad de estimularlas a dirigir sus energías creativas a la consecución de los objetivos de la organización. Esto les proporciona oportunidades significativas para satisfacer sus necesidades sociales y de autoestima.
- Autoevaluación del desempeño. Los programas tradicionales de evaluación del desempeño están inspirados en la concepción tradicional del comportamiento organizacional (Teoría X), ya que la mayor parte de dichos programas tienden a tratar al individuo como un producto de una línea de montaje que necesita ser inspeccionado. En algunas organizaciones, se ha experimentado con éxito que las mismas personas formulen sus propios objetivos y metas, evaluando periódicamente su desempeño frente a estas metas. El superior jerárquico ejerce un gran liderazgo en este proceso, puesto

que se dedica más a orientar y estimular el desempeño futuro que a inspeccionar y juzgar el futuro anterior. Además, el individuo se ve más animado a adquirir más responsabilidades en la planeación y evaluación de su propia contribución para conseguir los objetivos de la organización, lo cual produce efectos positivos en la necesidad de estima y autorrealización.

Si las ideas expuestas no producen los resultados esperados, tal vez, la administración de la organización admitió la idea, pero empleo el esquema de concepciones tradicionales (teoría X).

En la actualidad, en el mundo organizacional se aprecia a las teorías X - Y como extremos antagónicos de la administración de personal, (Autocracia vs Democracia) en medio de las cuales existen degradaciones continuas o sucesivas que permiten no situarse en ambos extremos.

Metodología de Sistemas de Administración de Likert

La acción administrativa, puede asumir diversas características en función de variables internas y externas de las organizaciones. Para analizar y comparar como administran las organizaciones a las personas, Likert (1971), diseño un modelo comparativo denominado Sistema de Administración, el cual posee cuatro variables, las cuales son:

El Proceso Decisorio

Determina como se toman las decisiones en la empresa y quien las toma. Si están centralizadas o descentralizadas, concentradas en la cúpula de la jerarquía o diseminadas en la organización.

Sistemas de Comunicaciones

Determina como se transmiten y reciben las comunicaciones en la organización. Si el flujo de la información es vertical y descendente o de doble vía o si es horizontal.

Relaciones Interpersonales

Determina como se relacionan las personas en la organización y que grado de libertad existe en esa relación. Si las personas trabajan aisladas entre sí o en grupos a través de una inmensa interacción humana.

Sistemas de Recompensas y Castigos

Define como motivan las empresas a las personas para que se comporten de cierta manera, y si esa motivación es incentivadora y positiva o restrictiva e inhibidora.

En paralelo a esto, Likert estableció cuatro sistemas administrativos diferentes en los cuales cada una de estas variables presentaba una manifestación diferente. Los cuatro sistemas de administración son:

Sistema 1 Autoritario – Coercitivo

Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario que controla con rigidez todo lo que ocurre en la empresa. Es el sistema más férreo y cerrado. Sus principales características son:

- Proceso decisorio. Es centralizado en la cúpula de la organización, la cual, debe conocer todos los asuntos imprevistos y no rutinarios para resolverlos; así mismo, decide todos los eventos. Por consiguiente, el nivel más elevado se congestiona y se sobrecarga con la tarea de decisión, en tanto que los niveles inferiores son ajenos por completo a las decisiones tomadas.
- Sistema de Comunicaciones. Precario y lento. Las comunicaciones siempre son verticales en sentido descendente, y portan órdenes, casi nunca orientaciones o explicaciones. No existen comunicaciones ascendentes ni mucho menos laterales. A las personas no se les pide información, ante lo cual las decisiones tomadas en la cúpula se fundamentan en informaciones imitadas, generalmente incompletas y distorsionadas.
- Relaciones Interpersonales. Las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para la empresa y la buena marcha de los trabajos. La cúpula de la organización ve con desconfianza las conversaciones informales entre las personas y procura restringirlas al máximo. La organización informal simplemente está prohibida. Para evitar o restringir las relaciones humanas, las tareas se diseñan para confinar a las personas y aislarlas entre sí.
- Sistemas de Recompensas y Castigos. Se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, generando un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer ciegamente las normas y reglamentos internos y ejecutar las tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Las recompensas son raras y, cuando se otorgan, son predominantemente salariales y materiales, desprovistas de cualquier componente simbólico o emocional. Son frías e impersonales.

Sistema 2 Autoritario – Benévolo

Es un sistema administrativo autoritario pero menos férreo y cerrado que el sistema Autoritario – Coercitivo, más condescendiente y menos rígido.

- **Proceso Decisorio.** Centralizado por completo en la cúpula de la organización, aunque permite la delegación reducida de pequeñas decisiones meramente repetitivas y burocráticas, basadas en rutinas y prescripciones sencillas sujetas a aprobación posterior. Prevalece siempre el aspecto centralista.
- **Sistema de Comunicaciones.** Relativamente precario. Prevalecen las comunicaciones descendentes, aunque la cúpula se oriente en algunas comunicaciones ascendentes que llegan a los niveles inferiores como retroalimentación de sus decisiones.
- **Relaciones Interpersonales.** La organización tolera que las personas se relacionen entre sí, con cierta condescendencia. Sin embargo, la interacción humana todavía es escasa y cuenta con una incipiente organización informal considerada una amenaza para los objetivos de la organización.
- **Sistema de Recompensas y Castigos.** Se hace énfasis en las medidas disciplinarias, pero el sistema es menos arbitrario y ofrece recompensas materiales y salariales con más frecuencia. Las recompensas simbólicas o sociales son escasas.

Sistema 3 Consultivo

Sistema administrativo que tiende hacia la participación en lugar de la autoridad e imposición. Representa una moderación gradual de la arbitrariedad organizacional.

- **Proceso Decisorio. Participativo y consultivo.** Es relativamente participativo porque las decisiones se delegan en los diferentes niveles jerárquicos, aunque deben seguir las políticas y directrices definidas por la dirección para orientar las decisiones y las acciones de los encargados de tomar decisiones. Es consultivo porque se tienen en cuenta la opinión y los puntos de vista de los niveles inferiores, relacionados con políticas y directrices que los afectan. Posteriormente, las decisiones se someten a aprobación de la cúpula empresarial.
- **Sistema de Comunicaciones.** Produce comunicaciones verticales descendentes con orientaciones generales en lugar de órdenes y ascendentes, así como comunicaciones laterales u horizontales entre las personas de un mismo nivel jerárquico. La empresa desarrolla sistemas de comunicación que facilitan el flujo de información y sirven de base a la consecución de los objetivos.
- **Relaciones Interpersonales.** A empresa crea condiciones para el desarrollo de una organización informal saludable y positiva. La confianza depositada en las personas es mayor, aunque todavía no es completa ni definitiva. El trabajo permite formar equipos y grupos transitorios en los que se privilegian las relaciones humanas.

- Sistemas de Recompensas y Castigos. Se hace énfasis en las recompensas materiales de incentivos salariales y oportunidades de ascensos y desarrollo profesional y en las recompensas simbólicas de prestigio y estatus, aunque también puedan presentarse castigos leves y esporádicos.

Sistema 4 Participativo

Sistema administrativo democrático y participativo. Es el más abierto de todos los sistemas ya que incentiva la participación de todos sus miembros.

- Proceso Decisorio. Las decisiones se delegan por completo en los niveles inferiores de la organización. Aunque la cúpula de la organización defina las políticas y directrices que deben seguirse, solo controla los resultados y deja que los diferentes niveles jerárquicos se encarguen de las decisiones y las acciones. En ocasiones de emergencia, los niveles más elevados asumen la toma de decisiones, sujetándose a la ratificación explícita de los demás niveles involucrados. El consenso, es el concepto más importante en el proceso de toma de decisiones.
- Sistema de Comunicaciones. Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos (vertical, horizontal y lateral) y la empresa realiza cuantiosas inversiones en sistemas informáticos, puesto que éstos son imprescindibles en el logro de la flexibilidad, eficiencia y eficacia. La información se convierte en uno de los recursos más importantes de la empresa, que deben compartir todos los miembros que la necesiten para trabajar y obtener la sinergia requerida.
- Relaciones Interpersonales. Se hace énfasis en el trabajo en equipo. El surgimiento de grupos informales es importante para establecer relaciones

interpersonales efectivas, basadas en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales de descripciones de cargo, procesos, entre otros. El sistema estimula la participación y los desarrollos grupales intensos, de manera que las personas se sientan responsables de lo que decidan y realicen en todos los niveles organizacionales.

- Sistemas de Recompensas y Castigos. Se hace énfasis en las recompensas, especialmente en las simbólicas y sociales, aunque no se descuidan las salariales y materiales. Los castigos se presentan raras veces y casi siempre los definen los grupos involucrados.

A continuación se presenta el cuadro n° 2, donde se muestra la manifestación de cada una de las variables en los sistemas administrativos likert.

Cuadro N° 2
Sistemas de Administración de Likert

Comparación de Variable	Sistema 1 Autoritario Coercitivo	Sistema 2 Autoritario Benevolo	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
Proceso Decisorio	Centralizado en la cúpula de la organización, que monopoliza la toma de decisiones.	Centralizado en la cúpula de la organización, permite delegar las decisiones sencillas y rutinarias.	Consulta los niveles inferiores, permitiendo la delegación y participación de las personas.	Delegado y descentralizado en su totalidad. La cúpula define la política y controla los resultados.
Sistema de Comunicaciones	Precario. Solo se comunican ordenes verticales descendientes.	Relativamente precario. Las comunicaciones son verticales descendientes.	Flujo comunicación vertical - horizontal ascendente y descendiente.	Las comunicaciones son vitales en el éxito de la empresa. Se comparte toda la información.
Relaciones Interpersonales	Los contactos son de desconfianza. Se prohíbe la forma de organización no formal o informal.	Se toleran poco. La organización informal es incipiente y es una amenaza.	Relativa confianza en las personas. Se estimula la informalidad. Poco Trabajo en equipo.	Trabajo en equipo. Confianza mutua. Intenso trabajo en equipo. Se fomenta la informalidad.
Sistema de Recompensas	Énfasis en castigos y disciplina. Obediencia estricta a los reglamentos. Nulas recompensas nulas.	Castigos y disciplina menos arbitrarias. Recompensas salariales y sociales poco frecuentes.	Énfasis en recompensas salariales y sociales ocasionales. Pocas sanciones.	Énfasis en recompensas sociales, salariales y materiales. Sanción ocasional.

Fuente: Gamarra, C (2018), a partir de Chiavenato 2000

Sistema Autoritario y Coercitivo, se encuentra en organizaciones que emplean fuerza laboral intensiva y adoptan tecnología rudimentaria; el personal utilizado es de muy poca calificación profesional y de bajo nivel educativo. Este sistema se emplea en empresas de construcción civil o industriales, entre otras.

Sistema Autoritario Benévolo, se encuentra en empresas industriales que utilizan tecnología un poco más avanzada y fuerza laboral especializada, y que ejercen cierto tipo de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de

las personas. Esto ocurre en áreas de producción y montaje de la mayor parte de empresas industriales y las oficinas de ciertas fábricas.

Sistema Consultivo, es empleado en empresas de servicio, como bancos o financieras, o en empresas industriales que tienen tecnologías más avanzadas y políticas de personal más abiertas.

Sistema Participativo, se emplea poco y se utiliza en empresas que utilizan tecnologías complejas con personal especializado y desarrollado, como las agencias de publicidad, empresas de consultoría en ingeniería, arquitectura, administración, auditoría, procesamiento de datos, entre otras.

De acuerdo a lo planteado por Likert, los sistemas administrativos no son discretos ni continuos. Sus fronteras no son distintas y entre ellas existen variaciones intermedias.

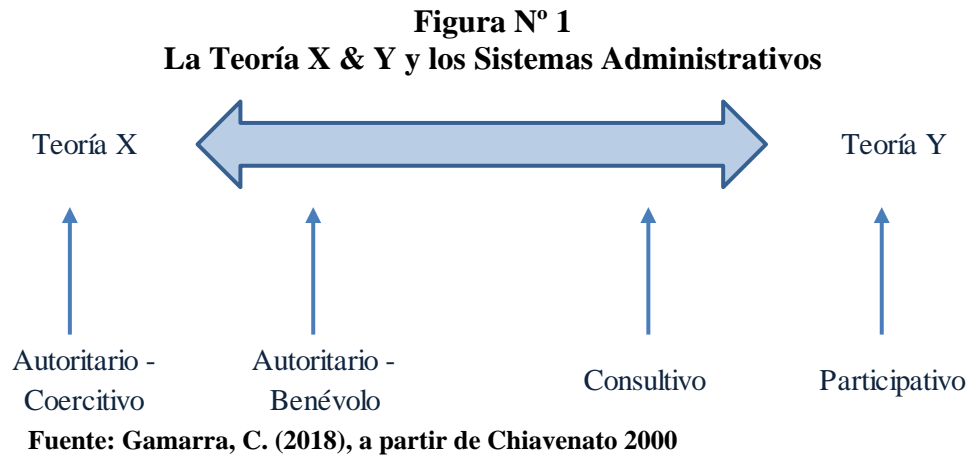
A medida que se avanza al *sistema 1*, se tiende a una administración tradicional, cerrada, burocrática, impersonal y autocrática.

La aproximación al *sistema 4*, conduce a la administración abierta, organizativa, participativa y democrática.

Esta condición ocasiona que no exista una política de administración válida para todas las situaciones posibles. De igual forma, la acción administrativa no es igual en todas las empresas, pues varía de acuerdo a una infinidad de variables.

Las Teorías X & Y de McGregor y la metodología de sistemas administrativos de Likert, se relacionan entre sí, ya que Likert, amplió las características describió más a detalle, el contexto organizacional en el cual se practican las teorías de

McGregor. A continuación, se presenta en la figura N°1, la representación gráfica de unión de la teoría X&Y con los sistemas administrativos de Likert.



En la figura N°1, se muestra la relación existente entre la Teoría de McGregor y la metodología de Likert. De acuerdo a esta figura, la teoría X corresponde a un sistema administrativo de tipo Autoritario – Coercitivo y la teoría Y, corresponde a un sistema administrativo de tipo Participativo. En medio de ambos extremos, se encuentran los sistemas administrativos Autoritario – Benévolo y Consultivo, a través de los cuales, las organizaciones deben transitar para desplazarse de un extremo a otro en la gestión de las personas.

Teoría Z de Ouchi

Continuando con la línea de investigación sobre la administración de recursos humanos, el investigador Ouchi (1982), presentó la llamada teoría Z, la cual, presenta la concepción japonesa de administración y su empleo exitoso en la industria estadounidense. A nivel general, Ouchi muestra que la productividad depende principalmente de la administración de las personas y no de la tecnología, es decir, de

la gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales basados en la organización.

En esta teoría, el comportamiento organizacional del hombre es el siguiente:

- El hombre tiene voluntad.
- Por naturaleza, está abierto al bien y al mal.
- La situación maneja al hombre.
- La razón lo motiva.
- El modo básico de interacción es la interdependencia.
- La unidad social más importante es la interacción.
- La objetividad describe la mejor visión que el hombre tiene del hombre.

En la organización de la teoría Z, el trabajo es considerado como la vía de realización del hombre que busca la satisfacción de sus metas a través de las metas de la organización, existe una atmosfera de credibilidad de unos a otros pues saben que cada quien es capaz de proceder adecuadamente en cuanto a sus responsabilidades.

El control se da en forma variada, desde el control por sistemas hasta el control ejercido por un superior si esto favorece los planes de la organización. En este caso, los medios de control han sido previamente establecidos y acordados por todos los involucrados, trabajadores y supervisores, quedando aceptados como parte de las reglas de juego. Las desviaciones y sus medidas correctivas son notificadas a todos.

La motivación se presenta como un fenómeno endógeno, es decir, nace de cada quien en la búsqueda de su realización personal que se confirma con la capacidad de logro, en medio del marco de la organización, siendo la principal forma que toma la del desafío hacia tareas más complejas e interesantes.

El entendimiento, la afiliación y la estima se dan como una consecuencia natural de la coordinación y la congruencia en las áreas de trabajo. La libertad individual depende de lo que cada quien es capaz de obtener para sí mismo en un marco de interdependencia y colaboración. Esta libertad es el mejor ingrediente de la seguridad personal, pues cada quien es capaz de fijar objetivos con los que está altamente comprometido, en sus propias áreas de desempeño que han sido establecidas con base en lo que hace fácilmente bien.

El trabajo de cada quien está definido por los resultados que han de producir en favor de la organización, en lugar de estar definidos por la descripción de cargos y funciones que escribió una persona ajena a la posición. En la organización resulta claro para todos cual es la contribución de cada quien lo que ayuda a ubicar las expectativas. Con esto, los actos del hombre en la organización están regidos por sus pensamientos en el análisis de las situaciones dinámicas.

La interacción entre las interfaces persona – persona y grupo – grupo, se mantienen en un nivel máximo a partir del cual la sinergia es un resultado natural, independientemente del estilo de comportamiento en el que se da la interacción.

La información útil al sistema fluye libremente en todos los niveles de la organización y se maneja con apertura y franqueza, con un interés compartido en la superación del todo. El ejercicio de la retroalimentación dinámica es normal y tiene como atributo principal la objetividad para señalar lo bueno y lo malo.

Las decisiones son tomadas en el nivel jerárquico más cercano a la fuente de información, y estas suelen tomarse de diferentes modos, uno solo, uno a uno, uno a todos, mayoría o consenso, según lo requiera la situación. La práctica del consenso es muy frecuente, pues a través de esta se alcanza gran involucramiento y compromiso con las decisiones reduciendo la resistencia al cambio. La mejor prueba del resultado

de la toma de decisiones por consenso es cuando cada miembro del grupo es capaz de defender la decisión como si fuera propia.

Se emplea un liderazgo enérgico cuando favorece a los propósitos de la organización y cuando resulta congruente a las características de la situación. Del mismo modo, se tiene consideración con los sentimientos de los demás cuando es necesario. En todo el proceso de influencia, la filosofía organizacional juega un papel preponderante.

La organización posee una alta orientación a la realidad interna y externa, aumentando su velocidad de adaptación. Tienen una orientación de mercado, permitiendo que las exigencias de éste influyan en la conformación de la estructura organizativa.

Las estructuras son susceptibles de a los grupos informales, es decir, hay una alta probabilidad de que un grupo informal que está trabajando con éxito sea reconocido incluyéndolo en el diseño formal de la estructura organizativa.

Existe una clara tendencia a la satisfacción de las necesidades grupales por encima de las necesidades individuales, suprimiendo el egoísmo.

La creatividad juega un papel importante en las organizaciones. Todos los individuos colaboran netamente en este aspecto como producto de la libertad que poseen y la motivación que les presenta el desafío.

De acuerdo a lo planteado por el autor, uno de los resultados de esta teoría, es que en Japón el empleo es vitalicio, existe estabilidad en el cargo y la organización funciona como una comunidad unida estrechamente por el trabajo en equipo, en

consecuencia, la producción es una cuestión de organización social, destacando el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional.

El Trabajo

El trabajo es toda actividad realizada por los individuos para transformar la materia y generar un producto o servicio por lo cual se percibe un pago o remuneración.

En opinión de Guerra (2012:11), el trabajo es: “un fenómeno social por y para el cual, las personas transforman la sociedad y la naturaleza, traduciendo sus energías motoras y sensoriales en un resultado que son capaces de percibir antes de verlo como el fruto de un complejo proceso”

En este mismo orden de ideas, este autor señala que: “El trabajo no es el mero empleo, es una expresión netamente humana que involucra todo el ser y a todos los seres”

Estas afirmaciones del autor, señalan al trabajo como un fenómeno de alto impacto social por las implicaciones particulares a los individuos que la realizan y a nivel colectivo, por todos los beneficios que genera a la sociedad.

Simón (1987:65), establece sobre el trabajo lo siguiente: “es una actividad creadora, física, manual y directa de carácter racional y transitivo, realizada para modificar o transformar algo, que produce un bien o servicio utilizable y deseable por alguien”. También establece el trabajo de tipo intelectual lo siguiente: “el trabajo intelectual puede ser considerado como trabajo, en la medida que contribuye a mejorar el trabajo manual de otras personas”

Para el autor, el trabajo del hombre se diferencia del trabajo de los animales por su carácter racional y creativo, además de ser realizado para producir un bien que alguien más necesita. De igual forma, destaca el esfuerzo físico y manual requerido para su ejecución.

Respecto al trabajo de tipo intelectual, Marx (1984) señala:

La distinción entre trabajo intelectual y manual es inapropiada y equivocada. Inapropiada porque genera espacios de poder contraproducentes en las organizaciones, donde los intelectuales suelen tener roles jerárquicos mayores a los trabajadores manuales, y equivocada porque todo trabajo manual tienen un componente intelectual y viceversa. (p.216)

En opinión de este autor, no debe hacerse diferenciaciones entre trabajo manual e intelectual ya que ambos se complementan entre sí para generar el resultado deseado de la actividad en ejecución.

Friedmann (1978:13), señala sobre el trabajo lo siguiente: “el trabajo es el empleo de las fuerzas físicas y morales que hace el hombre para la producción de riquezas y servicios. La utilidad es la primera característica del trabajo humano”.

El concepto planteado por el autor, destaca que el trabajo es realizado con un fin productivo y de generación de recursos, así como para ser útil a otras personas.

Evolución Histórica del Trabajo

Para la civilización Griega, el trabajo era una actividad carente de valor, ya que era realizada únicamente por los esclavos, dándole una dimensión de carestía, necesidades y apremio, lo cual limitaba la libertad de los individuos y por

consiguiente les impedía gozar de la condición de ciudadanos. Para esta civilización, los hombres libres se dedicaban a actividades de pensamiento y contemplación de los fenómenos que los rodeaban, lo que era considerado parte del ocio, no un trabajo.

Según Simón (1987:25), “en la civilización griega el trabajo era reservado para los esclavos, siendo considerado una mera actividad productiva. El esclavo no es una persona, es únicamente fuerza de trabajo, no tiene personalidad y pertenece a su amo como cualquier otro objeto”.

De lo citado anteriormente, se desprende que desde las civilizaciones antiguas se ha concebido el trabajo como una actividad socialmente diferenciadora de las personas, relegando las actividades manuales y de fuerza hacia las personas con menos recursos.

Para la civilización de los Caldeos, el trabajo constituía una actividad enriquecedora del cuerpo y del alma, ya que generaba el sustento material para el cuerpo y el inmaterial para el alma.

Esta civilización, según Hopenhayn (1988), manifestó su concepción del trabajo en sus textos sagrados del Zaratrusta en los siguientes términos:

Es un santo aquel que construye una casa, en la que mantiene el fuego, el ganado, su mujer, sus hijos, buenas parias. Aquel que hace a la tierra producir el trigo, quien cultiva los frutos del campo, propiamente él cultiva la pureza de su alma. (p.35)

Tomando en cuenta lo señalado por el autor, esta concepción del trabajo como medio enriquecedor del cuerpo, del alma y de toda la familia, difiere de la concepción griega, la cual consideraba al trabajo como una actividad denigrante que solo podía ser realizada por esclavos.

Para la civilización Hebrea, el trabajo tiene una fuente divina en el Génesis de la biblia, en donde se muestran diferentes pasajes que señalan desde el trabajo realizado por Dios en la creación, así como de los primeros habitantes de la tierra; Adán y Eva.

Para Simón (1987), en la biblia se ilustra lo anterior en pasajes como:

“Al principio, Dios creo el Cielo y la Tierra... Dios terminó su trabajo el séptimo día y descanso ese día de todo lo que había hecho... Jehová Dios, dispuso que se trabajara en el edén. Tomó al hombre y puso en el jardín del edén para que lo cultivara y cuidara”... (p.31)

Analizando el planteamiento del autor, el trabajo ha estado presente desde el inicio de la vida en la tierra, siendo Dios el principal promotor de éste, al señalarse en la biblia todos los esfuerzos y acciones realizados en la creación inicial.

Para la civilización Romana, el trabajo estaba desprestigiado y dedicado a los esclavos, quienes al realizar ésta actividad deshonrosa eran considerados una cosa. Cuando el dueño del esclavo no lo ocupaba, podía alquilarlo a otro Romano, por lo cual, alquilaba la fuerza de trabajo como un servicio, dando origen al arrendamiento de servicios señalado en el código civil romano y moderno.

En la edad media de la historia, que abarca desde la caída del imperio Romano en el siglo V hasta la caída de Constantinopla en el siglo XV, el trabajo y su significado estuvieron influenciados por importantes corrientes de pensamiento de la época. La actividad económica predominante era la explotación de los grandes latifundios heredados del imperio Romano, para lo cual se utilizó la mano de obra campesina en sustitución de los esclavos que ya eran hombres libres.

El contrato de trabajo consistía en arrendar partes de las tierras al trabajador a cambio de una renta en dinero y especies, además del cultivo de las tierras del latifundista. Otra forma de trabajo en la época fue el comercio de mercancías, el cual se desarrolló con gran éxito en zonas de puertos secos y activos como en Constantinopla. Hacia los siglos IX y X, el crecimiento de la actividad productiva y de comercio, dio lugar a la acumulación de una mayor cantidad de capital por parte de los campesinos y los señores feudales dueños de las tierras, lo que fomentó la constitución de los primeros burgos o ciudades donde el comercio y la actividad artesanal tenían mejores condiciones para su desarrollo dando lugar a los primeros gremios corporativos. En esta etapa de la historia, el dinero comenzó a ganar mayor importancia que las tierras, generando un incremento en las rentas del señor feudal a los campesinos.

En el siglo XIV, se desarrolla el comercio internacional entre los imperios bizantino y arábigo lo que da origen a la etapa pre capitalista que se extendería hasta el siglo XVII.

Por lo extenso y dinámico de esta etapa de la historia, el trabajo presenta importantes avances en cuanto a su valoración cultural.

El religioso San Agustín, citado por Simón (1987:37), señalaba en sus textos “todo trabajo manual es bueno, ya que mientras que el hombre trabaja su alma es libre, de modo que es perfectamente compatible el trabajar y pensar en Dios”

Para el autor, el trabajo concede una concepción de divinidad al hombre que lo realiza, ya que le permite una conexión con Dios y por tanto, hace que su espíritu sea libre.

Otro religioso como Santo Tomas, citado por Simón (1987), se refiere al trabajo en los siguientes términos:

“Entre todas las formas con que la criatura humana intenta realizar una semejanza divina, no hay otra de relieve más destacado que la de trabajar, es decir, ser en el mundo causa de nuevos efectos. Dios es causa primera, a lo que todo debe su existencia; por derivación, el hombre es causa segunda, procurando a través del trabajo crear en sus dimensiones humana. El trabajo manual es un arte servil que no requiere mayor esfuerzo por ser una tarea aprendida. El trabajo intelectual es un arte liberal que requiere hacer uso de más inteligencia, por lo cual, debe tener mayor remuneración”... (p.37)

Tomando en cuenta lo señalado por el autor, Santo Tomas también da una concepción de divinidad a la persona que trabaja, ya que con el trabajo se busca imitar a Dios. De igual forma, considera el trabajo intelectual se encontraba en un nivel superior respecto al trabajo manual, por el esfuerzo creativo que éste implicaba.

En la edad moderna, la concepción sobre el trabajo estuvo marcada por la decadencia de la influencia moral de la iglesia y su debilitamiento económico respecto a la creciente burguesía, el renacimiento intelectual y artístico, el descubrimiento de América y los viajes a las Indias, la formación y constitución de los estados – nación y las reformas religiosas de la iglesia para recuperar su poder de influencia.

Entre los siglos XV y XVI, se presentó un crecimiento de la actividad mercantilista en las sociedades permitiendo una aceptación moral al cobro de intereses en los préstamos y por tanto, mayor acumulación de riqueza por parte de los banqueros. Este crecimiento de la actividad mercantil, ocasiono la pérdida de valor del trabajo y cambió la concepción humanista y divina que la sociedad tenía sobre él, realizándolo solo como un simple medio para acumular riquezas y lograr crecimiento

social. Esta nueva concepción, dio al trabajo una condición de virtuosismo ahora representado por el empresario o financista audaz y emprendedor.

Para Calvino, un influyente religioso de la época citado por Simón (1987:41), “Los negocios son un buen servicio a Dios, y la riqueza no es más que el fruto de una vida dedicada al trabajo que conduce hacia el éxito”

El planteamiento presentado por el autor permite analizar que ante el cambio de la percepción humanista y divina del trabajo que se impuso en la sociedad a favor de las actividades mercantilistas, el religioso Calvino introduce a estas actividades la condición divina, al señalar que las mismas son un buen servicio a Dios. Según el autor, esta concepción es la que posteriormente impulsaría la versión del hombre como el “Homo – Economicus”.

A mediados del siglo XVII, se genera otro cambio significativo en la sociedad respecto al trabajo, con la aparición del capitalismo industrial y con la pérdida de competitividad del artesano como consecuencia de éste. Con el establecimiento del “Factory System”, el trabajo se descompone y termina de perder su valor quedando reducido en la nueva categoría organizadora del capitalismo a solo un factor de los costos de producción. El establecimiento de la producción en masas genera un crecimiento exponencial de la economía y el aumento ilimitado de las riquezas, ocasionando la aparición de los sindicatos.

La nueva realidad económica de la sociedad con el capitalismo industrial, generó nuevas visiones sobre el trabajo, las cuales fueron defendidas o atacadas por las principales corrientes del pensamiento hasta nuestros días.

Para el autor Smith (1989:9), “El trabajo es una fuente de riqueza. El trabajo todo lo puede, pero por sobre todas las cosas, todo lo logra.”

La definición presentada por el autor, muestra el cambio de percepción sobre el trabajo que se generó en la sociedad con la revolución industrial, quitándole la percepción divina y limitándolo solo a generación de riqueza y bienestar económico.

El autor Hegel (1987), opinó sobre el trabajo de la siguiente forma:

“El trabajo es paradójico, ya que sin este el hombre no sería nada y con él deja de ser originalmente lo que es. El industrialismo actualiza al hombre pero al mismo tiempo lo aliena. La mecanización en definitiva va perjudicando el trabajo, quitándole valor en el proceso productivo”... (p.14)

Esta concepción sobre el trabajo mostrada por el autor, señala las consecuencias de la industrialización sobre el mismo y sobre el hombre en su esencia, elevándolo como un ser humano racional, pero a su vez, degradándolo a la condición elemento pieza de todo el proceso industrial.

En la misma línea de pensamiento, el autor Marx (1984), señala sobre el trabajo lo siguiente:

“El capitalismo genera no solo un proceso de trabajo, sino también, un proceso de valorización, donde el trabajo se convierte en mercadería. El trabajo de esa forma, adquiere una situación alienante al dividirse y alejarlo de los medios del producto”... (p.216)

Para Marx (*OP.cit*), el trabajo fue descompuesto por el capitalismo para alejar cada vez más el producto final del trabajador, valorizándolo en cada una de sus fases.

Durante el siglo XX y en la actualidad, el trabajo toma una importancia analítica con el pensamiento moderno, ya que los avances productivos necesitaban una mano de obra igualmente productiva para desarrollar las actividades económicas.

De igual forma, el pensamiento filosófico y social ha avalado esta tendencia, generando mayor conocimiento y comprensión sobre el trabajo.

Para el autor Battaglia, citado por Guerra (2012:43), el trabajo es “Toda explicación del espíritu, en cuanto actividad, sean sus fines teóricos o prácticos”

Con esta definición, el autor generaliza la concepción del trabajo, incluyendo en la misma cualquier actividad realizada por el hombre.

Por otra parte, Arvon (1968:87), define el trabajo como “Un plan que pide realización, una previsión que incita al cumplimiento, una intención que precede al acto, la exteriorización del interior del hombre que enriquece y reconoce”

Esta definición del autor, enfoca el trabajo como producto de la inspiración interna del trabajador, señalando que muestra el interior de los hombres y esto contribuye a su enriquecimiento y reconocimiento. Esta concepción, enfoca el trabajo desde el punto de vista intelectual.

La visión religiosa sobre el trabajo, también ha sido expuesta en la actualidad a través de la encíclica *Laborem Exercens* del Papa Juan Pablo II (1981), quien define el trabajo en los siguientes términos:

“El trabajo humano, es una de las características que distinguen al hombre del resto de las criaturas, es decir, de tal naturaleza, que empezando en el ser humano, está dirigida hacia un objeto externo, supone un dominio específico del hombre sobre la tierra y a la vez, confirma y desarrolla este dominio. En el principio de los tiempos, el dominio del hombre, se materializó en la agricultura, posteriormente, en la industria con la revolución industrial y en la actualidad, en la industria de los servicios y de la investigación pura y aplicada. Hoy en la industria, el trabajo es tanto físico como mental, ya que la fatiga de las manos y los

músculos, es ayudada por máquinas y mecanismos cada vez más perfeccionados” ... (p.34)

En base al planteamiento realizado por el Papa Juan Pablo II, se puede observar una semejanza respecto a la visión que sobre el trabajo mostraron sus antecesores, los cuales, señalan al hombre como la principal creación de Dios, siendo el trabajo uno de los medios para alcanzar su semejanza. De igual forma, presenta una lógica evolución adaptada a la realidad tecnológica, señalando como ha sido la dominación del hombre sobre el trabajo en la tierra, así como una de las bondades del trabajo en la actualidad, que permite al hombre descansar de su fatiga por la ayuda de las maquinarias y equipos.

Al igual que el resto del mundo, en Venezuela se han presentado consideraciones respecto a la concepción del trabajo y su definición.

Respecto a este punto, Lucena (2012), manifiesta:

El trabajo crea riquezas, las riquezas sirven para que el trabajador tenga calidad de vida, bienestar, pero esa riqueza también es necesaria para tener instrumentos de trabajo, para trabajar mejor, para hacer más, para fabricar más bienes, llegar a más gente y mejorar el nivel general de la sociedad. No es que el trabajo es la base de todo, no, el trabajo es la base pero complementada, por lo que los principales elementos de la producción son: capital, trabajo y gestión. (p.78)

Del mismo modo que los autores citados previamente, para éste autor la finalidad del trabajo es la generación de riquezas para beneficio de los trabajadores, las organizaciones empresariales y las comunidades conexas.

En la Ley Orgánica del Trabajo las Trabajadoras y los Trabajadores (2012:8), art. N°16, define el trabajo como: “Un hecho social que goza de protección como proceso fundamental para alcanzar los fines del estado, la satisfacción de las

necesidades materiales, morales e intelectuales del pueblo y la justa distribución de la riqueza”. En el mismo orden de ideas, en el artículo 25 de ésta ley, se señalan como objetivos del proceso social de trabajo los siguientes:

Superar las formas de explotación capitalista, la producción de bienes y servicios que aseguren nuestra independencia económica, satisfagan las necesidades humanas mediante la justa distribución de las riquezas, y creen las condiciones materiales, sociales y espirituales que permitan a la familia ser el espacio fundamental para el desarrollo integral de las personas y lograr una sociedad justa y amante de la paz. (p.9)

Las definiciones realizadas por el legislador, amplían el concepto anterior de Trabajo que se encontraba en la Ley Orgánica del Trabajo de Venezuela (1997:15), donde se le consideraba como un Hecho Social, pasando a considerársele en la actualidad como un Proceso Social de Trabajo, incluyendo el producto final del trabajo, como lo es la generación de riquezas para satisfacer las necesidades de las personas, así como los beneficios para el núcleo familiar.

En referencia a lo planteado anteriormente, Ritcher (2012), señala:

El proceso social de trabajo, es una instancia superior vinculada a los fines del estado Venezolano, donde el trabajador no está a disposición del empleador, sino a disposición del proceso social de trabajo, delegándole las típicas potestades patronales de dirección y gestión de la mano de obra. (p.270)

Estas observaciones del autor, profundizan en el significado del proceso social de trabajo descrito en la nueva legislación Venezolana del año 2012, describiendo los nuevos roles de cada uno de los actores de las relaciones de trabajo.

Teoría Social

Es la ciencia que estudia el desarrollo, estructura, función, acciones y comportamiento de la sociedad humana, entendida como un grupo de individuos que viven asociados en diferentes organizaciones, instituciones y colectividades, todo esto mediante un conjunto de conocimientos teóricos de disciplinas como la sociología, antropología, la psicología, entre otras.

Uno de sus principales objetivos es entender las diferencias entre culturas disimiles, para analizar la cultura occidental moderna que ha surgido en el último siglo.

Se basa en el estudio de una serie de teorías que describen aspectos específicos dentro del amplio aspecto que abarcan las ciencias sociales y se emplea el método científico como medio de desarrollo del estudio de los diferentes fenómenos evaluados.

Las principales etapas evolutivas de la teoría social son:

Teoría Social en la Antigüedad y la Edad Media

En Europa, filósofos como Platón y Aristóteles, utilizaban la política para tratar de entender y regular la sociedad, principalmente por la preocupación de la influencia del estado sobre la vida de los ciudadanos y sobre la relación entre la sociedad y la felicidad de cada individuo que la conformaba.

En Asia, pensadores como Confucio y Mozi, plasmaron sus visiones sobre la sociedad en la que vivían en documentos compartidos en círculos de pensadores que

compartían la misma preocupación. Sus escritos trataron temas como la sociedad, su ética y el nivel de justicia del estado.

En la edad media, el pensamiento científico y social, se encontraba fuertemente controlado por las instituciones religiosas de la época, las cuales no aceptaban conceptos diferentes a los establecidos por la iglesia. Dentro de este contexto, pensadores religiosos como San Agustín, diseñaron un modelo de sociedad basada en los escritos bíblicos y el pensamiento papal, el cual, conduciría a la llamada “Ciudad de Dios”

Teoría Social en la Europa Antigua

La sociedad y los sistemas políticos de la Europa antigua, evolucionaron tras la edad media, sin embargo, las sociedades permanecían siendo predominantemente rurales hasta que se generó la reorganización producto de la revolución industrial. Los cambios generados en el modo de vida, provocaron nuevas formas de pensar. Los pensadores de la época, realizaban escritos sobre el progreso, la modernidad y la forma de evolucionar de la sociedad. En esta época, también surgió el pensamiento científico, por lo que la teoría social se comenzó a nutrir de elementos de ciencias como la biología, la medicina, entre otros. También se plantearon temas como el orden social.

Producto del crecimiento vertiginoso de las ciencias y la sociedad, surgieron los paradigmas de la teoría social, los cuales son: La Teoría del Evolucionismo Social, Teoría del Ciclo Social y el Materialismo Histórico de Marx, de acuerdo a lo planteado por Soberanes (2013:5).

Teoría Social Clásica

A partir de la edad moderna, los pensadores comenzaron a tratar temas concretos que afectaban a la sociedad producto de su evolución, como lo son; La desigualdad social, sus causas y posibles soluciones; Relación entre el interés individual y el colectivo; La esclavitud; La división del trabajo; Religión y sociedad, entre otros.

Teoría Social Postmoderna

La sociedad ha evolucionado desde la revolución industrial, con la aparición de fenómenos como la globalización, medios de comunicación masivos, las redes sociales, entre otros, lo que ha generado corrientes de pensamiento e investigación de temas como lo son; el libre albedrío; la felicidad individual; la igualdad de género y razas; el empoderamiento; entre otros.

La teoría social, contempla la evaluación de algunas perspectivas importantes como lo son; los modelos de funcionalismos; la teoría del conflicto; modelos culturales, teorías del cambio; sociología fenomenológica; post modernismo; post materialismo; teoría feminista; teoría crítica; entre otras.

La presente investigación, centra su atención en la posible influencia de los estilos de dirección de personal en la desvinculación voluntaria de los trabajadores; lo cual, al tratarse de la evaluación de la relación entre las personas (Supervisor – Supervisado) representa un fenómeno social de interés enmarcado en algunos modelos de la teoría social.

Sociología

La sociología, es una ciencia que estudia los fenómenos sociales y que basa sus conocimientos en la aplicación de un método científico.

La sociología para Wallace (1980:15), es “un modo de generar enunciados acerca de acontecimientos del mundo de la experiencia humana y de contrastar su verdad”

Para este autor, la sociología valida las experiencias humanas mediante un método científico para constatar su veracidad y con ello producir conocimientos que puede ser aplicables al resto de la población.

En este mismo orden de ideas, Guerra (2012:67), señala “El método científico en sociología, consiste en la aplicación de la observación o el empirismo a partir de un marco teórico determinado, con amplios grados de apertura, neutralidad valorativa, ética y crítica de la realidad”

Estos señalamientos del autor, profundizan aún más en las formas de aplicación del método científico en sociología, planteando como principales fuentes de percepción de la realidad humana, la observación empírica y la valoración objetiva y crítica de los hechos para su posterior análisis.

Coincidiendo con Wallace y Guerra, Giner (2003:25), manifiesta que la sociología es “Una disciplina empírica, teórica, abierta, no dogmática y crítica de la sociedad, cuya metodología es moralmente neutra ya que genera conocimiento válido si los practicantes no son seres amoraes que pretendan vivir en un mundo éticamente aséptico”

El autor amplió la definición de sociología, incorporando como parte de sus características la independencia respecto a los dogmas, la neutralidad moral del método aplicado en su estudio y la cualidad moral de los practicantes lo cual, contribuye a que el conocimiento generado represente una crítica a la sociedad y al fenómeno estudiado.

Como la mayoría de las ciencias, la sociología en sus inicios planteaba postulados que desafiaban teorías reconocidas en la comunidad científica de la época. En esta línea, el autor Comte (1830), citado por Vitoria (2006:1), señalaba que “La idea fundamental del método positivista de la sociología, consiste en separar la metafísica y la teología de la ciencia para otorgarle este carácter a la experiencia y la razón”

En estos postulados, el autor califica la experiencia y la razón de las sociedades como hechos científicos en detrimento de la metafísica y la teología, sentando las bases de los estudios futuros de la sociología.

Los postulados del método positivista de la sociología, fueron desarrollados posteriormente por el autor Durkheim (1850), el cual, citado por Guerra (2012), señalaba que:

Los hechos sociales deben ser considerados cosas, donde lo prioritario es el método. Luego, mediante la inducción, llegamos a la teoría. Por esta vía, solo se admite el método empírico como correcto, y el principio de verificación de los datos, como plenamente científico (p.70)

Los postulados de Comte fueron considerados posteriormente como las bases a partir de las cuales se formó la sociología como una ciencia, de acuerdo a lo

planteado por Vitoria (2006:1), ya que se basa en la aplicación de un método científico para estudiar a detalle los fenómenos sociales.

Sociología del Trabajo

Es una rama específica de la sociología, la cual se encarga del estudio de los aspectos sociales del trabajo. Aunque el estudio se centra en los hechos sociales del trabajo, se tiene como referencia el panorama completo de lo que sucede en la sociedad en general.

Para el autor Friedman (1993:36), la sociología del trabajo es “El estudio de los diversos aspectos de las colectividades humanas que se constituyen con motivo del trabajo”

En esta definición, el autor muestra como ejes fundamentales de estudio de la sociología del trabajo al hombre y sus manifestaciones con motivo del trabajo.

La sociología del trabajo presenta sus inicios en la unión de las corrientes del empirismo de inicios del siglo XX, con la psicología industrial, la sociología de las organizaciones y los problemas clásicos del industrialismo.

Los primeros estudios empíricos de sociología del trabajo registrados, son los experimentos realizados por Elton Mayo y su equipo de la universidad de Harvard en la Western Electric Company (Chicago), sin embargo, existen otros estudios de este tipo realizados durante el siglo XIX, entre los cuales se pueden citar; el estudio sobre las clases bajas de la ciudad de Chicago, así como el estudio sobre las condiciones de trabajo de los negros en la ciudad de Filadelfia.

Durante el siglo XIX en Europa, también se realizaron estudios empíricos sobre sociología del trabajo, destacando las encuestas de condiciones de vida y trabajo de los trabajadores franceses posterior a la revolución en el año 1948; los estudios de la British Royal Commission de Londres; el estudio a los obreros textiles de la ciudad de Manchester; los estudios sobre las clases bajas de la capital inglesa de Booth; la encuesta a la burocracia del Reichstag en Alemania en 1875; el estudio de observación - participante en una fábrica realizado por Ghore en 1890; estudios generales sobre la clase obrera Alemana realizados desde 1872 por Weber y Max; el estudio denominado El Problema de la Clase Obrera de Adolf Levenstein en 1912, entre otros.

La relación de la Sociología del Trabajo con la Sociología de las Organizaciones y la Psicología Laboral, se materializa con los estudios de Elton Mayo que dieron origen a la Escuela de Relaciones Humanas, así como con los análisis de las formas de organización del trabajo de Taylor que produjeron la aparición de la Organización Científica del Trabajo.

Otro factor que dio origen a la Sociología del Trabajo fue la industrialización de los medios de producción y los problemas que esto represento para la sociedad en cuanto a estilos de vida, organización, efectos sobre las familias, la salud pública, la contaminación ambiental, entre otros.

La Sociología del Trabajo ha centrado su objeto de estudio en los diversos aspectos según las diferentes sociedades científicas. Las líneas de estudio de la sociedad científica Estadounidense se centraron inicialmente en el análisis de las empresas y los elementos que la componían. El ámbito de acción creció debido a la concepción de las organizaciones como un sistema abierto, aplicando mecanismos que permitieran mejorar los niveles de producción y los niveles de vida de los trabajadores.

La sociedad científica Europea, centró sus estudios en los procesos de automatización y deshumanización de las cadenas productivas, extendiéndose desde la empresa hasta el entorno social que las rodeaba.

Para Guerra (2012), el campo de acción de la Sociología del Trabajo ha incluido diversos temas de estudio, entre los cuales se encuentran:

“Trabajo y proceso productivo; trabajo y ocio; explotación y enajenación del trabajo; formas y teorías de las ocupaciones; formación y capacitación profesional; división del trabajo en el ámbito internacional, nacional y regional; división del trabajo en el proceso productivo; trabajo y género; evolución de las formas de organización del trabajo y sus repercusiones; las relaciones empleo – grupos étnicos; el fenómeno del desempleo; aspectos antropotecnológicos y ambientales del trabajo; condiciones de trabajo; la evolución técnica; introducción de la moderna tecnología; trabajo informal; secuelas del cambio tecnológicos a nivel del empleo; pérdida de la centralidad del trabajo; la acción obrera y empresarial; el sindicalismo y las corporaciones empresariales; las estrategias de competitividad y productividad; las distintas racionalidades empresariales; trabajos autónomos y heterónomos; entre otros ” (p.85)

Desde este punto de vista, el autor señala los diversos temas de estudios de la Sociología del trabajo y la amplitud de su campo de acción.

Actualmente, se han presentado diversos estudios sobre temas de Sociología del Trabajo, como aspectos de la gestión de recursos humanos, globalización medios de producción, teletrabajo, administración del trabajo en redes sociales, entre muchos otros.

Paradigmas de la Sociología del Trabajo en el Siglo XX

Durante el siglo XX, se han generado las principales líneas de pensamiento y acción que han orientado el cuerpo de conocimientos que representan a la sociología del trabajo en el ámbito científico. Estos cuerpos de conocimientos son los aceptados por la mayoría de la comunidad científica, convirtiéndose en sus principales paradigmas.

Enfoque Adaptativo

Se considera el enfoque primario que dio origen a la Sociología del trabajo y se produjo a raíz de las investigaciones realizadas por Elton Mayo en Estados Unidos en la Western Electric Company (Chicago) entre los años 1923 y 1932, las cuales fundaron la llamada escuela de pensamiento organizacional. Como producto de estas investigaciones, se creó una visión en la sociedad científica según la cual, las ciencias sociales del trabajo debían intervenir en las organizaciones para mejorar su sistema cerrado.

En esta época de principios del siglo XX, las organizaciones invertían cuantiosos recursos en mejorar los procesos productivos para aumentar los niveles de productividad, sin tomar en cuenta al factor humano. Esto trajo como consecuencia problemas de índole social, los cuales incidían directamente en la productividad.

Desde este punto de vista, la sociología del trabajo intervino en las organizaciones para atender estos problemas sociales sin rivalizar con las estructuras productivas que los generaban, por lo contrario, se enfocó en adaptar dichas estructuras para que funcionaran en forma efectiva sin causar daño a los trabajadores.

Paradigma de la Modernización

A finales de la segunda guerra mundial, se generó en las sociedades de los países desarrollados, la visión de que los países menos competitivos o poderosos del mundo se encontraban en una condición de subdesarrollo, por lo cual, se debían organizar esfuerzos para fomentar su crecimiento. Estos esfuerzos estuvieron orientados a replicar en las sociedades subdesarrolladas los modelos de industrialización desarrollados por estos para aumentar su capacidad económica y con esto, acelerar su crecimiento.

La aplicación de estos modelos de desarrollo industrializador, obviaron en su mayoría, las características socio – culturales de las sociedades donde fueron aplicados, aumentando exponencialmente los problemas sociales ya presentes y los ocasionados a principios de siglo en las sociedades de origen del modelo.

A nivel general, en esta etapa la sociología del trabajo asumió una visión macro social y macro económica de las sociedades, generando vínculos más cercanos con las ciencias económicas que con las ciencias sociales.

Paradigma Clasista en el Proceso de Trabajo

Este paradigma surgió durante la década de los años setenta, con la finalidad de explorar las causas estructurales de los problemas de los mercados de trabajo en Estados Unidos y describir la relación capital – trabajo que se presentaba en ese momento a raíz de la crisis del modelo de producción en masas (Fordista).

Durante esta etapa, el debate se centró en el control obrero desde dos enfoques; el primero desde la pérdida de las calificaciones profesionales de los trabajadores, desarrollado en el año 1974 por el investigador Harry Braverman, quien

estableció que el capitalismo monopolista introduce una polarización en las calificaciones obreras, lo que genera una pérdida inevitable de las calificaciones profesionales; y el segundo enfoque desde los intereses clasistas de los trabajadores, desarrollado en el año 1980 por el investigador Mark Buravoy, quien estableció que el control obrero se generaba por la limitación a los trabajadores de participar en toda la línea de producción, generando la destrucción del conocimiento artesanal – febril.

La Escuela de los Radicales y los Mercados Segmentados

A finales de los años setenta, en Estados Unidos, surgió un grupo de economistas como Michael Piore, quienes establecieron que los mercados de trabajo no funcionan según el modelo de competencia perfecta, sino que, existen factores institucionales que interfieren y lo condicionan, generando dualización, segmentación y polarización de las políticas propias de empleo para diferenciar a los trabajadores y sus salarios. Estos planteamientos no fueron abordados con anterioridad por las organizaciones empresariales, por lo cual, a los economistas que las plantearon al debate se les denominó Los Radicales.

En este contexto, la Sociología del Trabajo centra sus esfuerzos en la sociología del empleo, tomando como referencia una gran cantidad de estudios estadísticos del mercado para conocer e interpretar la nueva realidad de las condiciones del empleo.

Paradigma de la Especialización Flexible

Durante la década de los años ochenta, surgió un estudio de los investigadores Michael Piore y Charles Sabel, en el que analizaban las causas de la crisis económica de los años setenta en los Estados Unidos.

En esta investigación, Piore y Sabel, establecieron que la crisis se generó por la rigidez del modelo de producción Fordista basado en la producción en masas y no en la caída del mercado petrolero. También establecieron que los modelos de producción que no fueron afectados por la crisis fueron aquellos que poseían formas de producción más flexibles debido a que conocían las fluctuaciones constantes de la economía y por tanto, supieron adaptarse durante la crisis. Bajo este enfoque, las organizaciones debían analizar no solo sus modelos de producción para hacerlos más flexibles, sino también, el contexto donde se desarrollan, evaluando principalmente las formas de regulación y los sistemas de relaciones laborales que le dan sustento.

En este contexto, la Sociología del Trabajo ha centrado sus esfuerzos en adaptar los esquemas de análisis para interpretar la crisis en varias empresas manejadas por sistemas rígidos de producción basados en el modelo Fordista – Taylorista.

Teorías de Organización del Trabajo

A lo largo de la historia de la humanidad, el hombre ha tratado de mejorar las herramientas y medios de producción de los elementos necesarios para su supervivencia.

Desde el descubrimiento del fuego como fuente de calor para mitigar el frío en las cuevas, pasando por la invención de la rueda para transportar insumos, la agricultura, caza, pesca, el manejo de los metales, la agricultura medieval, el comercio de productos, la invención de la máquina de vapor, la revolución industrial, las mejoras de los métodos y procesos de trabajo, el Fordismo, el Taylorismo, la humanización de las organizaciones, las luchas de las clases obreras, el post – Fordismo, post Taylorismo, el Toyotismo, hasta llegar a los modelos actuales de

producción, todos sin excepción perseguían el mismo objetivo, aumentar la producción para mejorar la vida.

Desde este punto de vista, resulta de vital importancia, conocer los principales modelos de organización del trabajo, así como la relevancia que significo en el momento histórico en el que aparecieron.

A continuación, se presenta una revisión de las principales teorías de organización del trabajo, sintetizadas en tres ejes. El primer eje el de las teorías deterministas que incluyen el Taylorismo, la escuela de relaciones humanas, las teorías de sistemas y las teorías de las organizaciones. El segundo eje es el de las teorías críticas al determinismo, como el análisis de las nociones del conflicto industrial, la naturaleza del proceso de trabajo, la importancia de la clase social y el análisis del impacto de la tecnología en el trabajo humano. Finalmente, el tercer eje, es el de los modelos actuales de interpretaciones de la crisis del modelo de producción y el agotamiento de los procesos productivos dominantes.

Las Teorías Deterministas

Desde finales del siglo XIX y hasta el inicio del siglo XX, existía en el medio científico un marcado interés por conocer los espacios de trabajo y las interacciones existentes entre los actores que hacia vida en él, concentrándose en el análisis de literaturas sobre los principios de administración de la empresa, sus formas de organización, profesionalización de la dirección de la empresa, tiempos y movimientos en el trabajo y motivación laboral. A partir de los años cincuenta, los científicos comenzaron a realizar estudios empíricos para analizar el lado humano de las organizaciones, mostrando su importancia como un ente con poder y control sobre la sociedad.

En este contexto, surgieron estudios con una visión empresarial y tecnocrática de los espacios de trabajo, razón por la cual fueron denominadas Teorías Deterministas. Estas teorías incluyen al Taylorismo (Taylor, 1911; y Fayol, 1916), la escuela de las relaciones humanas y las teorías de sistemas y de organizaciones (Mayo, 1945; Simon, 1958; Whyte, 1961; Mc Gregor, 1960; Druker, 1951; Selznick, 1957; Crozier, 1963; Blau, 1971, y Herzberg, 1966).

La administración científica del trabajo de Taylor, consistió en la aplicación de principios técnicos para construir un modelo de racionalización de la fábrica, que implicaba una revolución organizacional y mental, para hacer el trabajo más eficiente e incrementar las ganancias. Su principal logro fue el terminar con el control del oficio de los trabajadores. El Taylorismo fue una ideología que destacaba el individualismo y el conocimiento científico con su propia visión de la industria y la sociedad.

Posterior a Taylor, Henry Ford continuó y maximizó el uso de los principios de la dirección científica, adaptando sus procesos de producción métodos de control como el sistema de pruebas y error, la estandarización de las tareas, el estudio de los tiempos, las técnicas de planeación sistemática, el programa Five Dollars Day, la primera línea de montaje, entre otros. En este contexto, a los trabajadores solo se les permitía mostrar iniciativas para reducir tiempos o costos y aumentar la productividad y ganancias de las organizaciones, contribuyendo a su desprofesionalización y a la aparición de grandes colectivos.

Al respecto del Fordismo, el autor Coriat (1993:104) señala: “Todos los mecanismos de control del Fordismo, se presentaron como formas de “Humanización y Justicia Social en el trabajo”, contribuyendo a continuar con el proceso de descalificación del obrero como elemento central del trabajo iniciado en el Taylorismo”.

En el planteamiento presentado por el autor, se destaca la concepción del Fordismo respecto al trabajo y los trabajadores iniciada en el Taylorismo, donde se le restó protagonismo como elemento fundamental de los procesos productivos.

Con la predominancia del Taylorismo y el Fordismo, en las organizaciones se presentaron problemas como el aumento del cansancio y las enfermedades laborales en los trabajadores, lo cual contribuyó a mermar la productividad. En este contexto, se produjo el surgimiento de la escuela de las relaciones humanas y los principios de la organización del trabajo industrial.

La escuela de las relaciones humanas surgió con la finalidad de analizar el origen de los nuevos problemas del trabajo, los cuales eran resultado de la excesiva racionalización industrial. Baso sus análisis en la sociología de Durkheim y Pareto, así como en la psicología y antropología industrial.

En esta teoría, los trabajadores eran concebidos como personas con identidad de grupo y emocionalmente dependientes de normas psicológicas y necesidades individuales y los gerentes debían ser agentes de cambio que propiciaran las condiciones necesarias para la cooperación en la organización y por ende para el aumento de su productividad. Desde ese punto de vista, los conflictos entre los intereses de ambos sectores eran perfectamente evitables.

Los estudios iniciales se centraron en los aspectos individuales como el cansancio, el aburrimiento, la falta de interés y la aversión hacia los empresarios. Posteriormente, se ampliaron hacia el ambiente de trabajo y el sistema de incentivos. La principal conclusión de estos estudios fue que pocos trabajadores comprendían realmente los esquemas de incentivos, lo cual mostraba una falla en la eficiencia organizacional. La escuela de las relaciones humanas, fue crítica de los diferentes aspectos de la administración científica del trabajo, especialmente en cuanto a los

modelos de eficiencia, los cuales se basaban más en la interacción social y en la motivación que en las recompensas monetarias.

Durante la década de los años cincuenta, el modelo inicial de la escuela de las relaciones humanas basado en la democracia industrial y la paz organizacional, fue sometido a diversos cuestionamientos e interpretaciones, dando origen al llamado modelo Neohumanista, encabezado por McGregor (1984:61), quien señalaba: “Los esquemas humanistas de democracia industrial y paz organizacional, actuaban como un péndulo de reacciones en condiciones previas de control y de métodos autocráticos”

En opinión de McGregor, los planteamientos de la temprana escuela de relaciones humanas representaban una continuidad de los mecanismos de control de la administración científica del trabajo, por lo que ninguna de las aproximaciones anteriores había planteado una verdadera alternativa organizacional, ya que la tarea de los gerentes era desarrollar procedimientos organizacionales integrales que permitían a los trabajadores realizarse con los logros de la organización.

A partir de los años sesenta, se presentó el fenómeno de la expansión y burocratización de las firmas, generando la creación de nuevos ámbitos y formas organizacionales que buscaban la expansión del estado de bienestar organizacional, marcado con un toque de racionalidad debido al conocimiento técnico de profesionales y directores para planear metas, definir problemas, listar alternativas de solución y tomar decisiones.

En resumen, los enfoques de la dirección científica, la escuela de relaciones humanas y las teorías de organización, estuvieron orientados al logro de la cooperación en el lugar de trabajo, a incrementar la productividad, a justificar la

autoridad de la dirección, además de manejar la negligencia en el ambiente de trabajo, lo que en la actualidad, aún sigue siendo la mayor preocupación de las empresas.

La Crítica a las Teorías Deterministas

Durante las décadas de los años sesenta y setenta, surgieron una serie de teorías que presentaban oposición a los enfoques de las teorías deterministas, las cuales principalmente, reconocían el papel de los individuos en las organizaciones. Estas visiones, mostraron la existencia de un conflicto industrial, las diferentes dimensiones del proceso de trabajo y la importancia de la lucha de clase. Los principales autores que plantearon oposición a las teorías deterministas fueron; Braverman, (1974); Clegg, Steward y David Durkerley (1980); entre otros.

Una de las obras pioneras en este aspecto fue *Labor and Monopoly Capital*, del autor Braverman (1974), en la que se plantea la preocupación Marxista en torno al conflicto social y la naturaleza del trabajo, centrándose en el análisis del control, la descalificación y la degradación del trabajo bajo el capitalismo monopolista.

En un análisis más detallado de la obra de este autor, Martínez (2001), plantea lo siguiente:

“Braverman se basó en las ideas de Taylor para destacar tres principios sobre la administración científica del trabajo; la disociación del proceso de trabajo respecto a los obreros; la separación entre el concepto y la ejecución del trabajo; y el uso gerencial del concepto de trabajo para controlar cada una de sus etapas, lo cual culminó en la gradual descalificación del trabajador” (p.107)

En este análisis, el autor plantea los principales aspectos de influencia de la obra de Braverman (1974), destacando como su aporte principal, la descripción detallada del proceso de degradación del trabajo en detrimento de los trabajadores.

El trabajo de Braverman (1974), abrió una importante línea de investigación neomarxista que analizó los cambios en la calificación, las formas de control y en las causas del proceso de transformación del trabajo, generando gran influencia en los investigadores de la sociología industrial como Friedman (1977) así como en algunos de la escuela de las relaciones industriales como Burawoy (1979); entre otros.

Posterior a los trabajos de Braverman (1974), surgieron investigaciones que centraron su atención en los aspectos industriales y ocupacionales de las estrategias de descalificación y control obrero. Estos teóricos, consideraban la tecnología como un agente exógeno y autónomo que brindaba cohesión social y económica a las organizaciones. También surgieron investigadores que asumían que los cambios tecnológicos en las organizaciones eran concebidos socialmente y que las relaciones de trabajo se derivaban principalmente de los aspectos culturales o sociales más que de los aspectos tecnológicos.

Estos enfoques contrapuestos, coincidían en que a pesar de los avances tecnológicos, las empresas continuaron con la facultad de implantar nuevas formas de control en los procesos y espacios de trabajo, en conjunto con la capacidad de discernimiento de los trabajadores, lo que generó un exacerbado determinismo tecnológico y social que aportó elementos para el aumento del conflicto en el trabajo.

Otras investigaciones, centraron su atención en la participación y resistencia de los trabajadores como agentes de cambio en las organizaciones, destacándolo como una nueva forma de control. Partiendo de este principio, el creciente conflicto industrial se consideró como un fenómeno inevitable, llegándose a desarrollar

modelos simples de control versus resistencia, que integraron elementos como la organización del trabajo y las luchas en el proceso de producción, haciendo difícil la cooperación como un elemento importante de las relaciones laborales.

Todos estos estudios, permitieron ahondar en las explicaciones en torno a las organizaciones, reconociendo las diversas formas relativas de control, la resistencia de los trabajadores y las necesarias formas de conceso entre las partes, mostrando que las estrategias organizacionales de control no son completamente coherentes y racionales como lo habían planteado investigadores de las teorías de organización.

Los Nuevos Paradigmas Productivos

Posterior a las teorías deterministas y anti – deterministas, y durante la crisis económica de los años ochenta que afectó los patrones de productividad, se presentó un fenómeno que algunos investigadores denominaron como una crisis generalizada del estado social, otros la definieron como el agotamiento de los procesos productivos y para otros, se trató de una crisis de acumulación. Este fenómeno, generó la aparición de teorías que trataban de explicarlo, como la vertiente post - Fordista, representada por autores como Algietta (1979), el Neoschumpeterianismo, representado por Freeman (1982) y la especialización flexible representada por Piore y Sable (1984).

El Fordismo, se caracterizó por ser un régimen de acumulación de riqueza de naturaleza intensiva y por la incorporación de principios de organización del trabajo Taylorista en la línea de montaje. También se caracterizó por generar un modelo de regulación monopolista complejo, que configuro instituciones mediadoras entre el capital y el trabajo, como el estado, los sindicatos, el sistema de seguridad social, entre otros. Esta complejidad en el sistema, generó que todos sus componentes se beneficiaran o afectaran los unos a los otros. Como la crisis económica de los años

ochenta afectó a uno de los componentes del sistema como lo fueron los grandes capitales económicos del mundo, irremediablemente se vieron afectados los demás elementos de la formula, lo que para autores como Algietta (1979) representó el agotamiento del modelo de producción Fordista.

A raíz de la supuesta crisis del Fordismo, surgieron varios estudios con la finalidad de caracterizar los nuevos modelos de producción. Inicialmente, se investigó el fenómeno de las nuevas tecnologías y su impacto en la estructura económica, lo que ocasionó el surgimiento de un nuevo régimen socio - tecnológico. En Francia, investigadores desarrollaron las corrientes Neo – Fordistas. En Alemania, los investigadores desarrollaron estudios enfocados en los nuevos conceptos de producción y se analizó al llamado Toyotismo.

Posteriormente, en Estados Unidos los economistas Piore y Sable (1984), desarrollaron un nuevo modelo de organización productiva que suponía la superación de la forma de producción en serie y de los mercados de capitales llamado especialización flexible, el cual, hacia énfasis en las capacidades de las pequeñas y mediana empresas en un contexto de alta demanda.

En esta teoría, los investigadores asumen que las pequeñas empresas tienen capacidad para competir tanto en entornos económicos favorables como adversos, ya que el trabajo humano se encuentra en condiciones para constituir un aporte fundamental en la eficiencia del sistema. En consecuencia, la cooperación entre empresa y obreros se debía basar en la búsqueda de una mayor flexibilización de la producción. En esta teoría, los trabajadores calificados y las políticas públicas adecuadas, debían favorecer la innovación, creando un sistema socio técnico moderno compuesto por pequeñas unidades productivas con nueva tecnología y fuerza de trabajo capacitada, lo que permitiría enfrentar un mercado cada vez más diferenciado.

En un análisis de la teoría de especialización flexible, Martínez (2001), señala lo siguiente:

“En la teoría de la especialización flexible, la flexibilidad se convierte en una estrategia de innovación continua y de adaptación a la nueva dinámica de los mercados cada vez más volátil, en contraposición a la rigidez que representa la producción estandarizada del Fordismo” (p.113)

En la opinión expresada por el autor, se evidencia la rigidez implícita de los procesos de producción diseñados en base a la teoría del Fordismo, lo cual represento una desventaja para adaptarse a las nuevas condiciones que se presentaron como consecuencia de la crisis económica y de los modelos de producción en los años ochenta.

Nuevos Enfoques en la Organización del Trabajo

Posterior a la aplicación de los principios de organización del trabajo establecidos en la teoría de la especialización flexible, se realizaron investigaciones para determinar su impacto en las organizaciones, así como para caracterizar y describir los nuevos modelos de organización del trabajo.

En Alemania, los investigadores Kern y Schumann (1988), analizaron los nuevos contenidos del trabajo en la industria automotriz, encontrando que los mismos han cambiado considerablemente, propiciando que los trabajadores se dediquen al mantenimiento del equipo, vigilancia de fallas e imprevistos, para lo cual, se requieren obreros calificados y capacitados técnicamente. Esto genera la polarización de las habilidades enfocándolas hacia las tareas de control y mantenimiento de maquinaria compleja y cada vez menos hacia las tareas repetitivas.

A nivel general, entre los nuevos modelos de organización del trabajo se encuentran el Sistema Ohno de polivalencia y multi - capacitación de Coriat (1991); el cual atribuye la eficacia a la vinculación entre la máquina y los flujos de productos, lo cual permite un ajuste rápido de los obreros a las funciones que desempeñan. En este modelo, la flexibilidad se encuentra en la capacidad de aprender del trabajador que en la máquina.

También se encuentra el modelo Lean – Production de interrelación entre la concepción, producción y proveedores y el modelo de Control Total de la Calidad (TQM) aplicado en forma intensiva en Toyota Motors en Japón, los cuales se han transformado en la forma de organización dominante desde los años noventa. Estos modelos consisten en la aplicación de capacitación menos intensiva para la mayoría de los trabajadores y en la reorganización del trabajo basada en la redivisión de las tareas existentes, implicando la transferencia de las labores rutinarias de mantenimiento y verificación de la calidad a los obreros de producción, sin necesidad de realizar cambios significativos de maquinarias y equipos. De esta forma, los obreros de producción desempeñan funciones distintas en diferentes horarios y participan en procesos de mejoras, círculos de calidad y trabajo en equipo, aunque solo el personal técnico y los ingenieros pueden desempeñar un papel más importante, ocasionando que el vínculo entre eficiencia e intensidad del trabajo se modifica pero no se rompe.

La Organización

Es una entidad conformada por individuos que interactúan entre sí a través de normas escritas y verbales, formales e informales, con la finalidad de obtener los resultados, objetivos y metas establecidos en su creación, a través del uso de maquinarias y equipos.

En tal sentido, para Chiavenato (2000:7), una organización “es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”.

En esta definición, el autor resalta la cualidad sistémica de las organizaciones, así como la necesaria interacción armónica de todos sus miembros para alcanzar los objetivos planteados.

Los autores Cejas y Jacome (2006:74), presentan su visión sobre la definición de una organización en los siguientes términos: “es un conjunto ordenado y estructurado de preceptos, una imagen perceptiva, distinguiéndose desde esta perspectiva, una distinción entre lo real y la realidad, como construcción de la realidad”.

Los aspectos a destacar de esta definición, están representados por la visión de orden y estructura que permitirán hacer realidad los objetivos que dieron origen a la organización.

Una organización existe solo cuando hay personas capaces de comunicarse efectivamente entre sí, cuando están dispuestas a actuar conjuntamente como equipo y cuando comparten objetivos comunes.

Existe una gran variedad de organizaciones, públicas, privadas, industriales, comerciales, de servicios, militares, manufactureras, económicas, educativas, sociales, políticas, entre otras, las cuales ejercen una influencia directa en el estilo de vida de los individuos que la conforman, determinando aspectos como la forma de vivir, de vestirse, de pensar, de alimentarse, sus expectativas, su forma de pensar y sus valores. Los individuos a su vez, vierten la mayoría de estos aspectos de su personalidad y estilos de vida en las organizaciones en las cuales interactúan,

generándose en consecuencia un proceso de retroalimentación muy complejo que se ve reflejado en la cultura organizacional. El estudio de esta complejidad, representa la base para comprender los diferentes fenómenos que se presentan en las organizaciones.

Las organizaciones crecen a medida que lo hace su capital financiero, lo cual incide en el aumento progresivo de personal y con ello, en el aumento de los niveles jerárquicos para el manejo efectivo del capital humano. Este aumento genera una desconexión entre los objetivos individuales y los organizacionales, haciendo más compleja la interacción entre los individuos.

Las organizaciones se caracterizan según Chiavenato (2000), por ser:

Unidades sociales. Agrupaciones humanas intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Esto quiere decir que las organizaciones se crean con un propósito definido, y que se planean para conseguir algunos objetivos; además, se reestructuran y redefinen a medida que los propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante. (P.15)

En esta descripción de las organizaciones, el autor se enfoca en el carácter de unidad social que poseen, destacando los objetivos trazados como foco de atención para todos sus miembros, así como, la capacidad de cambio y adaptación en función al entorno en el cual se encuentran.

Las organizaciones formales, poseen estructuras que permiten a las personas laborar en forma eficiente y tienen como propósito permitir al gerente la consecución de los objetivos de la empresa, eliminar el re-trabajo, asignar responsabilidad y autoridad a sus miembros para la ejecución efectiva de sus tareas y brindar canales de

comunicación adecuados. Su objetivo es identificar y organizar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa.

Las Organizaciones Informales, son producto de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal y cuentan con cinco niveles diferentes:

- Organización Informal Total, representada como un sistema de grupos relacionados entre sí.
- Organización Informal, representada por grupos mayores de opinión y de presión sobre los aspectos particulares de la política de la empresa.
- Grupos Informales, formados por la similitud de labores y relacionados en forma íntima.
- Grupos Pequeños, formados por tres y cuatro personas relacionados también en forma íntima.
- Individuos Aislados los cuales esporádicamente participan en actividades sociales.

Los grupos informales dentro de las organizaciones surgen cuando los individuos agrupados en estos sectores interactúan entre sí en función de interés o puntos de vista concordantes.

Las grandes organizaciones u organizaciones complejas, poseen las siguientes características:

- Complejidad estructural, representada por la diferenciación vertical u horizontal de la división del trabajo.

- Anonimato, representado por el énfasis que se hace en las tareas u operaciones y no en las personas.
- Rutinas estandarizadas, representadas por los procedimientos y canales de comunicación formales.
- Estructuras personalizadas no oficiales, conformadas por el nivel de conocimiento y experticia que poseen los individuos sobre las tareas y funciones realizadas
- Tendencia a la especialización y proliferación de funciones para separar las líneas de autoridad de las competencias profesionales o técnicas.
- Tamaño, representando por el número de participantes y dependencias que conforman la organización.

Las organizaciones han evolucionado a lo largo de la historia, presentándose un importante crecimiento en la gestión luego de la revolución industrial, generando una humanización del trabajo haciéndolas mucho menos rígida y jerárquica.

A nivel general, esta evolución ha implicado un trato al trabajador como parte integral de la organización, permitiéndole participar en la planeación del trabajo. Esta evolución se ha presentado en los diversos elementos que la constituyen, como la estructura organizacional predominante, la cultura organizacional, el ambiente organizacional, el modo de tratar a las personas e incluso, el enfoque o forma como se denominaba la administración de las personas o recurso humano.

Durante el siglo XX se presentaron las etapas de evolución de las organizaciones las cuales se señalan a continuación:

Cuadro N° 3
Etapas de la Organización en el Siglo XX

	Industrialización Clásica	Industrialización Neoclásica	Era de la Información
Periodo	1900 – 1950	1950 – 1990	Post 1990
Estructura Organizacional Predominante	Funcional, burocrática, rígida, centralizada, piramidal e inflexible. Énfasis en los órganos.	Matricial. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios o unidades estratégicas.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Mantiene redes de equipos interfuncionales.
Cultura Organizacional	<u>Teoría X</u> . Centrada en los valores y tradiciones del pasado. Énfasis en el mantenimiento del estatus quo. Valora la experiencia.	Transición. Centrada en el presente, en lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	<u>Teoría Y</u> . Centrada en el destino futuro. Énfasis en el cambio y la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad
Ambiente Organizacional	Estático, previsible, pocos cambios, graduales. Escasos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios; más rapidez en estos.	Cambiable, imprevisible y turbulento. Cambios grandes e intensos
Modo de Tratar a las Personas	Como factores materiales (Físicos) de producción y estáticos, sujetos a rígidas normas y reglamentos de control.	Como recursos organizacionales que deben ser administrados	Como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades que deben ser desarrolladas.
Denominación	Relaciones Industriales	Administración de Recursos Humanos	Administración de Personas

Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Chiavenato 2000

De acuerdo a lo planteado por el autor, las organizaciones presentaron tres periodos de evolución durante el siglo XX, los cuales determinaron la aparición de las diversas corrientes de pensamiento e investigación de la sociología industrial.

Las Organizaciones Como Sistemas Sociales

En la actualidad, la mayor parte de los procesos productivos se generan en organizaciones formales, lo que representa una característica principal de la sociedad industrializada. El hombre moderno desarrolla la mayor parte de su tiempo en las

organizaciones, dependiendo de éstas para satisfacer sus necesidades de vivienda, salud, alimentación, seguridad social, entre otros aspectos de su vida diaria, lo que genera una mayor de dependencia.

En forma similar, todas las organizaciones poseen un objetivo, misión y visión que deben lograr para satisfacer las necesidades de un sector de la población y con esto, las necesidades de las personas que la componen, así como las propias, lo cual garantiza su subsistencia. Esta relación de triple dependencia entre las organizaciones, el hombre y el mercado compuesto por personas, convierte a las organizaciones en unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos.

En este sentido, Chiavenato (2000:15), señala: “El auto sostenimiento de las organizaciones es un objetivo obvio para éstas, ya que garantiza la continuidad y permanencia del proceso y la supervivencia de la unidad social compuesta a su alrededor”

En sus apreciaciones, el autor destaca como objetivo primario de las organizaciones, el cumplimiento de sus objetivos para garantizar su existencia.

Las Organizaciones Como Sistemas Abiertos

Un sistema es un conjunto de elementos dinámicos relacionados entre sí, que desarrollan una serie de actividades para alcanzar un objetivo específico. Todo sistema, independientemente de su naturaleza o tipo, requiere de materia, energía o información del medioambiente de influencia como elementos de entrada para poder operar. Estos elementos son procesados y transformados en salidas o resultados que retroalimentan nuevamente el sistema.

Para Chiavenato (2000), un sistema abierto también puede definirse como;

Un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos característicos del ambiente que lo rodea para suministrar información o resultados. Un sistema abierto como organismo social se parece a un organismo individual en el conocimiento, en la forma de hacerse más complejo a medida que crece y en el hecho de que al hacerse complejo, sus componentes necesitan mayor interdependencia. (p.16)

Con esta definición de las organizaciones como sistemas abiertos, el autor destaca el papel de la Sociología Laboral a principios del siglo XX, época en la cual, se inició la intervención de agentes externos a ella como los sociólogos, para adaptar sus procesos al entorno en el que se encuentran.

Un sistema consta de cuatro elementos básicos:

- Entradas o insumos generados en el ambiente que proporciona insumos y recursos para su alimentación.
- Procesamiento u operación de los datos generados como parte primordial y vital del mismo.
- Salidas o resultados, donde se muestra el producto de la operación del sistema.
- Retroalimentación, donde el producto de salida genera una acción sobre los insumos de entrada para cambiar algunas características del mismo y mantener el equilibrio del sistema.

De acuerdo al modo como el sistema interactúa con el medio en el cual se encuentra, puede ser cerrado o abierto.

El sistema cerrado posee pocas entradas y salidas relacionadas con el ambiente externo las cuales son plenamente conocidas, guardando entre sí una relación de causa – efecto, es decir, a una entrada determinada (Causa) le sigue una salida determinada (Efecto).

El sistema abierto, es aquel que posee numerosas entradas y salidas de relacionamiento con el medio externo, las cuales no están bien definidas y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas.

Las organizaciones son ejemplos de sistemas abiertos, ya que la separación entre el sistema y el ambiente no está bien definida, lo que significa que las fronteras son abiertas y permeables.

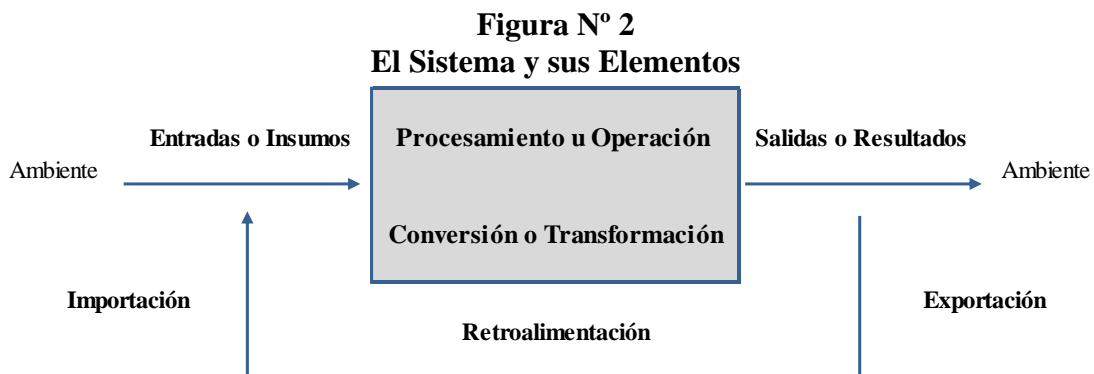
El enfoque de sistema abierto concibe el sistema social como una relación dinámica con el ambiente, que recibe insumos, los transforma de diversos modos y elabora productos. El sistema abierto está en continua interacción con el ambiente y adquiere un estado estable o equilibrio dinámico en la medida en que mantiene su capacidad de transformación de energía o trabajo. En consecuencia, el sistema social o biológico, es primordialmente un proceso continuo de reciclaje de material, energía o información.

Miller y Rice, citados por Enesco (2001), plantean su visión respecto a las organizaciones como sistemas abiertos en los siguientes términos:

Toda empresa puede verse como un sistema abierto que tiene características en común con un organismo biológico. Un sistema abierto solo existe, y solo puede existir, si intercambia materiales con su ambiente, es decir, recibe materiales, los transforma mediante procesos, toma parte de estos productos transformados para su sostenimiento interno y exporta el resto. (p.10)

Los autores, presentan su visión de las organizaciones como sistemas abiertos, mostrando un paralelismo de éstas con los organismos biológicos, al transformar los materiales que reciben mediante procesos para generar productos para su sostenimiento y el del medio que la rodea.

A continuación, se presenta figura n° 2, que refleja el sistema abierto y sus componentes.



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Chiavenato 2000

Las Organizaciones Según la Teoría de Sistemas

Los autores Katz y Kahn, citados por Enesco (2001), plantean que las organizaciones están estructuradas basadas en la Teoría de Sistemas y por tanto presentan las siguientes características de un sistema abierto:

- Importación – Transformación - Exportación de energía. Toda organización recibe insumos del ambiente y requiere nuevos suministros energéticos de otras instituciones, de otras personas o del ambiente material, esto debido a que toda estructura social depende de los insumos obtenidos en el ambiente, ninguna es autosuficiente o independiente.

- Los sistemas son ciclos de eventos. Todo intercambio de energía tiene carácter cíclico. El producto que la organización exporta hacia el medio ambiente sirve como fuente de energía para la repetición de las actividades del ciclo, por consiguiente, la energía puesta en el ambiente regresa a la organización para la repetición de sus ciclos de eventos.
- Entropía Negativa. Todas las organizaciones tienden al agotamiento, la desorganización, la desintegración y finalmente la muerte. Para sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía, para mantener indefinidamente su estructura organizacional.
- Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación. Los sistemas vivos reciben materiales que contienen energía, los cuales se transforman para la acción del trabajo. De igual forma, reciben información que proporcionan indicios sobre el ambiente. Cuando esta información arroja datos negativos sobre la acción del trabajo, el sistema corrige los desvíos para prevenir los efectos en la operación y para mantener el sistema en la dirección adecuada. Toda la información recibida, positiva o negativa es codificada, de tal forma que el sistema reaccione selectivamente en caso de anomalías.
- Estado de equilibrio y homeostasis dinámica. Los sistemas abiertos mantienen una constancia en el intercambio de energía con el ambiente para no descompensarse y lograr un estado de equilibrio. El sistema tiende a la homeostasis, es decir, responde a los cambios o se anticipa a ellos mediante el crecimiento que asimila de las nuevas entradas de energía en sus estructuras. De la misma manera, los sistemas vivos muestran una expansión tomando

más energía de la que necesitan para garantizar la supervivencia y conseguir algún margen de seguridad más allá del nivel inmediato de existencia.

- **Diferenciación.** La organización como un sistema abierto, tiende a la multiplicación y elaboración de funciones que conllevan a la multiplicación de papeles y a la diferenciación interna. Los patrones difusos se sustituyen por funciones especializadas, diferenciadas y jerarquizadas. Esto genera una complejidad en la estructura.
- **Equifinalidad.** Se genera cuando en los sistemas abiertos se emplean diferentes caminos para lograr el mismo fin. El sistema puede lograr condiciones estables partiendo de condiciones diferentes y empleando medios distintos.
- **Límites o Fronteras.** Las organizaciones como sistemas abiertos, presentan límites entre el sistema y el ambiente, las cuales definen el radio de acción y el grado de apertura respecto al ambiente.

Las organizaciones constituyen una clase de sistemas sociales, que a su vez, conforman sistemas abiertos que participan de las características de entropía, retroalimentación, homeostasis, diferenciación y equifinalidad. Los sistemas están en movimiento y tienden a la complejidad y diferenciación gracias a la dinámica de los subsistemas y a la relación entre crecimiento y supervivencia.

Para los autores, las organizaciones son sistemas sociales por la suma de actividades regulares realizadas por una cantidad de los individuos que la conforman. Estas actividades se repiten, son relativamente duraderas y están enlazadas en el tiempo y el espacio.

Las Organizaciones como un Sistema Socio – técnico

Las organizaciones de sistemas abiertos que dan importancia a los procesos de transformación y manejo de recursos son concebidas como sistemas socio – técnicos. Estas organizaciones cumplen con una doble función, la técnica relacionada con la coordinación del trabajo y la ejecución de las tareas con la ayuda de la tecnología disponible y social que contempla la manera de interrelacionar a las personas de modo de hacerlas trabajar juntas. El sistema socio – técnico, depende de los requerimientos de las tareas típicas que la organización ejecuta, las cuales cambian de acuerdo a las empresas y están determinadas por la especialización del conocimiento y las habilidades exigidas para manejar determinadas maquinarias y equipos.

Segùn Chiavenato (2000:25), “este modelo fue propuesto por los psicólogos y sociólogos del instituto Tavistock de Londres en el año 1963, quienes afirman que toda organización consta de una combinación administrada de tecnología y personas, que se relacionan en forma recíproca”.

En base a lo planteado por el autor, los sistemas socio – técnicos están compuestos por tres subsistemas principales, los cuales son:

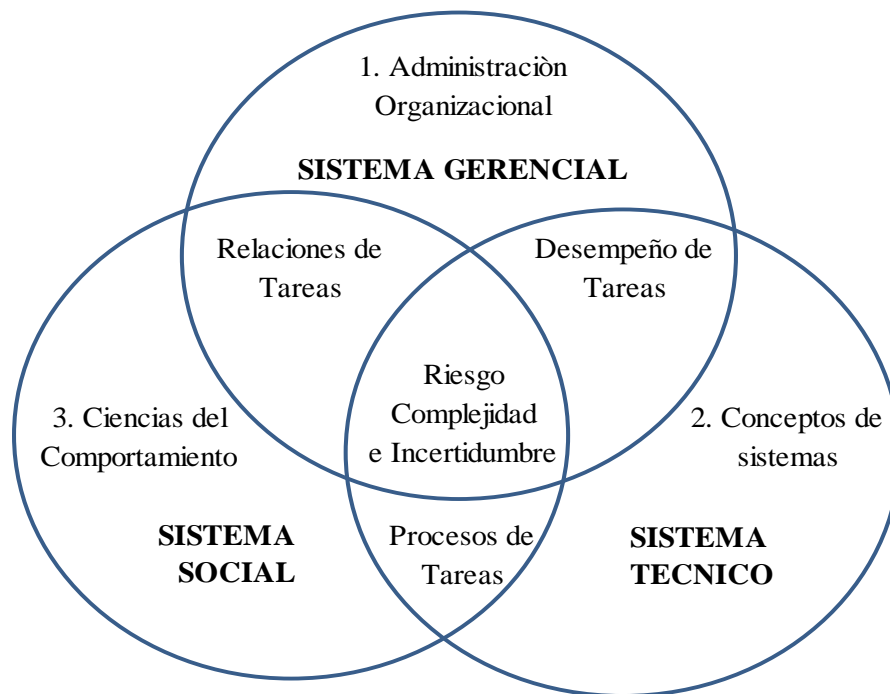
- Sistema técnico o de tareas que incluye el flujo de trabajo, la tecnología utilizada, los roles que la tarea exige y algunas otras variables tecnológicas.
- Sistema gerencial o administrativo, que implica la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de recompensa y castigo, el modo de tomar las decisiones y otros elementos proyectados para facilitar los procesos administrativos.

- Sistema social o humano, relacionado principalmente con la cultura organizacional, los valores, las normas y la satisfacción de las necesidades personales. En el sistema social también están incluidos la organización informal, el nivel motivacional de los miembros y sus actitudes individuales.

El sistema gerencial garantiza la administración y el desarrollo de la organización y sus procesos de toma de decisiones. Este sistema busca optimizar las relaciones entre los sistemas social y técnico a medida que trabajan orientados hacia las metas organizacionales.

En la figura N°3, se presenta la dinámica de influencia de los tres subsistemas del sistema socio – técnico.

Figura N° 3
Sistema Socio – Técnico



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Chiavenato 2000

En el círculo N°1, el sistema gerencial está influido e influye en los sistemas técnicos y sociales. La administración define los objetivos del sistema técnico según su capacidad tecnológica. Los objetivos económicos son modificados por consideraciones tecnológicas, mientras que el grado de tecnología se modifica de acuerdo con aspectos económicos.

En el círculo N°2, el sistema técnico responde por el flujo de información técnica necesaria para conseguir los objetivos organizacionales. El sistema técnico limita y adapta el sistema social a las necesidades de negociar con los trabajadores el desempeño de tareas, y a su vez, está determinado por la capacidad de los trabajadores de negociar las tareas y las relaciones que se establecen durante la realización del trabajo en la organización.

En el círculo N° 3, El sistema social recibe la influencia del sistema gerencial en cuanto al aumento de la participación de los miembros en los procesos de toma de decisiones en la organización. El sistema gerencial busca que el sistema social se desarrolle en una cultura de colaboración, ya que el grado de cooperación de los individuos y grupos determina los resultados operacionales y pretende incrementar el nivel de control y dirección o hacer más énfasis en el desarrollo de las capacidades de desempeño.

Los objetivos organizacionales sólo podrán lograrse si las tareas de la organización están suficientemente integradas y existe el complemento de los procesos socio – técnicos.

El enfoque socio – técnico concibe la organización, o una parte de ella, como una combinación de tecnología (Exigencias de la tarea, ambiente físico, equipo disponible) y, al mismo tiempo, como sistema social (Sistema de relaciones entre quienes realizan las tareas). Los sistemas tecnológicos y sociales están en permanente

interacción. La naturaleza de las tareas incide en la naturaleza de la organización de las personas, pero no la determina y las características psicosociales influyen en la manera como se ejecutará cierto trabajo pero no la determina. Lo primordial de este enfoque radica en que cualquier sistema de producción necesita una organización tecnológica (equipo y distribución de procesos) y una organización del trabajo que incluye a quienes desempeñan las tareas necesarias. Aunque las exigencias tecnológicas condicionan y limitan la clase de organización del trabajo, ésta presenta características sociales y psicológicas propias, independientes de la tecnología.

Los Participantes en las Organizaciones

Las organizaciones surgen con la finalidad de atender las necesidades de una sociedad determinada, trazándose objetivos que solo pueden lograrse mediante la actividad organizada. A medida que las organizaciones se desarrollan, también lo hacen sus objetivos, los cuales se van ampliando o diferenciando de los objetivos de sus fundadores. En la visión tradicional de las organizaciones, solo se consideraban parte de estas a los propietarios, administradores y empleados. En la actualidad, la concepción de los miembros de una organización se amplió, incluyendo actores externos que ejercen una marcada influencia en las mismas.

Para Chiavenato (2000:28), los miembros de la organización son: “Los gerentes y empleados; Los proveedores de materia prima, tecnología, servicios, capital y créditos financieros; Los clientes y usuarios; El gobierno y la Sociedad”

En este apartado, el autor describe los actores que conforman las organizaciones y la importancia de estos en su funcionamiento.

Estos miembros participan en un proceso constante de colaboración – competencia. Tanto la organización como sus miembros están involucrados en una

adaptación mutua. Aunque se busca un equilibrio entre la organización y los individuos, este no podrá alcanzarse por completo, ya que las necesidades, los objetivos y las relaciones de poder varían.

Todos los actores internos y externos inciden en la adaptación y el proceso de toma de decisiones. Los consumidores influyen en las decisiones de mercado y los accionistas y acreedores lo hacen en el área financiera. Esto diferencia a las organizaciones de los organismos vivos, ya que los límites son flexibles y no están bien definidos.

Estructura Organizacional

Para optimizar su funcionamiento, las organizaciones se encuentran estructuradas en niveles o jerarquías, que le permiten atender las necesidades del entorno, la de sus empleados y las propias, para alcanzar la misión trazada inicialmente.

Para Chiavenato (2000:37), la estructura de una organización indiferentemente su tamaño, está dividida en tres niveles, los cuales son:

Nivel institucional

Corresponde al nivel más elevado de la organización y está compuesto por los propietarios o accionistas, directores y altos ejecutivos. También se le denomina nivel estratégico debido a que allí se toman las decisiones y se establece los objetivos de la organización, así como las estrategias necesarias para lograrlos.

Nivel intermedio

Es también llamado nivel táctico, mediador o gerencial. En este se encuentran los departamentos o divisiones de la empresa. Está situado entre el nivel institucional y el nivel operacional, lo que le permite la articulación entre ambos. Se encarga de que las decisiones tomadas en el nivel institucional sean adecuadas y ejecutadas por el nivel operacional.

Nivel operacional

Es el núcleo técnico de la organización y se encuentra ubicado en las áreas internas e inferiores de la misma. Es el nivel más bajo ya que allí se ejecutan las operaciones. Abarca la programación y ejecución de las actividades diarias de la empresa. Está compuesta por las instalaciones físicas, maquinarias, líneas de montaje, oficinas, puntos de ventas, entre otros, que constituyen la tecnología predominante en la organización.

Según lo señalado por el autor, los tres niveles de las organizaciones están articulados y no presentan límites marcadamente definidos por lo que lo importante es que forman parte de la división del trabajo organizacional.

Para Stoner (1996: 345). “La Estructura Organizacional es el marco diseñado por la directiva para dividir y coordinar las actividades que realizan los individuos en una organización”.

Según éste autor, la estructura organizacional debe ser estudiada desde tres perspectivas diferentes:

Estructura organizacional como influencia en el comportamiento

Las organizaciones poseen una estructura de tareas que las distingue de las otras, y se refleja en el organigrama. Además de las tareas, las organizaciones están compuestas por departamentos, unidades o divisiones que aglutinan el conjunto de tareas que son llevadas a cabo por personas a fin de obtener resultados mayores a los de otros departamentos. De esta forma surge el efecto del departamento en los individuos que la integran, ya que como miembros de éstos, las personas deben regirse por las políticas, normas y acuerdos establecidos previamente por la organización, renunciando a actuar libremente.

Estructura organizacional como actividades recurrentes

De acuerdo a la naturaleza del negocio, las organizaciones estructuran las actividades con la finalidad de lograr los objetivos planteados. Cuando se alcanza un nivel de especialización y eficacia muy alto en la ejecución de las actividades, o cuando el mercado demanda un nivel más alto de productos o servicios, se puede generar una ampliación de la estructura de la organización para hacerla más eficiente en la atención de las necesidades del mercado y por consiguiente para alcanzar los resultados deseados.

Estructura organizacional como un comportamiento intencional orientado hacia las metas.

Las organizaciones trazan objetivos y metas generales y específicos para cada gerencia o departamento. La actitud de sus integrantes es fundamental para el logro de las mismas y representan una contribución hacia la efectividad organizacional. Resulta necesario que los gerentes fusionen la estructura

organizacional con las metas de ésta, a fin de facilitar el logro de las mismas y contribuir positivamente con la efectividad organizacional.

En sus planteamientos, el autor destaca la importancia de las organizaciones de acuerdo al nivel de influencia en el comportamiento de sus miembros, así como también, desde la repetitividad de las actividades que se desarrollan y desde la orientación que tienen hacia el logro de objetivos y metas, lo cual en conjunto representan elementos de la cultura organizacional.

Comportamiento Organizacional

Las organizaciones funcionan y operan como producto de la planificación, organización, dirección y control que realizan las personas que la componen, dependiendo de ellas para alcanzar el éxito y lograr su continuidad en el tiempo, por lo cual, sin personas, no existen las organizaciones.

Conscientes de esta premisa, para las organizaciones resulta de suma importancia estudiar las personas que la componen desde dos perspectivas; las personas como individuos dotados de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales; y las personas como recursos dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional. El objetivo de estos estudios en las organizaciones es tratar a las personas como personas y como recursos organizacionales importantes para romper con la manera tradicional de tratarlas como medios de producción, es decir, tratar a las personas como personas y no solo como recurso o insumo.

En esta línea de pensamiento, Chiavenato (2000), señala:

Hasta hace muy poco tiempo, las personas eran tratadas como objetos y recursos productivos casi de la misma manera como si fueran maquinarias o equipos de trabajo, como meros agentes pasivos de la administración. Sin embargo, esta manera estándar y retrógrada de ver a las personas provocó resentimientos y grandes conflictos sociales, además de un distanciamiento y alienación de las personas respecto a sus tareas en la organización. (p.61)

En el planteamiento realizado por el autor, se destaca la concepción tradicional de las personas en las organizaciones, como resultado de la aplicación de las teorías deterministas que consideraba a los trabajadores como parte de las máquinas, es decir, como un recurso productivo.

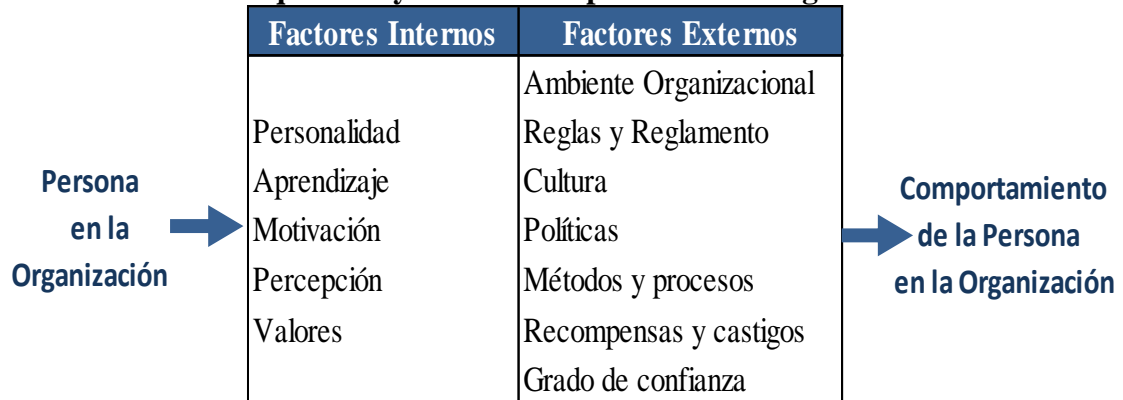
Tomando en cuenta lo planteado anteriormente, el comportamiento organizacional es definido por Robbins (2004:184), como “El estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de ésta”

En el mismo orden de ideas, para Alles (2007), el comportamiento organizacional es “El estudio de las diferentes formas de comportamiento en el trabajo, tanto individual, como grupal”

En las anteriores citas, ambos autores coinciden en destacar el comportamiento como objeto principal de estudio para las organizaciones debido a su importancia a nivel individual y grupal.

El comportamiento organizacional se encuentra influenciado por factores internos y externos, los cuales se señalan a continuación:

Figura N° 4
Factores que Influyen en el Comportamiento Organizacional



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Chiavenato 2000

En la figura N°4, se destacan los factores que influyen en el comportamiento organizacional. Los internos o propios de los trabajadores como personalidad, aprendizaje, motivación, entre otros, y los externos o relacionados con las organizaciones como las reglas y reglamentos, cultura, políticas, los métodos y procesos, recompensas y castigos, entre otros.

Modelos de Comportamiento Organizacional

Desde el siglo XIX, se han realizado numerosas investigaciones y estudios acerca del comportamiento organizacional y su impacto en la sociedad. A continuación en el cuadro N° 4, se presentan las principales teorías desarrolladas para su estudio:

Cuadro N° 4
Teorías Sobre Comportamiento Organizacional

Teorías	Perspectiva	Enfoque	Exponentes	Periodo
Clásicas	Científica, racional y operacional	1. Estructura de las organizaciones. 2. División de tareas. 3. Autoridad por niveles. 4. Controles cruzados. 5. Management científico.	Henry Fayol. E.W. Taylor. L.F. Urwick. Max Weber	1880 a 1940
Basadas en las Relaciones Humanas	Social. Foco en la gente y en las necesidades del trabajador	1. Gestión del conocimiento y contribuciones individuales. 2. Motivación individual y auto actualización. 3. Orientación al logro, independencia individual.	Elton Mayo. Roethlisberger y Dickson	1927 a 1936
Escuela de la Psicología Social	Necesidades individuales y motivación	1. Gestión del conocimiento y contribuciones individuales. 2. Motivación individual y auto actualización. 3. Orientación al logro, independencia individual.	Abraham Maslow. D. McGregor. R. Likert. C. Argyris. D. McClelland	1950 a 1960
Liderazgo	Cualidades y estilo de liderazgo	1. Naturaleza de las cualidades y estilos de liderazgo. 2. Liderazgo situacional / funcional. 3. Cómo enfocar las contingencias.	D. McGregor. Tannenbaum / Schmidt. C. Argyris. Blake / Mouton. F.E. Fielder. Víctor Vroom. John Adair. W. Reddin	1950 a 1970
Sistémicas	Las personas dentro de un sistema social y técnico	1. Unión entre necesidades sociales y los requerimientos técnicos. 2. Naturaleza de los grupos en la organización.	Trist / Emery. Burns / Stalker.	1950 a 1960
Management de la Calidad	Proveer al consumidor con calidad y valor	1. Naturaleza de la calidad. 2. Enfoque de la calidad total 3. Naturaleza del valor 4. Precios <i>versus</i> calidad	W. Edwards. Deming J. Juran. M. E. Porter.	1970 a 1980
Contingencia	Estructura / El diseño depende de la situación	1. No existe un único modelo de estructura 2. El tipo de producción influencia la estructura. 3. El entorno, el tamaño y la historia de la organización influyen su estructura	Joan Woodward. Lawrence & Lorsch. Pugh D.S. Mintzberg.	1950 a 1980

Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Alles 2007

La variedad de teorías y enfoques descritos en el cuadro N°4, demuestran la necesidad vigente en el tiempo de evaluar el comportamiento de las personas que componen las organizaciones, debido a la dependencia al factor humano para poder desarrollarse.

Cognición Humana

Cada organización es diferente al resto porque está compuesta por personas y cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de muchas variables tanto internas como externas, las cuales condicionan la forma como se interactúa con el entorno. La cognición es la forma como una persona se percibe e interpreta a sí misma o al medio externo. Es el filtro personal a través del cual la persona se ve, se siente y percibe el mundo que la rodea.

Para Chiavenato (2000:63), la cognición humana es “El conocimiento en que se basa la creencia y la opinión personal respecto de sí mismo y del mundo exterior”

Con esta definición, el autor destaca la relevancia de la cognición humana para la comprensión particular de cada individuo y del entorno que lo rodea, lo cual, cobrará relevancia en las organizaciones al momento de interactuar con el resto de personas que la componen.

Desde el punto de vista organizacional, resulta de suma importancia comprender los diferentes aspectos del comportamiento de sus integrantes, para lo cual, existen dos teorías de relevancia que se describen a continuación:

Teoría de Campo de Lewin

Según la teoría de Lewin, el comportamiento humano depende de dos factores, los cuales son:

- El comportamiento se deriva de la totalidad de los eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan frente a una situación involucrando hechos y eventos que conforman su ambiente.
- Los hechos coexistentes, tienen el carácter de un campo dinámico de fuerzas en donde cada hecho o evento se interrelaciona de modo dinámico para influir o dejarse influenciar por ellos. Este campo dinámico, produce el denominado campo psicológico de cada persona, es decir, un patrón organizado de las percepciones de un individuo, que adapta su manera de ver y percibir las cosas del ambiente que lo rodea.

Este campo psicológico, es el espacio vital constituido por la persona y su ambiente psicológico.

El ambiente psicológico, es lo que la persona percibe e interpreta del ambiente externo, es decir, es el ambiente relacionado con sus necesidades reales.

Los objetos, las personas o las cosas, pueden adquirir valores diferentes en el ambiente psicológico y determinar un campo de fuerzas psicológicas. El valor puede ser positivo cuando los objetos, personas o situaciones pueden o prometen satisfacer las necesidades del individuo y puede ser negativo, cuando pueden o pretenden causar daño o perjuicio. Los objetos, personas o situaciones con valores positivos, tienden a

traer al individuo, mientras los que poseen valores negativos causan alejamiento y repulsión.

La teoría de campo explica porque cada individuo percibe e interpreta de manera diferente un mismo objeto, situación o persona.

Teoría de la Disonancia Cognitiva

La teoría de la disonancia cognitiva, establece que cada individuo se esfuerza para establecer un estado consonancia o coherencia con él mismo. Si el conocimiento que una persona tiene de sí misma o de su ambiente no resulta compatibles, se presenta un estado de disonancia cognitiva, el cual es una de las principales causas de incoherencia en el comportamiento.

Las personas no toleran la incoherencia, por eso, cuando ocurren el individuo se siente motivado a reducirlas. El elemento cognitivo, es una creencia u opinión que tiene el individuo de sí mismo o del medio externo y pueden relacionarse de tres maneras:

- Relación disonante. El individuo sabe que fumar es nocivo, pero continúa fumando, generando la disonancia.
- Relación consonante. El individuo sabe que fumar es nocivo y deja de fumar, generando una consonancia.
- Relación irrelevante. El individuo sabe que el humo es nocivo y le gusta pasear, generando una irrelevancia entre ambos elementos.

Cuando se presenta una relación disonante, el individuo busca escapar del conflicto íntimo, adoptando alguna de las siguientes posiciones:

- Puede reducirla cambiando sus conocimientos personales para sintonizarlos o adecuarlos a la realidad externa, es decir, la persona cambia su comportamiento para reducir la disonancia.
- Puede reducirla tratando de cambiar la realidad externa, adaptándola a sus conocimientos. La persona mantiene sus convicciones e intenta cambiar el mundo que la rodea para adecuarlo a ellas.
- Si no puede cambiar sus conocimientos personales ni la realidad externa, la persona convive con el conflicto íntimo de la relación disonante o incoherente.

El conocimiento permite que el individuo utilice un cuadro de referencias para situarse en el mundo que lo rodea y entenderlo de manera adecuada. La disonancia cognitiva es producto de situaciones que implican algún proceso de decisión del individuo y el conflicto resultante de conocimientos que no concuerdan entre sí.

De la evaluación de ambas teorías, se puede determinar que el comportamiento de las personas se basa en sus percepciones personales y subjetivas y no en hechos objetivos y concretos de la realidad.

Motivación Humana

La motivación, es uno de los elementos internos de los individuos que condiciona su respuesta ante determinadas situaciones, haciendo manifiesto un comportamiento. Este comportamiento, puede ser valorado de forma positiva o

negativa en función a la consonancia o disonancia relacionada con el hecho que lo causó.

Al respecto, Chiavenato (2000:68), define la motivación como “Aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, originando un comportamiento específico. Este impulso, puede ser causado por un estímulo externo del ambiente o por uno interno que depende de los procesos mentales del individuo”.

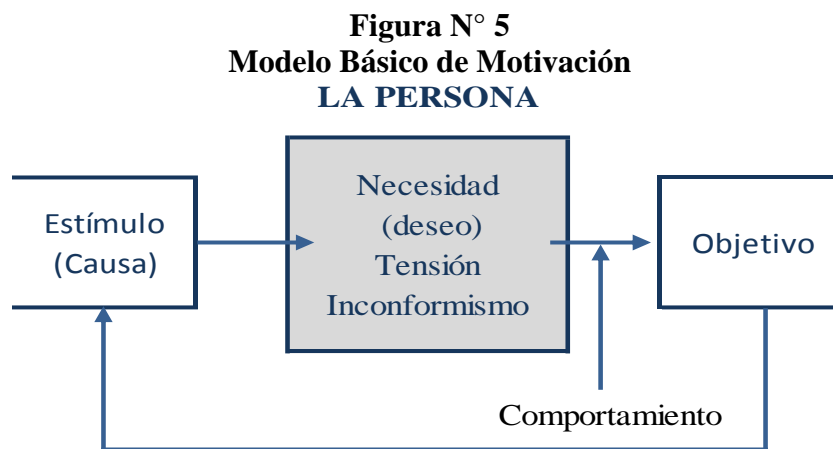
En esta definición, el autor destaca la relación entre el impulso para actuar y el resultado de dicha actuación, lo que se manifiesta en un determinado comportamiento del individuo.

Existen tres premisas que explican el comportamiento humano, las cuales son:

- El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen determinadamente en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
- El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad, por lo que no es casual ni aleatorio, es decir, siempre está orientado hacia algún objetivo.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

En función de lo anterior, el comportamiento no se genera en forma espontánea o sin una finalidad específica, por lo que siempre está relacionado con un objetivo que explique la forma de actuar de una persona.

A continuación se presenta en la figura N° 5, el modelo básico que explica la motivación humana:



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Chiavenato 2000

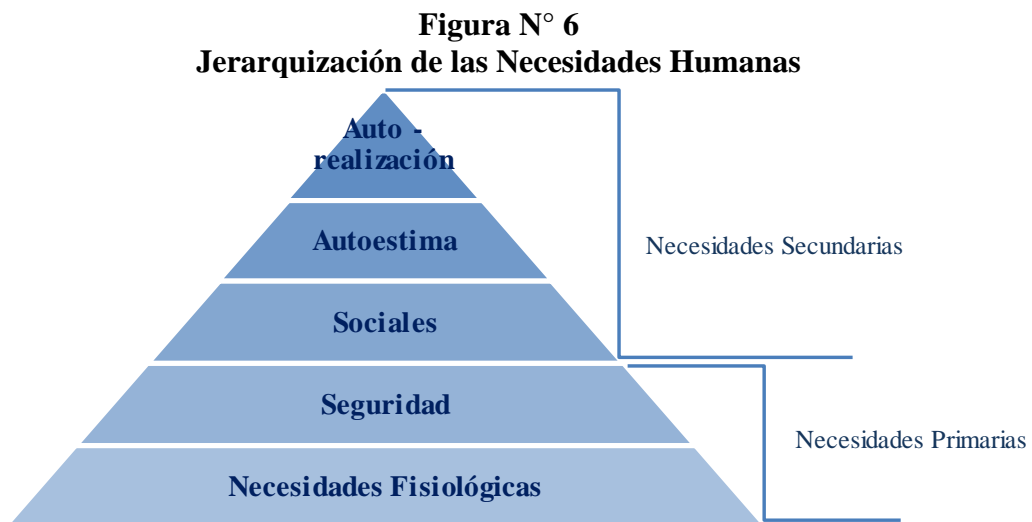
En el modelo básico de motivación, se muestran los elementos que interactúan en la motivación humana. En primer lugar, se produce un estímulo que genera necesidad, tensión o inconformismo en la persona. Esta necesidad genera un comportamiento determinado con el objetivo atender el estímulo inicial y satisfacer la necesidad causada.

La motivación humana es cíclica, lo que genera el comportamiento sea un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo. Las teorías de motivación que existen están relacionadas con las necesidades humanas, siendo las más importantes las siguientes:

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

En principio de esta teoría, es que los motivos del comportamiento humano residen en el mismo individuo, por lo que su motivación para actuar y comportarse deriva de fuerzas que existen en su interior. Según Maslow, (1954), las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades primarias más elementales y recurrentes y en la cima están las necesidades secundarias más abstractas o sofisticadas.

La jerarquización de las necesidades de Maslow, está representada de la siguiente forma:



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Chiavenato 2000

Necesidades Fisiológicas

Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío o el calor), o el deseo sexual (reproducción de la especie). También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. Su principal característica es la premura. Cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.

Necesidades de Seguridad

Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas, llevando a la persona a que se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. Se manifiestan a través de la búsqueda de protección frente a la amenaza o a la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible, entre otros. Surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Tienen gran importancia en la vida organizacional de las personas para la toma de decisiones coherentes y consistentes.

Necesidades Sociales

Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Están representadas en la necesidad de asociación, participación, aceptación por parte de colegas, amistad, afecto y amor. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se encuentran relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se

torna reacia, antagónica y hostil con las personas que lo rodean. La frustración de estas necesidades conduce a desadaptación social y a la soledad.

Necesidades de Autoestima

Están relacionadas con la forma como se ve y evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad y la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, de prestigio, reputación y consideración. LA satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder capacidad y utilidad. Su frustración puede causar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, lo cual puede generar desanimo o a ejecutar actividades compensatorias.

Necesidades de Autorrealización

Son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y a realizarse como criaturas humanas durante toda su vida. Se expresa mediante el impulso de superarse cada día más y llegar a realizar todas las potencialidades de las personas. Se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización de la persona, de los talentos individuales. Las necesidades anteriores pueden realizarse de forma extrínseca, mientras que estas se satisfacen mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas y que no son observables ni controlables por los demás. Las demás necesidades no motivan comportamiento cuando se han satisfecho, mientras que las necesidades de autorrealización requieren un nivel superior de satisfacción a medida que la persona obtenga más recompensas.

El enfoque de Maslow (1954), contempla un amplio estudio sobre las necesidades humanas, el cual resulta de gran importancia para el estudio del comportamiento de las personas, sobre todo a nivel organizacional.

Teoría de los Dos Factores de Herzberg

La teoría de Herzberg, (1966), se basa en el ambiente externo y el trabajo del individuo y plantea que la motivación de las personas depende de dos factores, los cuales son:

Factores Higiénicos

Son las condiciones ambientales que rodean al individuo cuando trabaja. Comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre la directiva y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otros. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Estos factores, poseen una capacidad muy limitada de influir en el comportamiento de los trabajadores. Cuando son óptimos, evitan la insatisfacción, sin embargo, no logran aumentarla de forma significativa. Cuando son precarios, causan insatisfacción.

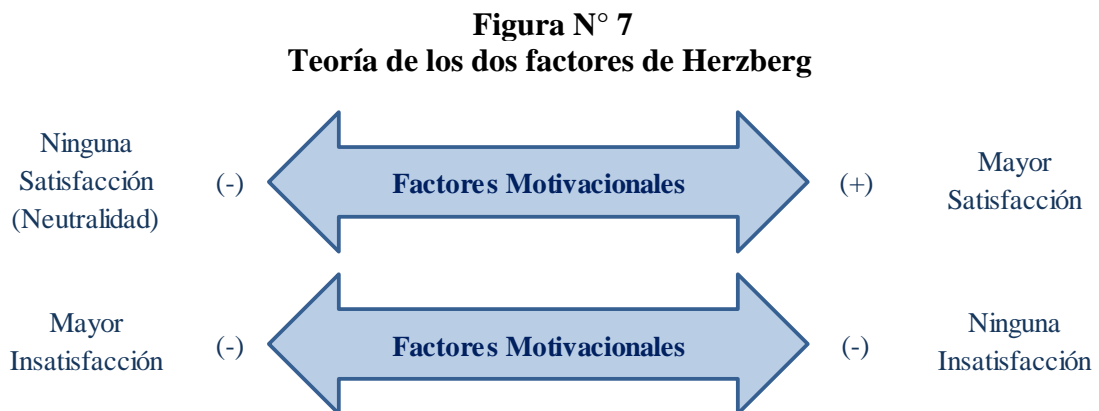
Factores Motivacionales.

Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y deberes relacionados con el cargo en forma particular. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. Incluyen sentimientos de realización, crecimiento y

reconocimiento profesional manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando estos factores son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial. Cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por esta razón, se dominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo e incluyen aspectos como; delegación de responsabilidades, libertad de decidir cómo realizar el trabajo; ascensos; utilización plena de las habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos; simplificación del cargo y ampliación o enriquecimiento del cargo.

En rasgos generales, la teoría de los dos factores Herzberg afirma que la satisfacción en el cargo, es función del contenido o de las actividades desafiante so estimulantes del cargo (factores motivadores) y la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo (factores higiénicos).

Los postulados de la teoría de los dos factores de Herzberg, se encuentran representados en la siguiente figura:



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Chiavenato 2000

En la figura N°7, se observa la forma como Herzberg resumió las conclusiones de su teoría, de lo cual se desprende que los factores responsables de la satisfacción profesional son diferentes y están desligados de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no satisfacción profesional. Del mismo modo, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional, y no la satisfacción.

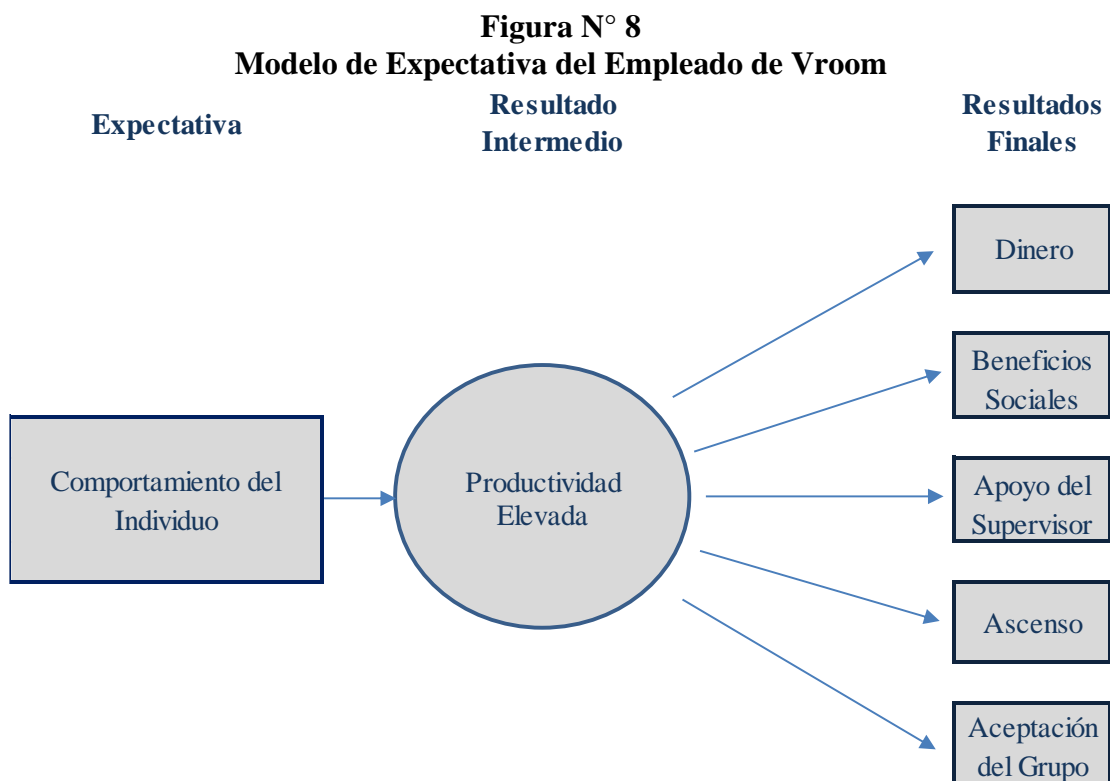
Modelo Situacional de Motivación de Vroom

Esta teoría rechaza las nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales y se refiere únicamente a la motivación para producir. Según Vroom, (1964) en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir, los cuales son:

- Los objetivos individuales, es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos. Pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
- La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales. Si un obrero tiene como objetivo importante devengar un mejor salario y se le paga según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si para el obrero cuenta más la aceptación social del resto de su equipo y sus compañeros de trabajo consideran la actividad como poco importante, podrá producir por debajo del nivel fijado como patrón de producción, ya que producir más genera rechazo del grupo.

- La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida que cree poder hacerlo. Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado. Este es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación, o del obrero asignado a la línea de montaje fija.

El autor resumió los principales aspectos de su teoría en un esquema llamado modelo de motivación para producir, el cual se presenta a continuación en la figura n° 8.



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Chiavenato 2000

Para explicar la motivación para producir, Vroom (1964), elaboro el modelo de expectativa de la figura N°8, basado en objetivos intermedios y graduales (medios)

que conducen al objetivo final (fines). Según este modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que presentan una cadena de relaciones entre medio y fines. De ese modo, cuando el individuo busca un resultado intermedio (aumentar la productividad), está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, otros)

Teoría de la Expectativa de Lawler

El autor de esta teoría observó en sus investigaciones evidencias de que el dinero puede motivar el desempeño y otro tipo de comportamientos, así como el compañerismo y la dedicación a la organización. También determinó que el escaso poder de motivación del dinero se debe al mal empleo que han hecho las organizaciones del mismo. La razón de esto se debe a lo siguiente:

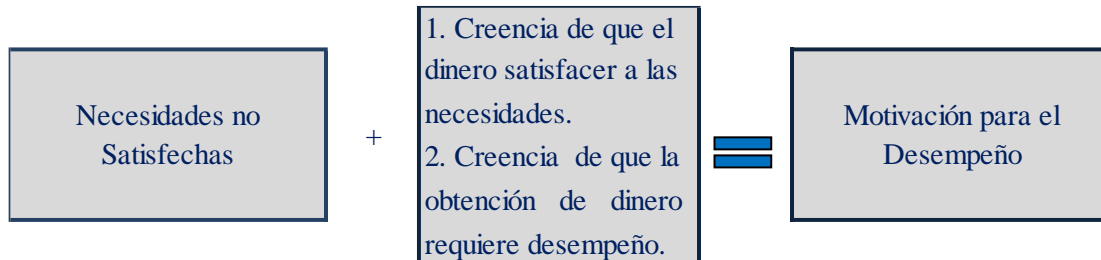
- El largo periodo transcurrido entre el desempeño de la persona y el incentivo salarial correspondiente. La modestia del incentivo y la demora para recibirlo, dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas y el desempeño son independientes. Como el refuerzo es poco y demorado, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.
- Las evaluaciones de desempeño no producen distinciones salariales, ya que los gerentes y evaluadores no les gusta comparar a las personas de bajo desempeño y que no están dispuestas a que se les prive de incentivos o a recibir un menor incentivo salarial que el recibido por las personas de mejor desempeño. Así los salarios se mantienen en promedio y al final, no recompensan el desempeño excelente y terminan provocando una relación no coherente entre dinero y desempeño. La relación se hace disonante.

- Las políticas salariales de las empresas están atadas a políticas gubernamentales o a convenciones laborales, genéricas y amplias, que buscan regular los salarios para neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se tornan planos y no distinguen el buen desempeño del malo.
- El perjuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto al salario en sí y de las limitaciones del modelo *homo – economicus* difundido por la escuela de la administración científica de Taylor, y que la primera tanto combatió. En la actualidad aún persiste este perjuicio y parece transformar el dinero en algo vil y sórdido, cuando es una de las razones principales que llevan a las personas a las organizaciones.

Lawler (1971) que su teoría se fundamenta principalmente en dos aspectos. El primero, las personas desean ganar dinero, no solo porque les permita satisfacer sus necesidades básicas, sino porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades secundarias. El dinero es un medio y no un fin, ya que ayuda a satisfacer necesidades a través de la compra de artículos. El segundo aspecto donde se basa esta investigación, es que si las personas perciben y creen que su desempeño es necesario para obtener más dinero, se desempeñaran de la mejor forma posible.

La teoría de la expectativa de Lawler, puede representarse de la siguiente forma:

Figura N° 9
Teoría de la Expectativa de Lawler



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Chiavenato 2000

De acuerdo a lo establecido en la teoría de Lawler, si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el desempeño y la remuneración, el dinero podrá ser un excelente motivador. Si esa percepción se confirma, las personas tendrían mejor desempeño a la espera del resultado financiero deseado.

En resumen, la motivación de los trabajadores es de suma importancia para las organizaciones ya que de ella depende la forma y nivel de desempeño que puedan presentar lo que repercutirá directamente en el logro de los objetivos y metas.

Comunicación

Uno de los elementos primordiales en las organizaciones es la comunicación; sin esta no pueden operar ni existir, ya que es la red a través de la cual integra y coordina todas sus dependencias.

En tal sentido, Chiavenato (2000:87), define la comunicación como “el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores”

En la definición planteada por el autor, se destaca como el objetivo primordial de la comunicación la transmisión de información, datos, ideas, entre otros, lo cual resulta vital a nivel organizacional para la consecución de sus objetivos y metas.

En el mismo orden de ideas, Robbins (2000), señala lo siguiente:

La comunicación en las organizaciones puede ser vertical descendiente cuando se transmite desde la cúpula de poder hacia los niveles inferiores; vertical ascendente cuando se dirige desde los niveles inferiores o intermedios hacia los niveles gerenciales. Este tipo de comunicación no necesariamente es de palabra o personalmente. También existe la comunicación horizontal, que es la que se produce entre los integrantes de un mismo grupo. (p.285)

De acuerdo a lo planteado por Robbins, (*Ob. cit*), la comunicación en las organizaciones se genera en diferentes sentidos, bien sea vertical u horizontal, de acuerdo a los niveles de la estructura organizativa que se involucran. El objetivo de esta es transmitir los diferentes lineamientos organizacionales para el cumplimiento de las metas corporativas.

En el proceso de comunicación, están presentes cinco elementos, los cuales son:

- Emisor o fuente. Persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, hacia un destinatario.
- Trasmisor o codificador. Es el equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que sea adecuado y esté disponible en el canal.
- Canal. Es la parte del sistema que establece el contacto entre la fuente y el destino, están físicamente próximos o distantes.
- Receptor o decodificador. Equipo situado entre el canal y el destino; decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
- Destino. Persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.

Algunos medios de comunicación en las organizaciones son los buzones de sugerencias, las encuestas de clima organizacional, entrevistas, carteleras, revistas, boletines, intranet, juntas y reuniones informativas, formales e informales, medios digitales, aplicaciones, entre otros.

Clima Organizacional

Es la influencia que ejercen las condiciones ambientales de la organización en la motivación de los trabajadores. A nivel general, se relaciona con lo que perciben o experimentan los trabajadores que influyen en su comportamiento.

Chiavenato (2000), plantea sobre clima organizacional lo siguiente:

Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente laboral, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. (p.86)

En el planteamiento del autor, se destaca la relación existente entre las condiciones ambientales de las organizaciones y el nivel de motivación de sus empleados, esto como elementos esenciales que se configuran para conformar el clima en la organización.

El clima organizacional es favorable, cuando se proporciona le proporciona a sus trabajadores la satisfacción de sus necesidades y la elevación de su moral, y es desfavorable, cuando no logra satisfacer estas necesidades.

En función de lo señalado anteriormente, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

Liderazgo

En un principio las investigaciones del liderazgo eran realizadas desde una perspectiva individual, tomando en cuenta solo al supervisor como eje de estudio. En la actualidad, el liderazgo se enfoca no solo en el líder, sino también en los seguidores, entorno, cultura y contexto, por lo que ya no es solo una característica individual, sino más bien una dinámica global, compleja y social estratégica.

A lo largo de la historia y tomando en cuenta diferentes contextos como políticos, económicos, sociales, sindicales, comunitarios, entre otros, han surgido diversas definiciones sobre los términos líder y liderazgo. A nivel general, a un líder se puede definir como el individuo que ejerce influencia sobre los demás a tal punto de lograr que hagan lo que les pide y liderazgo, como la capacidad que poseen los individuos para convencer a un grupo.

En este punto, Robbins (2004:13), define liderazgo como “La capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la conferida por la autoridad asignada o informal, asignada voluntariamente por los grupos a un individuo en específico”

En la definición planteada por el autor, resalta como rasgo principal del liderazgo la capacidad de influencia para el logro de metas u objetivos, así como el origen del liderazgo bien sea formalmente delegado por las organizaciones a una persona o el informalmente delegado por los trabajadores a un individuo para que los represente.

De acuerdo a las apreciaciones de liderazgo de Barroso 2000, un líder debe:

Poseer competencias de valoración personal, en el manejo de riesgos, en la comunicación y capacidad negociadora, en la presencia y visión a futuro, para el derecho, el trabajo y la justicia. Un líder es el que estudia, se asesora cuando habla y es consciente de su poder e influencia, el que no transige ni coloca su consciencia en venta, el que tiene la visión de conjunto y conoce donde intervenir estratégicamente para que las cosas sean diferentes para todos. (p.13)

En sus apreciaciones sobre liderazgo, el autor señala las competencias básicas que debe poseer una persona con dichas responsabilidades, entre las que destacan el manejo de su poder e influencia, la capacidad de generar cambios en su medio, la necesidad de estudiar y formarse, entre otras.

Existen dos tipos de liderazgos en opinión de Robbins (2004:14), los cuales son:

Liderazgo Carismático y Transformacional

Es aquel en el que el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las creencias y actitudes de sus seguidores, mostrando una misión y visión que lo lleva a ganarse el respeto, confianza y seguridad mediante una identificación personal con la mayoría de ellos. Esto genera que los seguidores realicen un esfuerzo extra para lograr excelentes niveles de desarrollo y desempeño. Sus principales acciones son: discrepancia con lo establecido y deseo de cambiarlo, propuesta de una alternativa que ilusiona y convence, uso de medios no convencionales e innovadores para lograr el cambio y capacidad de asumir riesgos personales.

Liderazgo Visionario

Es aquel en el que el líder tiene la capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble de futuro. Esta visión, está inspirada en valores accesibles, imaginables y articulados y a su vez, crear posibilidades que inspiren, sean únicas y que ofrezcan un orden nuevo que distinga la organización.

Algunas competencias que en la actualidad deben poseer los líderes son:

- Expresión de la visión con sencillez y entusiasmo, para brindar confianza a los demás.
- Capacidad para contener la ansiedad de sus seguidores.
- Capacidad de compartir el poder adquirido con sus seguidores para hacerlos parte del ejercicio del liderazgo.
- Capacidad para reducir sus debilidades con la ayuda de seguidores competentes en la materia.
- Capacidad de acercar las estructuras de poder hacia los seguidores.
- Desarrollo de redes de interconexión con los seguidores para transmitir la información vital en forma rápida y efectiva.
- Reducción de la burocracia a su mínima expresión, para lograr los resultados deseados en el menor tiempo posible y con un nivel de excelencia alto.
- Capacidad para formar generaciones de relevo.
- Capacidad para interpretar y atender las necesidades de sus clientes internos y externos.
- Comunicación abierta y en diferentes vías con sus seguidores y demás relacionados.

El éxito de la gestión de liderazgo en cualquier organización dependerá del ejercicio pleno de las competencias señaladas anteriormente, así como de la capacidad de mostrar a sus seguidores la materialización de la visión y misión de las organizaciones a través del esfuerzo de cada uno de sus miembros y con una retribución equitativa y adecuada a los esfuerzos realizados.

Gerencia

Dentro de las estructuras organizacionales, el nivel o escalafón más alto está representado por las gerencias, las cuales son unidades administrativas encargadas de ejecutar los objetivos operacionales que contribuirán al logro de la misión y visión de las organizaciones.

Al respecto, Romero (2005:53), plantea: “La gerencia se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia a través de otras personas”

En este mismo orden de ideas, Stoner (1997:89), “La gerencia es involucrar en un proceso continuo y sistemático las acciones del talento humano, cuyo planteamiento sea realizar las actividades administrativas de forma óptima, controlada y con capacidad para resolver problemas”

En las definiciones presentadas por ambos autores, se aprecian las principales características de las gerencias, entre ellas la capacidad para resolver problemas; la ejecución sistemática de actividades con eficiencia y eficacia; la capacidad de involucrar el talento humano para lograr los objetivos de la gerencia, entre otros.

Las personas encargadas de asumir el desempeño gerencial en las organizaciones son los gerentes; y son los responsables de dirigir las actividades y planes de acción necesarios para alcanzar las metas con eficiencia y eficacia.

En este sentido, Chiavenato (2000:357), plantea: “El gerente es una persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por encargo del empresario. Es esa persona a la cual se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que están bajo su cargo”

Continuando con la línea de trabajo planteada por Chiavenato, Granell (1997), señala que:

El gerente de una organización es quien asume el rol protagónico en una gerencia para llevar a cabo las principales labores de planificación, organización, dirección y control para lo cual utiliza sus capacidades intelectuales, humanas y técnicas enfocadas en la administración de diversas estrategias, estructuras y procesos. (p.12)

Ampliando la definición de gerente; Colvin 1997, citado por Soberanes (2009), escribe lo siguiente:

El gerente centra su gestión de poder gracias a la autoridad formal que le otorga el puesto. Su figura está en la cima de la organización y los trabajadores tienden a generar estados de aceptación y sumisión con él. Un gerente debe garantizar el éxito a la organización, ya que es el elemento clave para asegurar el fiel cumplimiento de los objetivos que fueron asignados por la alta gerencia corporativa. El gerente debe hacer todo el trabajo por sí mismo, a través de los trabajadores que realizan diversas labores, debiendo rendir cuentas si algo sale mal. (p.6)

Los autores previamente citados, plantean los diferentes atributos y funciones que deben ejecutar las personas que ocupan cargos de gerentes en las organizaciones, destacándose el manejo de personal, la madurez para asumir responsabilidades sobre

incumplimiento de objetivos y metas, la capacidad para planificar y desarrollar estrategias de trabajo, entre otros aspectos importantes.

Algunas de las funciones que los individuos con cargos gerenciales deben ejecutar en una organización son las siguientes:

- Fijar objetivos realistas en todos los aspectos de la organización como lo son productividad; seguridad; cumplimiento de programas; rotación de personal, entre otros.
- Proporcionar los recursos necesarios para alcanzar las metas, tales como equipos, instrumentos, fuerza de trabajo, recursos económicos, entre otros.
- Dar a conocer las políticas y procedimientos organizacionales a sus equipos de trabajo, mediante comunicaciones formales e informales, indicando sus expectativas personales y lo que esperan de cada miembro del equipo.
- Dar a conocer la estructura de premiaciones e incentivos de la organización, orientadas a satisfacer las necesidades de los trabajadores.
- Proporcionar recompensas no tangibles o salarios emocionales como estímulo, elogio por un buen rendimiento, actividades orientadas al crecimiento personal y espiritual de los trabajadores, entre otros.
- Delegar autoridad y favorecer la participación.
- Evaluar periódicamente el desempeño de los miembros de los equipos de trabajo e informar los resultados, así como las actividades orientadas a mejorar el mismo.

Gerencia y Liderazgo en Venezuela

A lo largo del tiempo, se han presentado debates sobre los conceptos de gerencia y liderazgo, señalando la compatibilidad o incompatibilidad entre ambos,

principalmente debido a que el liderazgo se encuentra asociado a la figura sindical o política y la gerencia al mundo corporativo u organizacional.

Venezuela no ha sido la excepción en este tema, ya que ambas figuras se encuentran influenciadas por los modelos tradicionales de desarrollo norteamericano los cuales se basan en la anarquía productiva y el capitalismo de estado. Con el modelo, también se importaron al país los problemas de éste, principalmente, la lucha de poder entre las corporaciones y sus trabajadores.

Para hacer frente a esta realidad, algunas organizaciones venezolanas han adoptado modelos de administración de personal enfocados en el desarrollo gerencial que les permita a los individuos con estas responsabilidades, atender las necesidades tradicionales asociadas a su cargo (Producción, Maquinarias, Equipos, Recursos, Otros) y al mismo tiempo, atender las necesidades de su personal, lo que abona positivamente en el liderazgo natural hacia los trabajadores y afianzaría el liderazgo tradicional obtenido por el conocimiento.

El modelo gerencial tradicional venezolano, es descrito por Romero (2005:52), de la forma siguiente: “Ser rígido, de tipo piramidal y centrado en el poder, con una posición inflexible en la toma de decisiones que estrangula la visión creativa, la automotivación y la actitud de compromiso y la responsabilidad hacia las exigencias del mercado”

En esta descripción, el autor señala las características generales del liderazgo organizacional venezolano, destacando la centralización del poder y las decisiones asociadas a este como una de sus principales manifestaciones.

En contraposición al modelo gerencial tradicional venezolano, el mismo autor Romero (2005:57), señala:

Durante los años noventa y principio de este siglo, ha surgido en el país una generación de gerentes con notorias competencias de liderazgo, que han roto los paradigmas tradicionales de gerencia y liderazgo organizacional, caracterizados por alcanzar altas posiciones apenas entrando a los 30 años de edad, por tener títulos universitarios, casi una tercera parte de ellos han realizado postgrados, otros han tenido experiencia en empresas multinacionales y un promedio significativo han trabajado en por lo menos tres empresas. (p.57)

En estas apreciaciones, el autor describe las características de la nueva generación de gerentes venezolanos los cuales se han formado a nivel universitario y han adquirido experiencia en diferentes organizaciones, lo cual les ha permitido desarrollar de mejor forma sus competencias gerenciales y de liderazgo.

A raíz de este cambio en el perfil gerencial venezolano, los gerentes que integran las organizaciones han comprendido que una empresa exitosa se apoya en un nuevo humanismo enfocado en el talento humano, donde las decisiones son asumidas en consenso por los equipos que conforman la conforman, sin embargo, la alta gerencia corporativa arraigada en el modelo gerencial tradicional, ha dado pasos muy lentos en esta dirección, lo que ocasiona un choque de visiones que decanta en toda la estructura empresarial.

En opinión de McLagan (2000:49), “Es necesario un cambio de tendencias, ya que el rol actual del gerente debe tener un enfoque integral y complejo, porque estos cambios de actitudes implican un nuevo paradigma humano con la readecuación de valores y principios de la sociedad”

En el planteamiento del autor, se destaca la necesidad del cambio definitivo de modelo gerencial, ya que la realidad actual de la sociedad implica un nuevo paradigma humano que condiciona a la sociedad en su totalidad.

En este mismo orden de ideas, McFarland (1998:32), señala: “No será fácil para los nuevos Gerentes – Líderes entender que su trabajo está pasando a manos de sus empleados, por ese motivo, debe ayudar a su gente a hacer más aportes y ser responsables para convertirse en creadores de futuro”

Al igual que McLagan, este autor destaca el rol como agente de cambios que deben asumir los nuevos gerentes – líderes dentro de sus organizaciones, con su personal y con la sociedad en general.

El liderazgo del nuevo gerente – líder venezolano de acuerdo a Romero (2005:59), debe:

- Aplicar un liderazgo que desarrolle las mejores actuaciones para trascender los esquemas paradigmáticos actuales y desenvolverse como un líder participativo, manteniendo una visión hacia el trabajo colaborativo.
- Adaptarse a los nuevos conocimientos que demandan los escenarios actuales, sin quedarse anclado en el pasado aplicando viejas teorías, herramientas y modelos que atentan contra la supervivencia de las organizaciones.
- Conservar y fomentar su capacidad de visión futurista e innovadora, con un accionar propio y autentico que avance más allá del cumplimiento de las metas con los conocimientos que requieren nuevos paradigmas.
- Encabezar los procesos de cambios tecnológicos, políticos, económicos y sociales adquiriendo nuevas destrezas y conocimientos.
- Promoverse bajo normas que sean convincentes propiciando la creación de un nuevo comportamiento ético organizacional.
- Atender los escenarios conflictivos y adversos para desarrollar nuevas habilidades coordinando esfuerzos en grupo.

- Escuchar todas las sugerencias y opiniones antes de tomar decisiones, es decir, inclinarse hacia un estilo de liderazgo participativo.
- Favorecer las relaciones personales de una manera formal y con alta disposición a escuchar a los miembros de su organización.
- Aplicar una motivación orientada al liderazgo centrada en el logro para estimular al personal al máximo rendimiento.
- Seleccionar el estilo de comunicación apropiado para dirigirse a sus seguidores de acuerdo a las características y formación de los empleados.
- Evaluar las formas de pensar y manejar las interpretaciones automáticas que nacen de cualquier situación.
- Crear contextos de aprendizaje de tipo transformacional, para desarrollar nuevas capacidades para el logro de resultados.

En función de lo planteado por el autor, el gerente – líder venezolano debe desempeñarse simultáneamente como un ejecutivo que coordina y supervisa tareas y como un organizador que planifica, programa y orienta la ejecución de las mismas.

Marco Legal Aplicable a las Relaciones de Trabajo en Venezuela

Las relaciones de trabajo, es la interacción que se genera entre los tres actores del sistema formal de producción, a saber; el estado como ente regulador que propone el marco legal y supervisa su cumplimiento; el capital representado por los inversionistas y empresarios que estructuran las organizaciones donde se ejecutan los procesos productivos y el trabajo representado por la fuerza laboral que ejecutara las labores dentro de las organizaciones.

El objetivo principal de cada actor en las relaciones de trabajo es la ejecución de los procesos productivos para generar los ingresos necesarios para lograr su

desarrollo. En el caso del estado, para lograr ingresos a través de los impuestos a las organizaciones y de los ciudadanos / trabajadores; en el caso de los trabajadores, para lograr ingresos necesarios para atender sus necesidades presentes (Sueldo / Salario) y sus necesidades futuras (Seguridad Social / Pensiones, otros) y en el caso del capital y las organizaciones representadas por este, para lograr márgenes de ganancia que les permita aumentar el capital invertido para hacer reinversiones para aumentar su capacidad productiva, entre otros.

En opinión de Lucena (2012), las relaciones de trabajo son:

Relaciones de capital, trabajo y estado que se mueven, no son simétricas, son relaciones de mayor o menor poder entre uno u otro actor. Tienen zonas de convergencia o solapamiento de intereses comunes y de divergencias o de antagonismo de intereses particulares” (p77)

En este aspecto, el autor destaca la dinámica de las relaciones laborales, en las cuales convergen o antagonizan los intereses de cada uno de los actores de las mismas.

El marco legal que regula las relaciones de trabajo en Venezuela es el siguiente:

- La constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año (1999), en su artículo N° 87, establece que toda persona tiene el derecho y el deber de trabajar.
- Los convenios y tratados internacionales suscritos por Venezuela, donde se protege el trabajo y el derecho a trabajar como un derecho humano fundamental.

- La Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), en su artículo N° 18, señala el trabajo como un hecho social que goza de protección como proceso fundamental para alcanzar los fines del estado.
- La Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social del año (2012), en su artículo 79, señala la obligación del estado de crear un sistema prestacional de empleo con la finalidad de garantizar la atención integral a la fuerza de trabajo.
- La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo del año (2005), en sus artículos 51 al 54, señala los deberes y derechos de los trabajadores y sus empleadores en cuanto Seguridad y Salud Laboral se refiere.
- Otras Leyes y reglamentos que regulan las relaciones de trabajo.

En cuanto a los estilos de dirección de personal asumidos por los supervisores hacia sus trabajadores y que pudiese influir en su desvinculación voluntaria, existe la siguiente regulación normativa:

Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012)

En su artículo 76, señala las causas de terminación de la relación de trabajo. En los artículos 78 al 80, presentan una definición de retiro, así como las causas justificadas e injustificadas de retiro de un trabajador.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo del año (2005)

En su artículo 54 numeral 5, señala la obligación de los supervisores de evitar actividades intimidatorias o de acoso laboral y psicológico a los trabajadores....

A nivel general, las relaciones de trabajo en Venezuela poseen un amplio marco regulatorio que ampara a los trabajadores en diferentes situaciones como las modalidades de empleo, seguridad social, lo que genera un condicionamiento en los estilos de dirección de personal desarrollados por las personas con responsabilidades de liderazgo en las organizaciones.

Antecedentes de la Organización Objeto del Estudio

A los fines de suministrar información acerca de la organización objeto de esta investigación, se presenta a groso modo información estratégica de interés que permite ubicar a los lectores en la empresa.

A continuación, se describen elementos a saber:

Razón Social de la Empresa: Droguería Nena, C.A

Naturaleza de la Organización: Es una empresa dedicada a la comercialización, almacenamiento y distribución de mercancía y productos misceláneos del sector salud y de servicios logísticos. Su misión es satisfacer las necesidades del mercado nacional generando valor para sus clientes, empleados, accionistas y sociedad en general.

Tiene como visión ser un grupo empresarial altamente exitoso en servicios logísticos, con unidades de negocio distribuidas en las zonas capital, centro y occidente de Venezuela.

Entre sus valores se encuentran:

- Humildad
- Sentir los objetivos de la empresa como propios

- Usar eficientemente los recursos
- Mejorar continuamente
- Servir al cliente prioritariamente

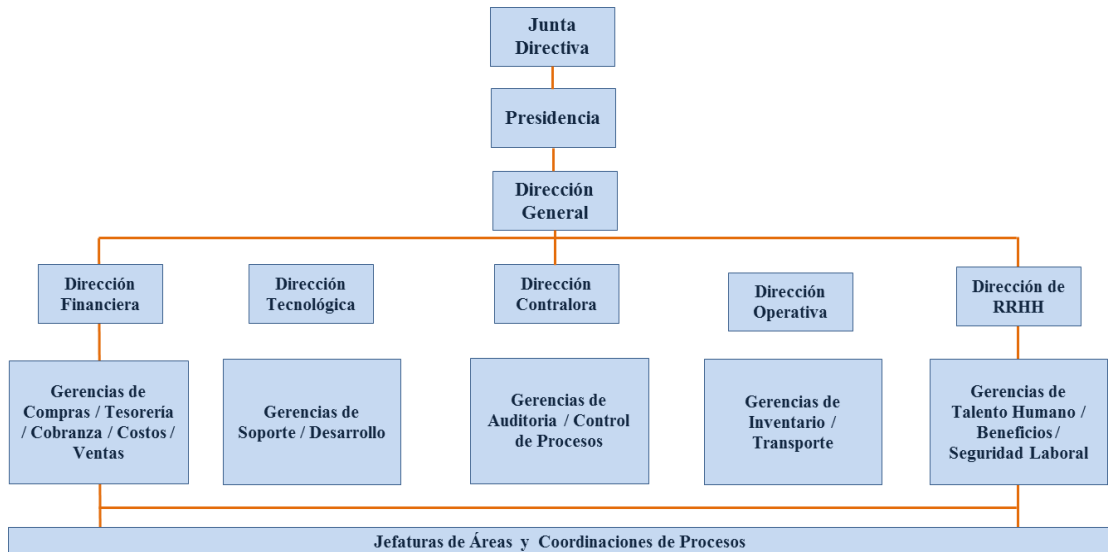
Estructura Organizacional

Droguería Nena, C.A, posee una estructura organizativa vertical con una estructura descentralizada, en donde, se delegan responsabilidades a los cargos ubicados en los niveles intermedios, con la finalidad de dinamizar los diferentes procesos y atender las necesidades de los clientes internos y externos.

El proceso de toma de decisiones es de tipo participativo consultivo, siguiendo las políticas y directrices definidas por la dirección. La toma de decisiones es acompañada con un sistema de comunicaciones bidireccional.

A continuación, se presenta la figura N° 10, en donde se muestra la estructura organizativa de la empresa de servicios logísticos donde se realizó la investigación:

Figura N° 10
Estructura Organizativa



Fuente: Gamarra, C. (2018)

2.3. Definición de Términos

Seguidamente, se presenta un conjunto de términos recurrentes empleados en el desarrollo de la investigación.

Administración

Consiste en dirigir los diferentes recursos que posee una organización para alcanzar las metas u objetivos trazados.

Castigos

Son las penalizaciones impuestas a las personas que cometen una falta o incumplen una norma establecida y de su conocimiento.

Competencia

Es la capacidad individual que posee una persona para realizar con eficiencia una determinada actividad o función.

Comportamiento Organizacional

Estudio del funcionamiento y de la dinámica de las organizaciones y de cómo los grupos e individuos se comportan dentro de ellas.

Conducta

Es la forma de reaccionar o comportarse de una persona ante determinada situación o estímulo interno o externo.

Conflicto

Es la oposición o desacuerdo expresado por una persona respecto a una política, normativa o reglamentación que pudiese generar la no ejecución de la misma.

Decisiones

Es el conjunto de resoluciones adoptadas por una persona o autoridad en una determinada circunstancia o situación con la finalidad de ejecutar una actividad para alcanzar un objetivo deseado.

Comportamiento Organizacional

Es el proceso mediante el cual, se les asigna actividades de trabajo, responsabilidades y autoridad a individuos dentro de una organización.

Desempeño

Representan acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en

términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Desvinculación

Consiste en anular el vínculo o relación laboral existente entre un individuo y una organización, ya sea de forma voluntaria, previo acuerdo entre las partes o en forma unilateral por iniciativa de una de las dos.

Estilos de Liderazgo

Son los diferentes patrones de conducta empleados por los líderes durante el proceso de dirigir e influenciar a los trabajadores.

Funciones de Liderazgo

Son las actividades de apoyo al grupo y relación de funciones que desempeñan los líderes para que el grupo las ejecute de forma efectiva.

Gerencia

Es el cargo que ocupa el director de una empresa y consiste en representar a la organización frente a terceros y gestionar los recursos para su funcionamiento y el logro de los objetivos organizacionales.

Gerente

Son los individuos con capacidad jurídica para dirigir una organización por encargo del empresario. A estos individuos se les encomiendan la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar las actividades de las personas que conforman su grupo de trabajo.

Gestión del Talento Humano

Consiste en realizar las actividades destinadas a que las personas de una organización puedan poner en práctica toda su capacidad intelectual para realizar las labores o funciones asignadas.

Habilidad

Es la capacidad que posee un individuo para realizar una actividad determinada con un alto grado de eficiencia.

Influencia

Es la acción y efecto de ejercer predominio sobre una persona con la finalidad de que realice una tarea determinada.

Líder

Es aquella persona capaz de influir en los demás para que realicen una acción determinada.

Liderazgo

Es la capacidad de los líderes, jefes, gerentes o directores de implicar a sus subordinados permitiendo el empleo de sus capacidades y potencial en función de un objetivo o meta.

Motivación

Es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada forma. Es una combinación de procesos internos y externos que determinan la forma como se actúa y en qué dirección se orienta esta actuación.

Organización

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y de esta forma, valerse del medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.

Productividad

Es la producción de una unidad productora por unidad de tiempo. Es el resultado de la producción de la producción de un individuo en un determinado lapso de tiempo.

Recurso Humano

Es el conjunto de individuos que laboran en una organización.

Salario

Es el pago o remuneración recibido por una persona como producto de una actividad o labor ejecutada en un lapso de tiempo determinado.

Supervisor

Es la persona encargada de controlar el encadenamiento y la gestión de los procesos por parte de un grupo de trabajadores.

Trabajador

Es la persona que trabaja para una persona natural o jurídica a cambio de remuneración o salario.

Trabajo

Es la actividad que realiza una persona que requiere un esfuerzo físico y/o intelectual de forma continuada para obtener una remuneración o salario.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En la presente sección, se desarrolló el marco metodológico, en el mismo se presentan elementos a saber: naturaleza, tipo y diseño de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos, población y muestra.

3.1. Tipo de Investigación

La investigación desarrollada es de tipo descriptivo enmarcada en el paradigma positivista, permitiendo especificar las propiedades, características y perfiles de los estilos de dirección de personal presentes en la empresa objeto de estudio y su posible influencia en los trabajadores. Dentro de este marco, Hernández y otros (2003:117), señalan: “En los estudios descriptivos, el propósito del investigador es describir situaciones, eventos y hechos, es decir, como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno”

En esta afirmación, los autores hacen énfasis en los principales atributos de las investigaciones descriptivas, destacando la enumeración de las características de los hechos estudiados como su elemento principal.

En este mismo orden de ideas, Delgado de Smith (2008:49), manifiesta: “Las investigaciones descriptivas están dirigidas a reseñar las características primordiales de un fenómeno, siendo obligatoria una precisión en el momento de la medición de las dimensiones objeto de estudio”

Sobre la base de las ideas expuestas por la autora, se desprende como un aspecto de suma importancia en la investigación descriptiva la medición de las

dimensiones del objeto de estudio, la cual debe ser precisa para que pueda mostrar en forma fiel las características del fenómeno estudiado.

El marco paradigmático en el que se desarrolla la investigación es el positivista, ya que se pretende explicar la realidad del fenómeno estudiado tal como se presenta. En este sentido, Meza (2002:13), plantea: “El paradigma positivista concibe la realidad social como simple, tangible y fragmentable y a la sociedad como poseedora de propiedades aditivas, por ser el resultado de la sumatoria de las características y conductas de los individuos”

En suma, el autor describe las características epistemológicas del paradigma bajo el cual se enmarca la presente investigación, destacando la visión de la sociedad como una sumatoria de las características de los individuos que la componen.

En resumen, la investigación se centra en el paradigma empírico-analítico, positivista.

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño en una investigación, se refiere a la planificación o estrategias que se desarrollaran para obtener la información deseada. El diseño de la presente investigación, es de tipo no experimental seccional de campo, ya que se realiza sin manipular intencionalmente la variable independiente y sobre una muestra determinada de los individuos que componen la sociedad. Este diseño, permite al investigador cerciorarse de las condiciones en la cuales se está presentando el fenómeno que se pretende estudiar y validar las forma de recolección de los datos.

Desde una perspectiva más específica, Kerlinger (2002:420), señala que: “En la investigación no experimental, no es posible manipular las variables o asignar

aleatoriamente a los participantes, de hecho, no hay condiciones a las cuales se expongan a los sujetos de estudios, solo se observan en su ambiente natural”

Visto desde la perspectiva del autor, la investigación no experimental permite al investigador observar a los individuos en su medio ambiente natural fijando su atención en las características del fenómeno estudiado para posteriormente proceder a su análisis, todo esto, sin exponer a los individuos a condiciones o estímulos controlados.

3.3 Método de la Investigación

El método, es el conjunto de operaciones o pasos ordenados que se aplican con la finalidad de obtener un resultado determinado. En la presente investigación, el método empleado es cuantitativo deductivo, ya que se emplea la recolección y el análisis de datos para contestar las interrogantes de la investigación, a través de la medición numérica y el uso de estadística descriptiva para establecer los patrones de comportamiento de la población y muestra evaluada. A este respecto, Hernández y otros (2003:06), describen: “En un estudio cuantitativo se elige una idea, se transforma en preguntas, se derivan en variables, se desarrolla un plan para probarlas, se miden las variables, se analiza las mediciones obtenidas y se establecen las conclusiones respecto de las variables”

De acuerdo con lo planteado por los autores, los estudios cuantitativos parten de una idea que se desarrollara y medirá en busca de dar respuestas a las preguntas planteadas inicialmente en torno a la idea.

Por su parte, Sierra Bravo (2001:25), se refiere al método cuantitativo como: “Un método predominantemente inductivo, que busca determinar las características externas de una población, basándose en muchos casos individuales de la misma.

Comprende las tres etapas fundamentales del método científico; observación; clasificación y análisis”

El análisis precedente, muestra la cualidad aditiva del método cuantitativo, ya que caracteriza a las poblaciones en estudio a partir de la suma de características particulares de los miembros que la componen.

El método empleado para la investigación fue la hermenéutica pues el hombre por naturaleza es interpretativo, se vale de su intuición y percepción para interpretar los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento para el estudio, y emitir respuesta o juicios acerca de lo interpretado. Es decir, que el autor realizó una hermeneusis de los datos obtenidos en el desarrollo de la investigación.

A este propósito, Arráez y otros (2006:173), señalan que “La Hermenéutica es el arte de interpretar textos con la finalidad de fijar su verdadero sentido. La interpretación viene a identificarse con la comprensión de todo texto cuyo sentido no sea inmediatamente evidente y constituya un problema.”

En virtud de lo planteado por los autores, la hermenéutica es la interpretación de los textos para conocer su significado y aplicarlos a una situación específica.

En este mismo orden de ideas, los autores señalan que el hermeneuta, es quien se dedica a interpretar y develar el sentido de los mensajes haciendo que su comprensión sea posible y favoreciendo su adecuada función normativa.

3.4 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información

La recolección de los datos permite al investigador situarse y elegir las técnicas y los medios más convenientes que le permitirá captar y obtener la

información necesaria atendiendo a los objetivos de la investigación. Seguidamente, se describen a groso modo las técnicas empleadas en el desarrollo del estudio.

Observación Directa

Para la recolección de la información, se empleó la observación directa de tipo participante, lo que permitió al investigador interactuar con los individuos de la población y muestra para determinar sus características durante la recolección de la información que se desarrolló.

Dentro de este marco, Hernández y otros (2003:428), señalan que “La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiestos. La observación puede ser de tipo participante, donde el observador interactúa con los sujetos observados.”

En las especificaciones anteriores planteadas por el autor, se aprecia como una característica principal de la observación directa la posibilidad de interacción del investigador con la población y muestra estudiada.

Revisión Documental

La revisión documental, es una técnica empleada para la verificación de las teorías y leyes sobre las que se focaliza una investigación. En la actualidad, esta revisión comprende no solo textos físicos como libros o documentos, sino que incluye también artículos, páginas electrónicas, revistas científicas, videos educacionales, entre otras fuentes de información.

En opinión de Sierra Bravo (2001:284), la revisión documental es “La que versa sobre las realizaciones que dan cuenta sobre acontecimientos sociales y las

ideas humanas, o son producto de la vida social y, por tanto, pueden ser utilizados para estudiarlas indirectamente”

De estas ideas planteadas por el autor, se desprende la importancia de la revisión documental como fuente de conocimiento de acontecimientos sociales.

En la presente investigación, la revisión documental estuvo enfocada en la validación de las diferentes teorías de administración de personal y liderazgo, teoría social, teorías motivacionales, entre otras, así como en diferentes textos relacionados con temas sobre el mundo organizacional y laboral, que contribuyeron al enriquecimiento de la misma y a la formulación de las conclusiones y recomendaciones.

Cuestionario

Como última técnica empleada para la captura de la información, se empleó la encuesta bajo la modalidad de cuestionario el cual, estuvo conformado por dieciséis (16) preguntas, con una escala mixta tipo Likert de cinco (5) alternativas de respuestas.

En este sentido, el procedimiento empleado para hacer uso del cuestionario se discrimina así:

1. El cuestionario fue identificado con un código alfanumérico con la nomenclatura instrumento de medición, abreviada en la forma **IM-01** hasta **IM-45**.
2. Se le asignó un número de identificación en cada ítem evaluado.
3. Fue ordenado desde el número uno (1) hasta el Dieciséis (16).

4. Finalmente, se incorporó un número de identificación para cada alternativa de respuesta, ordenados descendientemente desde el número cinco (5) hasta el uno (1), siendo el cinco (5) una respuesta favorable de lo consultado y el uno (1) desfavorable.

Para mayor información del instrumento, **ver (Anexo A)**

Procedimiento para la Recolección de la Información

A continuación se describe el procedimiento empleado:

1. Se solicitó a la empresa de Servicios Logísticos donde se realizó la investigación, un listado de ex – trabajadores egresados.
2. Se realizó una selección de ex – trabajadores que se desvincularon voluntariamente, descartando aquellos desvinculados por otras causas.
3. Se consultó con el área de Gestión Humana la incidencia de reportes sobre discusiones, altercados y cualquier otro tipo de problemas entre los ex – trabajadores y sus supervisores en la entrevista de desvinculación.
4. Se solicitó acceso a los expedientes de los ex – trabajadores que reportaron discusiones, altercados y cualquier otro tipo de problemas de relacionamiento con sus supervisores para determinar la existencia de informes escritos sobre la problemática señalada.
5. Se registraron los reportes encontrados y se clasificaron según el número de incidencias por Gerencias / Departamentos, áreas de trabajo, entre otros.

6. Se realizó un listado preliminar de ex – trabajadores, incluyendo la información sobre sus medios electrónicos de contacto (Teléfono, Correo Electrónico y Redes Sociales) para contactarlos y solicitar su participación como miembro de la muestra de la investigación. Uno de los aspectos considerados para el abordaje de los ex – trabajadores fue el haber conocido al investigador en su faceta de trabajador en la empresa de Servicios Logísticos donde se realizó la investigación, esto con la finalidad de generar confianza en cuanto al manejo confidencial de la información.

7. Se diseñó un procedimiento para contactar a los ex – trabajadores, el cual consistió en realizar un primer contacto a través de las redes sociales y de teléfono para informar sobre la investigación en desarrollo y solicitar su participación como miembro de la muestra. Al obtener una respuesta positiva, se notificó que se remitiría un correo electrónico con mayor información sobre la investigación y con las opciones para la aplicación del instrumento de recolección de la información, según los siguientes criterios:
 - 7.1. Por otro lado, se planteó que si el ex – trabajador se encontraba residenciado en la ciudad de Barquisimeto, el investigador propuso realizar una visita a su lugar de residencia o a un café para el llenado del instrumento, principalmente durante los días de fin de semana (Sábado – Domingo), para evitar interrumpir en sus labores habituales. En ambos casos, al llegar al encuentro de los ex – trabajadores, la conversación iniciaba con un cordial saludo y con temas variados relacionados con la familia, situación socio – política de Venezuela, hobbies, entre otros. Si el encuentro se realizaba en un café, el investigador solicitaba algún bocadillo, bebida fría o caliente según el gusto de ambos para compartir. Cuando el encuentro se realizaba en la residencia del ex – trabajador, el investigador llevaba algún presente para amenizar el encuentro. Cuando

la conversación llegaba al punto sobre proyectos emprendidos por ambos, el investigador centró el foco en la investigación que se estaba desarrollando y formalmente comenzaba el llenado del instrumento de recolección de la información. El investigador impartió las indicaciones generales y asistía en caso de alguna duda del ex – trabajador. Una vez culminado el llenado del instrumento de recolección de la información, continuaba la conversación sobre temas generales hasta finalizado el encuentro.

7.2. De igual modo, si el ex – trabajador se encontraba residenciado fuera de la ciudad de Barquisimeto o de Venezuela, el investigador planteó realizar el envío del instrumento con todas las instrucciones de llenado en el correo electrónico previamente citado. Para este caso, en el cuerpo del correo electrónico se indicó como fecha tope para el llenado y envío del instrumento 10 días continuos desde el momento de la recepción del correo electrónico, así como los medios para aclarar las dudas que pudiesen presentarse.

7.3. Se realizó monitoreo diario del correo electrónico para determinar la existencia de correos de parte de los ex – trabajadores planteando dudas respecto al instrumento de recolección de la información, o bien para su remisión final. En caso de no existir correos de parte de los ex – trabajadores, el investigador remitió dos correos de seguimiento; el primero al quinto día del envío del instrumento y el segundo al noveno día. Si el ex – trabajador remitía correo con dudas, el investigador aclaraba las mismas a través del correo electrónico. Cuando el investigador recibía respuesta del ex – trabajador, enviaba un correo electrónico agradeciendo la participación en la investigación.

7.4. Al recibir el instrumento de recolección de parte de los ex – trabajadores, el investigador registró la información aportada en cada ítem en una tabla de cálculo de Microsoft Excel para su posterior tratamiento estadístico.

En adición, a los ex - trabajadores que fueron contactados por medios electrónicos, la muestra de la presente investigación estuvo compuesta por ex – trabajadores desvinculados durante el desarrollo de la misma, aplicando los pasos que se señalan a continuación para la aplicación del instrumento de recolección de la información:

1. Se solicitó a la Gerencia de Gestión Humana una entrevista con los ex – trabajadores al momento de finiquitar su desvinculación de la empresa de servicios logísticos, es decir, al momento de la entrega del pago de su liquidación. Para disminuir la tensión que la entrevista con el investigador pudiese generar, las mismas se realizaron luego de que las personas habían firmado toda la documentación pertinente a su desvinculación y luego de recibir el pago correspondiente.
2. Las entrevistas se realizaron en una sala de reuniones sin la presencia de terceras personas en la misma, solo el ex – trabajador y el investigador para abonar en un clima de confianza y confidencialidad de la información. La sala está equipada con un mesón redondo de cuatro sillas móviles con asiento y espaldar acolchado, las cuales pueden ajustarse en cuanto a ubicación, altura e inclinación según los requerimientos de los usuarios. El salón posee un diseño de ingeniería en forma rectangular con dos paredes de cristal rotulado en color gris claro para atenuar la visión desde el exterior. Las dos paredes restantes son de concreto armado con recubrimiento esmaltado de color blanco, en las cuales se encuentran colgados dos cuadros con imágenes y mensajes alusivos a la misión, visión y valores de la organización. El ambiente térmico se

encuentra controlado mediante sistema de ventilación forzada que mantiene la temperatura en 20 grados centígrados. Las características de ingeniería del salón, permiten al ex – trabajador y al investigador mantener una conversación sin ser escuchados en las áreas externas del mismo.

3. Culminado el proceso de firma de documentación y entrega de pago con la Gerencia de Gestión Humana, la persona encargada de ésta actividad, solicita al investigador que ingrese a la sala y le notifica al ya ex – trabajador el motivo de su presencia. Posterior a esto, abandona la sala.
4. Al ingresar a la sala, el investigador saluda en forma fraterna al ex – trabajador y se ubica en la silla contigua a la ocupada por éste. Continúa la conversación consultando sobre los proyectos personales que emprenderá en adelante. Posteriormente, pasa a explicar a detalle el motivo de la entrevista, la estructura del instrumento de recolección de la información y los objetivos de la investigación. Entrega el instrumento al ex – trabajador solicitando realice una lectura del mismo y plantee las dudas o inquietudes antes de comenzar el llenado. En el proceso de explicación, el investigador hace énfasis en la confidencialidad de la información que se recabó y en el uso académico que se dará a la misma. Culminada la explicación y aclaradas las dudas planteadas, el investigador cambia de puesto en el mesón y pasa a ubicarse en la silla que se encuentran de frente al ex – trabajador, de forma de brindar mayor espacio y privacidad durante el llenado del instrumento.
5. Finalizado el llenado del instrumento, el investigador realiza una revisión para determinar que no existan errores en el llenado. De existir errores, se solicita al ex – trabajador la corrección de los mismos. Posteriormente, se recibe el instrumento y se resguarda en una carpeta sin colocar ningún tipo de código o marca que pueda sugerir al ex – trabajador una identificación con su persona.

En ese momento, continúa la conversación entre ambos individuos hasta el retiro del ex – trabajador.

6. Culminada la aplicación del instrumento, el investigador realizó el registro de la información aportada por los ex-trabajadores en el instrumento en una tabla de cálculo de Microsoft Excel para su posterior tratamiento estadístico.

Se pudo observar durante la reunión con los representantes de la muestra que ocho (8) individuos cometieron errores en el llenado del instrumento al seleccionar dos opciones en un mismo ítem. También se observó que tres (3) ex – trabajadores dejaron al menos un ítem sin llenar, por lo que se les solicitó la corrección del error explicando la importancia del llenado correcto del instrumento.

En resumen, treinta y dos (32) ex – trabajadores llenaron el instrumento de recolección de la información en la sede de la empresa de servicios logísticos donde se desarrolló la investigación, nueve (9) lo realizaron a distancia por medio de correo electrónico por encontrarse fuera de la ciudad de Barquisimeto o de Venezuela y cuatro (4) lo realizaron fuera de las instalaciones de la organización.

3.5. Técnicas de Análisis de la Información

Para la investigación realizada, se empleó la técnica de estadística descriptiva, para describir los datos, los valores o las puntuaciones obtenidas para cada variable.

Sobre el asunto, Hernández y otros (2003:495), señalan: “Con estadística descriptiva, el investigador busca describir sus datos y posteriormente realizar análisis estadísticos para relacionar las variables.”

De esta idea del autor, se desprenden los objetivos del empleo de la estadística descriptiva como lo son el análisis y correlación de las variables estudiadas.

Seguidamente, se presenta el procedimiento empleado por el investigador para el análisis de la información:

Finalizado el proceso de aplicación del instrumento de recolección de la información a la muestra de cuarenta y cinco (45) ex – trabajadores, se realizó el registro de los datos en una tabla de cálculo de Microsoft Excel de seis columnas y 16 filas organizada de forma horizontal según el detalle siguiente:

1. Una columna identificada con la nomenclatura (Ítem), en donde se señala el número asignado a cada una de las preguntas planteadas en el instrumento de recolección de la información.
2. Una columna identificada con la nomenclatura (5. Siempre), en donde se señala el número de respuestas reportadas por los individuos de la muestra en dicha categoría en la totalidad de los instrumentos.
3. Una columna identificada con la nomenclatura (4. Casi Siempre), en donde se señala el número de respuestas reportadas por los individuos de la muestra en dicha categoría en la totalidad de los instrumentos.
4. Una columna identificada con la nomenclatura (3. Algunas Veces), en donde se señala el número de respuestas reportadas por los individuos de la muestra en dicha categoría en la totalidad de los instrumentos.

5. Una columna identificada con la nomenclatura (2. Muy Pocas Veces), en donde se señala el número de respuestas reportadas por los individuos de la muestra en dicha categoría en la totalidad de los instrumentos.
6. Una columna identificada con la nomenclatura (1. Nunca), en donde se señala el número de respuestas reportadas por los individuos de la muestra en dicha categoría en la totalidad de los instrumentos.

Las columnas (5. Siempre), (4. Casi Siempre), (3. Algunas Veces), (2. Muy Pocas Veces) y (1. Nunca), están agrupadas todas en una categoría denominada (Alternativas de Respuesta).

En resumen, a continuación se presenta el cuadro N° 5, donde se muestra la tipología de la investigación:

Cuadro N° 5
Tipología de la Investigación

Elementos Distintivos	Tipología
Finalidad	Básica, enfocada explicar y comprender el fenómeno social a estudiar
Alcance Temporal	Sincrónica / Seccional dada en un momento único y específico
Profundidad	Descriptiva ya que permite especificar las propiedades y características del fenómeno a estudiar
Amplitud	Micro sociológica, estudiando variables relacionadas entre si en un grupo pequeño
Fuentes	Primarias, por la recolección de datos en forma directa por el investigador
Carácter	Cuantitativa, por la valoración de los fenómenos sociales en estudio
Naturaleza	Empírica, por el estudio de hechos directos en su entorno y no manipulados
Marco / Ubicación	No experimental de campo, ya que se observara la manifestación del fenómeno en estudio en su ambiente natural
Método Cuantitativo	Inductivo de observación directa tipo participante por la interacción del investigador con los sujetos de la muestra para determinar sus características.
Técnicas e Instrumentos	Observación directa, revisión de material sobre la temática estudiada, aplicación de encuesta con escala tipo Likert.
Unidad de Análisis	45 trabajadores y ex - trabajadores.

Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Suarez, B. (2017)

En el cuadro N°5, se muestra resumen de la tipología de la investigación desarrollada que sintetiza los elementos claves del estudio en cuestión.

3.6 Población y Muestra

Es el conjunto de personas que integran una categoría particular. Al respecto, Hernández y otros (2003:304), afirman que la población o universo en el proceso de investigación, “Es el conjunto de todos los casos o individuos que comparten ciertas

características o determinadas especificaciones, situándose claramente en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo.”

En este sentido, la definición planteada por los autores resume los elementos básicos de una población, como lo es la similitud de determinadas características, entre ellas la ubicación en un lugar y tiempo.

En todo proceso de investigación resulta de suma importancia describir a detalle las características de la población en estudio, ya que facilita la comprensión de la problemática presente así como sus posibles efectos en el entorno donde se sitúa.

Para la investigación, se elige una población de **setenta y cinco (75)** ex-trabajadores que laboraron en diferentes unidades de negocio y desempeñando diversos cargos de la empresa de Servicios Logísticos ubicada en Barquisimeto Estado Lara, los cuales se desvincularon voluntariamente de la organización.

Por otra parte, los mismos autores (*ob.cit: 305*), señalan que la muestra, “es un grupo o sub conjunto de la población que comparte características particulares previamente identificadas que le permite representar fielmente a la población.” Esta afirmación de los autores, plantea que las características de la muestra, permiten proyectar los resultados obtenidos al resto de la población.

En la misma línea, para la investigación realizada, se consideró una muestra del tipo no probabilística, en otras palabras, es una muestra dirigida y clásica no determinada por el azar integrado por **cuarenta y cinco (45)** ex – trabajadores de la empresa que mantienen como características comunes las siguientes:

- La desvinculación de la empresa de servicios logístico que se haya generado en forma voluntaria.
- Haber presentado problemas en la relación con su supervisor.
- Haber desempeñado cargo en cualquier unidad de negocio de la empresa objeto de la investigación.

Es importante destacar, que los parámetros anteriores fueron fijados por el investigador, atendiendo las necesidades del estudio.

Por otro lado, vale acotar que los individuos de la muestra poseen características no comunes que aportan información valiosa a la investigación, entre las cuales se destacan:

- Nivel de instrucción educativa y profesiones variadas.
- Antigüedad en la empresa variable.
- Edades comprendidas en diferentes rangos.
- Otras

Caracterización de la Población

Seguidamente, se incorporan algunos elementos puntuales que suministran mayor información a los lectores, acerca de la población que participo en la investigación.

Los elementos se pueden distinguir a saber:

Sexo

Para iniciar, Schultz (1982:263), afirma que la edad “Se refiere al conjunto de características físicas que dividen a los individuos en femeninos y masculinos”.

Se puede decir, que desde mediados del siglo XX, se ha incrementado el número de mujeres que forman parte del sector productivo del país, desempeñándose en varias actividades de tipo administrativo como oficinistas, operadores telefónicos, así como en líneas de montaje donde se requiere un alto nivel de detalle en la ejecución de las tareas.

En este sentido, en el informe mensual de los Principales Indicadores de la Fuerza de Trabajo del Instituto Nacional de Estadística de Venezuela (I.N.E) (2016:1), se señala lo siguiente: “Para abril del año 2016, la fuerza de trabajo en Venezuela estaba compuesta por 22.520.607 personas, de las cuales 11.347.580 eran mujeres representando un 50.4 por ciento y 11.173.027 eran hombres representando un 49.6 por ciento del total.”

De acuerdo con estos datos, la fuerza de trabajo en Venezuela para el primer cuatrimestre del año 2016, fue mayoritariamente femenina, concordando con la afirmación del autor.

Schultz (*ob.cit*: 264), sostiene que “Las mujeres necesitan más sentirse a gusto en su trabajo y tener un buen jefe; en cambio, los hombres se preocupan más por la oportunidad de demostrar su utilidad y contar con un trabajo seguro”.

El sexo biológico, es de suma importancia en la investigación, ya que permite determinar y observar el número y porcentaje de individuos de cada sexo que se han desvinculado voluntariamente de la empresa de servicios logísticos objeto de la investigación.

Edad

A este respecto, Schultz (1982:263), sostiene que “La edad biológica, es el tiempo transcurrido a partir del nacimiento de un individuo”

Para Schultz (1982), una de las características personales de mayor influencia en las organizaciones es la edad de los trabajadores, señalando lo siguiente:

La satisfacción en el trabajo aumenta con la edad; la más baja corresponde al personal más joven, ya que su deseo de aportación de innovación y cambio, generalmente choca con la estructura formal de las organizaciones. Las personas de mayor edad, adoptan una aptitud realista ante la vida, pues la familia y los motivos económicos los obligan a permanecer en la empresa, encontrando gusto y autorrealización en su puesto. p. 263

De la cita anterior se puede extraer, que la edad es importante en la investigación, ya que muestra como ésta integrada la población que se han desvinculado voluntariamente de la empresa de servicios logísticos en estudio.

En el mismo orden de ideas, Baron – Greenberg, citado por Soberanes (2009:125), señalan: “Las personas de mayor edad, están más comprometidas con las organizaciones, ya que tienden a relacionarse afectivamente con estas y perciben que las posibilidades de empleo se reducen por esta causa”

De este criterio, se desprende la importancia de la edad en la permanencia de las personas en las organizaciones.

Sobre la base de las ideas expuestas, la edad de los miembros de la población es relevante en la investigación, ya que permite observar y determinar si existe una

relación causal entre este aspecto y las desvinculaciones voluntarias presentadas en la empresa de servicios logísticos estudiada.

Antigüedad en la Empresa

Sobre el asunto, Schultz (1982:265), plantea: “Se refiere al tiempo transcurrido desde la fecha de ingreso a la organización, hasta la fecha de su desvinculación.”

De igual forma señala: “En los primeros años de trabajo, el personal tiende a sentirse satisfecho, porque el aprendizaje de nuevas destrezas producen estimulación e interés. La satisfacción comienza a desvanecerse si el empleado no recibe pruebas constantes de progreso y crecimiento”

En ambos casos, el autor señala que la satisfacción y la antigüedad de un empleado en una organización, están relacionadas con la formación y crecimiento de las competencias profesionales y personales. Cuando esta relación disminuye o desaparece, se pueden generar desvinculaciones.

La antigüedad de la población que presto servicio en la empresa, resulta relevante por cuanto permite determinar el tiempo de servicio acumulado por los ex trabajadores en la empresa, que se han desvinculado voluntariamente y si existe una relación entre ambos factores.

Departamento o Gerencia

De acuerdo con Chiavenato (2000:37), “Es el nivel táctico o mediador de la empresa, que articula el nivel institucional y el operacional de las organizaciones.”

En este sentido, la definición vertida por el autor muestra que los departamentos o gerencias son las unidades administrativas que se encuentran en el nivel intermedio de las organizaciones, de allí derivan sus funciones de articulación entre el nivel institucional conformado por la junta directiva, accionistas y propietarios y el nivel operativo conformado por los trabajadores y empleados.

La empresa de servicios logísticos en la cual se realizó la investigación, está organizada en forma jerárquica en departamentos con la finalidad de optimizar sus funciones y alcanzar sus objetivos. En función de lo citado anteriormente, resulta importante determinar en la investigación los departamentos o gerencias que presentaron mayor número de desvinculaciones de trabajadores.

Cargo

En torno al punto, Chiavenato (2000:292), plantea que: “Es el conjunto de funciones con posición, definidas en la estructura organizacional.” Este planteamiento señala la relación existente entre las funciones desarrolladas por los trabajadores y el cargo desempeñado.

En la empresa de servicios logísticos donde se realizó el estudio, existen diversos requisitos para determinar el cargo que puede ocupar una persona, entre los cuales se pueden detallar: a) grado de instrucción (Secundaria Completa, Técnico Superior Universitario, Pre – grado, Post – grado, Otros); b) la profesión (Bachiller, T.S.U, Ingeniero, Licenciado, Otros); c) edad; d) sexo etc.

En atención a lo antes señalado, la personas con un grado de instrucción de secundaria completa, ocupan cargos de tipo operativo y las personas con grado de instrucción de Técnico Superior Universitario, Pre – Grado, Post – Grado, entre otros, ocupan cargos administrativos.

Al igual que las características de la población señaladas en párrafos anteriores, los cargos que desempeñaban los ex- trabajadores desvinculados, resulta relevante analizarlos a los fines de determinar si existe una tendencia marcada en las desvinculaciones de algún cargo en específico.

Grado de Instrucción

Con relación al grado de instrucción, Chiavenato (2000:239), lo expresa de la manera siguiente: “Es el nivel de estudios alcanzados por una persona dentro del sistema formal de educación.”

Con esta definición, el autor señala la relación obligante entre los estudios formales y el grado de instrucción educativo obtenido por los individuos.

En la empresa de servicios logísticos donde se desarrolló la investigación, el grado de instrucción mínimo de los trabajadores es la secundaria completa, existiendo niveles superiores de instrucción según la complejidad de las actividades y funciones a desarrollar.

En suma, el grado de instrucción es relevante, pues permite conocer la composición y grado educativo de la población participante en la investigación.

Profesión

Esta definición, es planteada por Chiavenato (2000:240), en los siguientes términos: “Es la denominación del título educativo alcanzado por una persona dentro del sistema formal de educación” Destaca en la definición la relación consecuente entre la educación formal y la denominación dada a los títulos o grados otorgados, lo que determina las profesiones de quienes obtienen el grado educativo.

El perfil profesional de la población estudiada en el estudio realizado, estuvo conformado por diferentes ramas de la educación como Bachilleres, Técnicos Superiores Universitarios, Licenciados, Ingenieros entre otros, es decir, que representan un nivel de experticia técnica y profesional vital para el desarrollo de los objetivos de cada departamento o gerencia y de la empresa a nivel general, en estos aspectos radica la importancia de su análisis.

Para finalizar el punto, a continuación, se presenta cuadro n° 6, que aglutina datos relevantes de la caracterización del personal participante en la investigación.

**Cuadro N° 6
Caracterización de la Población**

Características		Frecuencia	%	Población Total	% Total
Sexo	Femenino	14	19%	75	100%
	Masculino	61	81%		
Edad	Entre 20 y 29 Años	18	24%	75	100%
	Entre 30 y 39 Años	51	68%		
	Entre 40 y 49 Años	6	8%		
	Edad Promedio de la Población: 34 Años				
Antigüedad en la Empresa	Entre 1 y 5 Años	36	48%	75	100%
	Entre 6 y 10 Años	34	45%		
	Entre 11 y 20 Años	5	7%		
	Antigüedad Promedio de la Población: 7 años				
Departamento / Gerencia	Operaciones	45	60%	75	100%
	Staff	23	31%		
	Administración	7	9%		
Tipo de Cargos	Operativos	45	60%	75	100%
	Administrativos	30	40%		
Grado de Instrucción	Secundaria Completa	43	57%	75	100%
	T.S.U	10	13%		
	Pre Grado	22	30%		
Profesión	Bachilleres	43	57%	75	100%
	Licenciados	15	20%		
	Ingenieros	7	10%		
	Técnicos Superior Univ.	10	13%		

Fuente: Gamarra, C. (2018)

3.7 Confiabilidad

En atención a la confiabilidad, Hernández y otros (2003:424), la define como “La capacidad de registrar con una muestra los mismos resultados en repetidas ocasiones” Esta condición, señalan los autores, genera estabilidad en los resultados una vez aplicado el instrumento de medición.

Al respecto, para el desarrollo de este estudio se calculó la confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Crombach, el cual se expresa a través de la siguiente ecuación:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{\sum St^2} \right]$$

Donde:

α : Es el coeficiente de confiabilidad

N: Es la cantidad de ítems del instrumento

$\sum si^2$: Es la sumatoria de las varianzas por ítems

$\sum st^2$: Es la varianza de los valores totales

Para la investigación, la confiabilidad se valoró de la siguiente forma:

1. Muy Alta con un rango entre 0,81 a 1,00.
2. Alta con un rango entre 0,61 a 0,80.
3. Moderada con un rango entre 0,41 a 0,60
4. Baja con un rango entre 0,21 a 0,40
5. Muy Baja con un rango entre 0,01 a 0,20.

Calculo de la Confiabilidad

Datos:

Cantidad de ítems (N) = 16

Sumatoria de las varianzas por ítems $\sum s_i^2 = 28.349$

Varianza de los valores totales $\sum st^2 = 142.510$

Entonces:

$$\alpha = \frac{16}{16-1} \left[1 - \frac{28.349}{142.510} \right] ; \quad \alpha = \frac{16}{15} [1 - 0.198]$$

$$\alpha = 1.067 * [0.82] ; \quad \alpha = 1.067 * [0.82]$$

$$\alpha = 0.87$$

Aplicando la formula, se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0.87, lo que indica que al aplicar el mismo instrumento en condiciones similares, se obtendrían resultados iguales en un grado muy alto.

En el cuadro N° 7, se presenta el cálculo de varianzas, se muestra el valor obtenido para ambos valores requeridos para el cálculo del coeficiente de Crombach.

Cuadro N° 7
Calculo de Varianzas

Encuesta	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Total	
IM01	1	3	5	5	4	5	4	3	4	4	4	3	5	4	5	5	64	
IM02	1	4	4	1	2	2	2	1	4	2	4	4	4	3	5	4	47	
IM03	1	1	5	2	5	4	5	2	4	5	1	2	5	5	4	5	56	
IM04	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	2	57	
IM05	2	5	4	5	5	5	3	4	4	3	4	5	5	4	5	5	68	
IM06	5	2	3	4	4	5	3	2	3	4	4	5	3	4	3	5	59	
IM07	5	1	1	1	1	2	1	3	5	1	4	5	5	5	5	5	50	
IM08	2	3	3	3	3	1	3	5	1	4	5	5	5	5	5	1	54	
IM09	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	21	
IM10	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	72	
IM11	2	5	5	4	2	5	5	3	5	5	5	3	5	3	3	2	62	
IM12	2	5	4	2	2	3	2	2	5	5	1	3	5	1	5	5	52	
IM13	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44	
IM14	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	2	4	4	3	4	55	
IM15	3	2	2	1	2	2	1	1	4	2	5	1	5	2	5	5	43	
IM16	4	5	4	4	2	3	1	4	5	4	5	4	5	4	5	5	64	
IM17	3	4	3	2	3	5	2	4	4	1	2	4	5	2	3	4	51	
IM18	3	2	1	1	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	53	
IM19	2	3	1	5	1	3	1	2	4	3	5	3	3	4	5	4	49	
IM20	5	4	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	75	
IM21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48	
IM22	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	78	
IM23	3	5	3	1	3	5	3	5	5	4	5	1	5	3	5	5	61	
IM24	1	1	3	1	1	5	1	3	5	3	4	5	5	5	4	5	52	
IM25	3	3	2	1	1	1	1	1	5	4	5	3	5	4	4	4	47	
IM26	1	1	1	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	63	
IM27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	
IM28	2	2	2	3	4	4	2	3	3	5	5	5	5	5	5	5	60	
IM29	2	1	1	1	5	5	4	3	4	2	1	4	5	4	4	4	50	
IM30	2	3	2	1	1	1	1	1	4	2	3	3	4	4	5	4	41	
IM31	4	4	3	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40	
IM32	1	2	2	1	3	1	1	1	4	2	2	4	4	4	4	1	37	
IM33	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	3	5	4	5	5	71	
IM34	2	3	3	1	4	5	4	4	5	1	3	4	5	4	5	2	55	
IM35	1	1	4	3	3	2	2	1	5	4	5	5	3	4	4	5	52	
IM36	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65	
IM37	1	1	4	3	2	3	3	4	5	3	1	1	5	1	4	4	45	
IM38	3	4	3	2	3	3	2	2	4	3	3	3	2	3	4	1	45	
IM39	4	4	5	4	5	5	1	2	5	5	3	4	5	4	5	4	65	
IM40	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	4	4	4	4	4	39	
IM41	1	3	3	4	3	4	4	1	4	4	4	3	3	3	3	4	51	
IM42	1	1	5	2	5	5	5	5	5	3	1	5	5	3	5	5	61	
IM43	5	5	5	2	5	1	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	69	
IM44	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	66	
IM45	3	5	5	3	1	1	1	1	5	2	5	1	4	1	4	1	43	
Varianza	1,91	2,39	2,01	2,25	2,15	2,30	2,23	1,83	0,88	1,56	1,91	1,75	1,04	1,45	0,92	1,79		
$\sum Si = 28,349$									$\sum St = 142,510$									

Fuente: Gamarra, C. (2018)

3.8 Validez del Instrumento

Todo instrumento de recolección de datos, requiere ser validado para certificar que el mismo es confiable para recolectar la información requerida por el investigador y con ello, obtener los resultados deseados.

La validez de un instrumento, comprende la capacidad de medir lo que se desea de forma correcta en cuanto a contenido, criterio y constructo de las bases teóricas.

Para dar validez al instrumento de recolección de información de la presente investigación, el mismo fue evaluado mediante el juicio de dos (2) expertos diseminados de la siguiente manera: Lic. Oscadi Tovar Doctora en Educación como experto metodólogo y Lic. Edileny Sosa Magister en Gerencia como experto en el área de Recursos Humanos. **Para mayor detalle, ver (Anexos B y C)**

Con la intención de tener una visión general del marco y la estrategia metodológica de la presente investigación, a continuación se presenta el cuadro N° 8, denominado cuadro técnico metodológico.

Cuadro N° 8 Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar los estilos de dirección asumidos por los supervisores y su influencia en la desvinculación voluntaria del personal que labora en una empresa de servicios logísticos.

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Identificar los estilos en dirección de personal asumidos por los supervisores con sus grupos de trabajo.	Estilos de dirección del supervisor	Formas de interacción o mando de los supervisores con los trabajadores	Estilo de dirección Teoría X	1. Objetivos y Metas Establecidos 2. Ejecución de Actividades 3. Establecimiento de Normas 4. Sanciones y Penalizaciones	1, 2, 3 y 4	Cuestionario de preguntas con escala Likert	Ex - trabajadores
			Estilo de dirección Teoría Y	5. Participación en la Toma de Decisiones 6. Autonomía en la Gestión 7. Publicación de Resultados de la Gestión 8. Adiestramiento y Formación	5, 6, 7 y 8		
Diagnosticar el perfil profesional y del cargo de los trabajadores desvinculados de una empresa de Servicios Logísticos	Comportamiento del trabajador	Actitud asumida por los trabajadores en la ejecución de sus actividades	Actitud Teoría X	9. Cumplimiento de Actividades 10. Compensación 11. Iniciativa 12. Trabajo en Equipo	9, 10, 11 y 12		Ex - trabajadores
			Actitud Teoría Y	13. Trabajo vs Logros Personales 14. Autonomía en la Gestión 15. Sugerencias 16. Nuevas Actividades	13, 14, 15 y 16		
Determinar la influencia de los estilos de dirección asumidos por los supervisores con la desvinculación voluntaria de los trabajadores de una empresa de Servicios Logísticos	Estilo de dirección e influencia	Influencia del estilo de dirección de personal en la desvinculación de trabajadores	Teoría X	Estilo de dirección vs Desvinculaciones	N/A	Cuestionario de preguntas con escala Likert	Ex - trabajadores
			Teoría Y				

Fuente: Gamarra, C. (2018)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo, se desarrolló el análisis de todos los datos obtenidos para el estudio haciendo uso de las técnicas mencionadas y descritas en el capítulo III.

4.1. Presentación Resultados Caracterización de la Muestra

La muestra de un estudio de investigación, representa a la población a la cual pertenece por sus características particulares y comunes. De acuerdo a lo anterior, el investigador debe realizar una descripción detallada de éstas características para situar en el contexto de la investigación a quienes deseen consultarla y para vincular en forma general y específica a los individuos de la población y de la muestra.

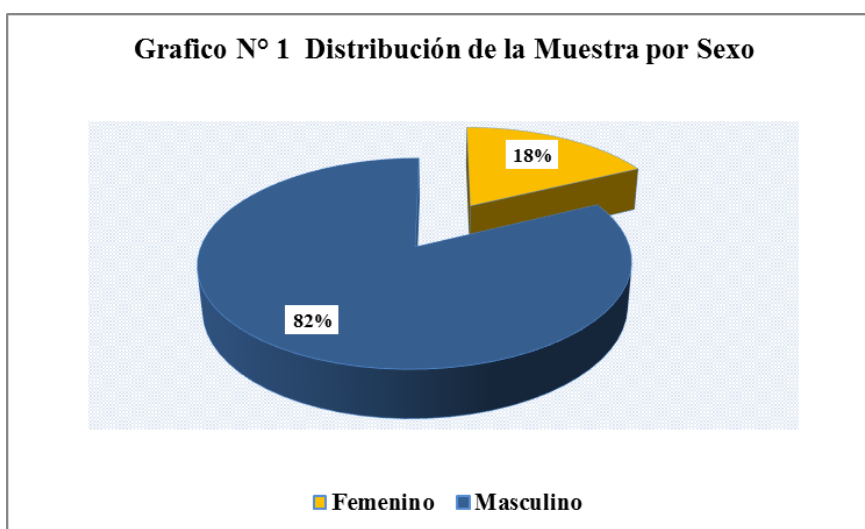
Cuando la investigación presenta un alcance de tipo descriptivo, cobra mayor relevancia la necesidad de detallar o describir todos los elementos que intervienen en ella, ya que el investigador busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis.

Tomando en cuenta lo antes descrito, a continuación se presentan los resultados de la caracterización de la muestra, la cual se describe en forma individual y específica, vinculándolos con la población objeto de estudio y con la población general de trabajadores de la Empresa de Servicios Logísticos ubicada en Barquisimeto Estado Lara donde se desarrolló la investigación. De igual forma, se destaca la importancia que reviste cada una de éstas características.

Tabla N° 1
Distribución de la Muestra por Sexo

Sexo	Frecuencia	%
Femenino	8	18%
Masculino	37	82%
Total Muestra	45	100%

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Tabla N° 1

Análisis

Con relación a la información suministrada en la Tabla N° 1 y grafico N°1, Distribución de la Muestra por Sexo, se observó que de los cuarenta y cinco (45) individuos, ocho son de sexo femenino lo que representa un dieciocho por ciento (18%) y treinta y siete (37) individuos son de sexo masculino representando un ochenta y dos por ciento (82%) del total de 45 ex – trabajadores que conformaron la muestra.

Analizando los resultados obtenidos, esta característica de la muestra mantiene una tendencia similar a la población, ya que de los setenta y cinco (75) ex –

trabajadores que la conforman, catorce (14) son de sexo femenino lo que representa un diecinueve por ciento (19%) y sesenta y uno (61) son de sexo masculino representando un ochenta y un por ciento (81%) del total.

Este comportamiento se mantiene al comparar la población de ex – trabajadores seleccionada para la investigación con la población de trabajadores actual de la empresa de servicios logísticos, la cual mantiene una nómina de quinientos dos (502) trabajadores de los cuales ciento diecisiete (117) son de sexo femenino lo que representa un veintitrés por ciento (23%) y por otro lado, trecientos ochenta y cinco (385) son de sexo masculino representando un setenta y siete por ciento (77%) del total de los trabajadores.

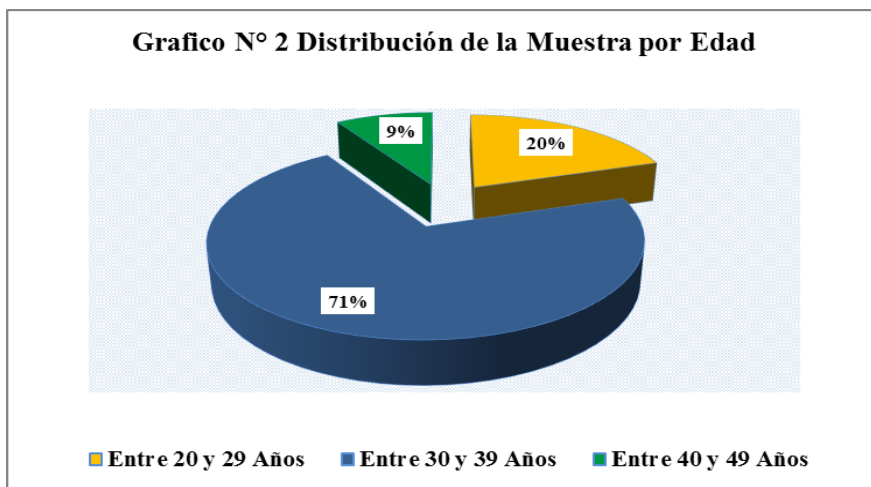
Los datos antes presentados, permiten determinar que el ítem relativo al sexo representa fielmente a la población seleccionada para la investigación, así como a la población general de trabajadores de la empresa de servicios logísticos donde se realizó el estudio.

Por otra parte, también permiten determinar, que la predominancia del sexo masculino, corresponde al alto volumen de actividades de tipo operativo como lo son almacenamiento, carga, descarga y transporte de mercancía, concentrando a la población femenina hacia las actividades de tipo administrativo y de coordinación logística.

Tabla N° 2
Distribución de la Muestra por Edad

Edad	Frecuencia	%
Entre 20 y 29 Años	9	20%
Entre 30 y 39 Años	32	71%
Entre 40 y 49 Años	4	9%
Total Muestra	45	100%
Edad Promedio de la Muestra: 34 años		

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Tabla N° 2

Análisis

Con relación a los datos aportados en la tabla y gráfico N°2, relativas a Distribución de la Muestra por Edad, se apreció que nueve de los cuarenta y cinco (45) individuos, presentan una edad comprendida entre veinte y veintinueve (20 y 29) años, significando un veinte por ciento (20%); treinta y dos (32) individuos muestran una edad comprendida entre los treinta y treinta y nueve (39) años significando un

setenta y uno por ciento (71%) y cuatro, presentan una edad entre cuarenta y cuarenta y nueve (40 y 49) años, representando un nueve por ciento (9%) de los ex – trabajadores que conformaron la muestra. En este mismo orden de ideas, la edad promedio de toda la muestra es de treinta y cuatro (34) años.

Contrastando los datos obtenidos con la población en estudio, existe una tendencia similar, toda vez que dieciocho (18) individuos se ubican en el rango de edad comprendida entre veinte y veintinueve (20 y 29) años, significando un veinticuatro por ciento (24%); el mayor número de individuos, cincuenta y uno (51), se ubican en el rango de edad comprendido entre los treinta y treinta y nueve (30 – 39) años de edad, significando un sesenta y ocho por ciento (68%) y finalmente, seis individuos presentan una edad entre cuarenta y cuarenta y nueve (40 y 49) años, representando un ocho por ciento (8%) de los ex – trabajadores que conformaron la muestra. De igual forma, la edad promedio de la población es treinta y cuatro (34) años.

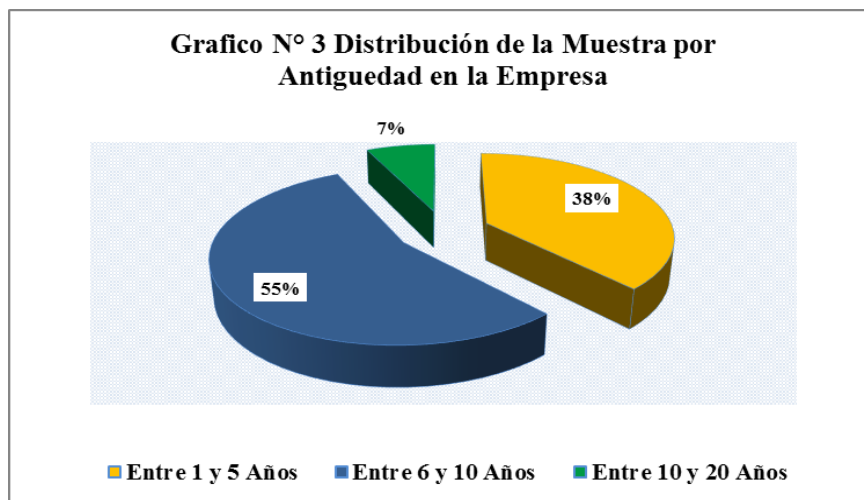
Al ser comparados los valores de esta variable tanto para la población como para la muestra, es decir, treinta y cuatro (34) años, con la edad promedio del total de trabajadores de la empresa de servicios logísticos que es de treinta y seis (36) años de edad, se puede observar que se mantienen una tendencia similar con una variación de dos años de mayor edad.

Lo señalado con anterioridad, permite determinar que la característica de la edad promedio de la muestra representa tanto a la población seleccionada para la investigación como a los trabajadores en general de la empresa de servicios logísticos. De igual forma, de acuerdo a lo planteado por los autores citados en la investigación, la muestra evaluada posee una edad promedio considerada como adulta joven.

Tabla N° 3
Distribución de la Muestra por Antigüedad en la Empresa

Antigüedad	Frecuencia	%
Entre 1 y 5 Años	17	38%
Entre 6 y 10 Años	25	55%
Entre 10 y 20 Años	3	7%
Total Muestra	45	100%
Antigüedad Promedio de la Muestra: 7 años		

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Tabla N° 3

Análisis

Con relación a los resultados vertidos en la tabla y gráfico N°3, Distribución de la muestra por Antigüedad en la Empresa, se valoró que diecisiete (17) individuos de los cuarenta y cinco (45) que conforman la muestra, reflejan una antigüedad en la empresa comprendida entre uno y cinco (1 y 5) años, significando un treinta y ocho por ciento (38%); otros veinticinco (25) individuos, presentan una antigüedad entre

seis y diez (6 y 10) años, significando un cincuenta y cinco por ciento (55%) y finalmente tres individuos muestran una antigüedad entre once (11) y veinte (20) años, significando un siete por ciento (7%) de la muestra. De igual forma, la antigüedad promedio de la muestra es de 7 años.

Razonando la información vertida anteriormente con la obtenida para la población, se presenta una variación en la tendencia, puesto que treinta y seis (36) individuos, es decir, el cuarenta y ocho por ciento (48%), presentan una antigüedad de uno a cinco (1 a 5 años); otros treinta y cuatro (34) individuos, presentan una antigüedad de seis a diez (6 a 10) años, significando un cuarenta y cinco por ciento (45%) y finalmente, cinco individuos muestran una antigüedad entre once y veinte (11 y 20) años, significando un siete por ciento (7%) de la población. La antigüedad promedio de la población es de 7 años, coincidiendo con la muestra.

Al comparar la antigüedad promedio de los individuos de la muestra y la población (7 años), con la antigüedad promedio del todos los trabajadores de la empresa de servicios logísticos que es de 8 años de edad, se puede observar que se mantienen una tendencia similar con una variación positiva (Mayor Antigüedad) de 1 año de los trabajadores activos respecto a los desvinculados.

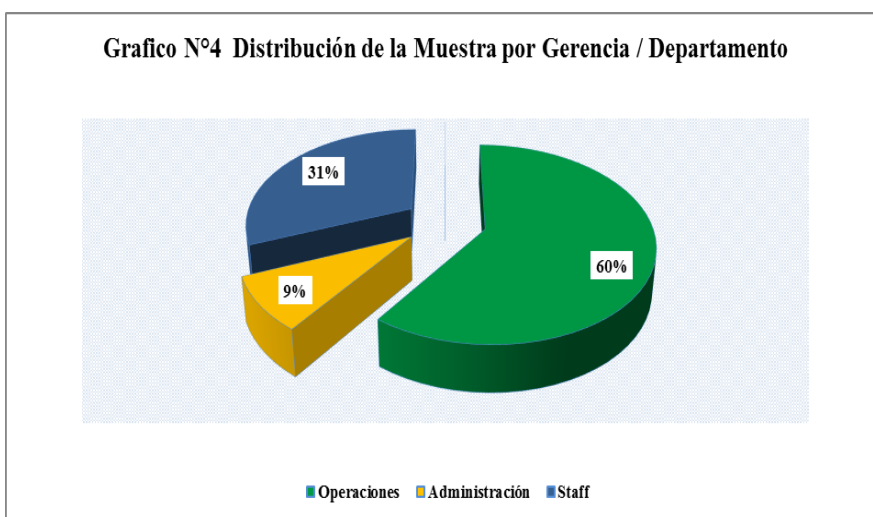
Al observar dichos resultados, permite determinar que la característica Antigüedad Promedio de la muestra representa tanto a la población seleccionada para la investigación como a los trabajadores en general de la empresa de servicios logísticos.

A sí mismo, al correlacionar las características edad y antigüedad promedio de los trabajadores desvinculados, se puede apreciar que en general, son adultos jóvenes que ingresaron a la empresa con edades comprendidas entre 24 y 29 años, siendo ésta su primera o segunda experiencia laboral.

Tabla N° 4
Distribución de la Muestra por Gerencia / Departamento

Dirección	Frecuencia	%
Operaciones	27	60%
Administración	4	9%
Staff	14	31%
Total Muestra	45	100%

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Tabla N° 4

Análisis

Con relación a la información suministrada en la tabla y grafico N°4, Distribución de la Muestra por Gerencia / Departamento, se apreció que 27 individuos laboraban en la Gerencia / Departamento de Operaciones representando un sesenta por ciento (60%); 14 individuos laboraban en la Gerencia / Departamento de Staff representando un treinta y uno por ciento (31%) y cuatro individuos laboraban en la Gerencia / Departamento de Administración representando un nueve por ciento (9%) del total de cuarenta y cinco (45) ex – trabajadores que conformaron la muestra.

Haciendo foco sobre los resultados obtenidos, la muestra mantiene la misma tendencia respecto a la población, en la cual, cuarenta y cinco (45) trabajadores que representan un sesenta por ciento (60%) laboraban en la gerencia de operaciones; 23 laboraban en la Gerencia / Departamento de Staff representando un treinta y un por ciento (31%) y siete laboraban en la Gerencia / Departamento de Administración representando un nueve por ciento (9%).

Del mismo modo, este comportamiento se mantiene al comparar la población y la muestra con la plantilla actual de trabajadores de la empresa de servicios logísticos, donde un cincuenta y nueve por ciento (59%) pertenecen a la gerencia de operaciones, veinticuatro por ciento (24%) a la gerencia de staff y diecisiete por ciento (17%) pertenecen a la Gerencia / Departamento de Administración.

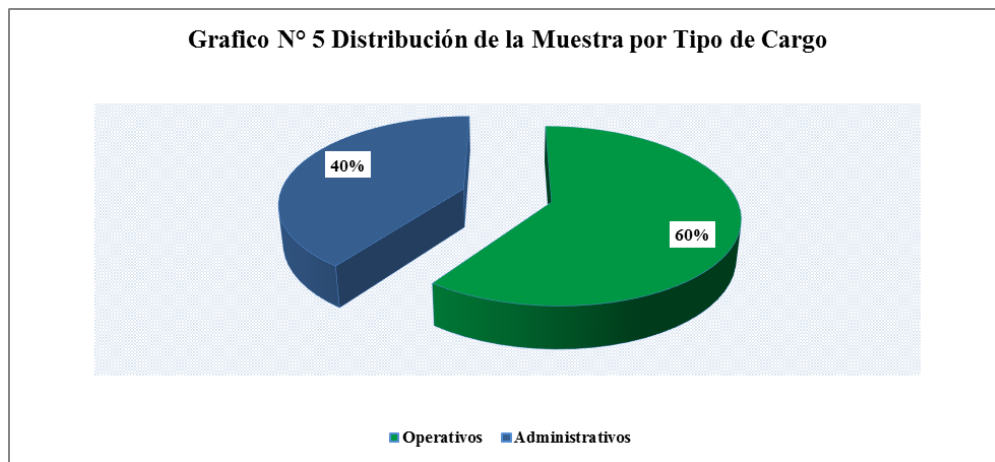
Esta información es consistente cuando se contrasta con la característica sexo de la población y muestra, en la cual, existe predominancia del sexo masculino sobre el femenino, esto debido a que el mayor volumen de actividades realizadas en la organización son de tipo operativo, a saber: almacenamiento, carga, descarga y transporte de mercancía, concentrando a la población femenina hacia las actividades en departamentos administrativos y de staff, donde el volumen de egresos son menores.

Esta información permite determinar que ésta característica de la muestra representa fielmente a la población seleccionada para la investigación, así como a la población general de trabajadores de la empresa de servicios logísticos.

Tabla N° 5
Distribución de la Muestra por Tipo de Cargos

Tipo de Cargos	Frecuencia	%
Operativos	27	60%
Administrativos	18	40%
Total Muestra	45	100%

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Tabla N° 5

Análisis

Con respecto a los datos mostrados en la tabla y gráfico N° 5, Distribución de la Muestra por Tipo de Cargo, se visualizó que veintisiete (27) individuos de la muestra que representan un sesenta por ciento (60%), se desempeñaban en cargos operativos y un cuarenta por ciento (40%) representados por 18 individuos, lo hacían en cargos administrativos.

Al focalizar esta información con la correspondiente a la población de 75 individuos, se observó que mantienen la misma tendencia, ya que sesenta por ciento (60%) representada por cuarenta y cinco (45 individuos), desempeñaban cargos

operativos y cuarenta por ciento (40%) representada por treinta (30) individuos, desempeñaron cargos administrativos.

Este comportamiento se mantiene al comparar la población y la muestra con la plantilla actual de la empresa de servicios logísticos de los cuales cincuenta y nueve por ciento (59%) de los individuos desempeñan cargos de tipo operativos, y un cuarenta y uno por ciento (41%) desempeñan cargos de tipo administrativo.

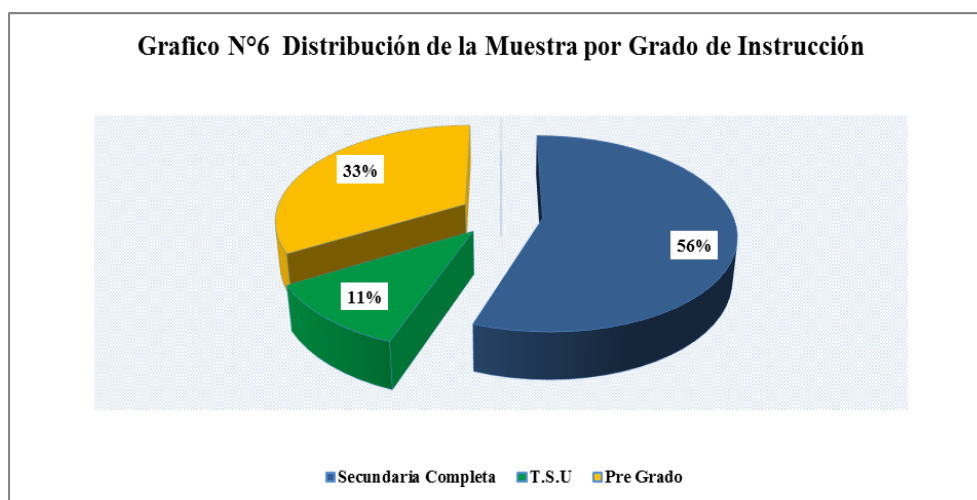
En este mismo orden de ideas, al correlacionar estos datos con la característica de la Gerencia o departamento, se mantiene la tendencia de un mayor volumen de individuos de la muestra y la población ubicados en los cargos y gerencias operativas. De igual forma, al correlacionar ambas características con la de sexo biológico, también presentan consistencia, por la predominancia de individuos de sexo masculino en las gerencias operativas respecto a los de sexo femenino, que se emplean principalmente en los departamentos administrativos y de staff.

Con los datos descritos se determinó que ésta característica de la muestra representa fielmente a la población seleccionada para la investigación, así como a la población general de trabajadores de la empresa de servicios logísticos.

Tabla N° 6
Distribución de la Muestra por Grado de Instrucción

Grado de Instrucción	Frecuencia	%
Secundaria Completa	25	56%
T.S.U	5	11%
Pre Grado	15	33%
Total Muestra	45	100%

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Tabla N° 6

Análisis

Con relación a la información suministrada en la tabla y grafico N°6, Distribución de la Muestra por Grado de Instrucción, se observó que 25 individuos presentan un grado de instrucción de Secundaria Completa representando un cincuenta y seis por ciento (56%); 15 individuos presentan un grado de instrucción de Pre Grado, representando un treinta y tres por ciento (33%) y cinco individuos presentan un grado de instrucción de Técnico Superior Universitario (T.S.U)

representando un once por ciento (11%) del total de 45 ex – trabajadores que conformaron la muestra.

Analizando los resultados con los obtenidos para la población, se mantiene una tendencia similar a la población, donde cuarenta y tres (43) individuos presentan un grado de instrucción de Secundaria Completa significando un cincuenta y siete por ciento (57%); 22 individuos presentan un grado de instrucción de Pre Grado, significando un treinta por ciento (30%) y diez individuos presentan un grado de instrucción de Técnico Superior Universitario (T.S.U) significando un trece por ciento (13%)

La tendencia se mantiene al contrastar estos datos con la población general de la empresa, donde sesenta y tres por ciento (63%) de los individuos presentan un grado de instrucción de Secundaria Completa; veintidós por ciento (22%) presentan un grado de instrucción de Pre Grado, y quince por ciento (15%) presentan un grado de instrucción de Técnico Superior Universitario (T.S.U).

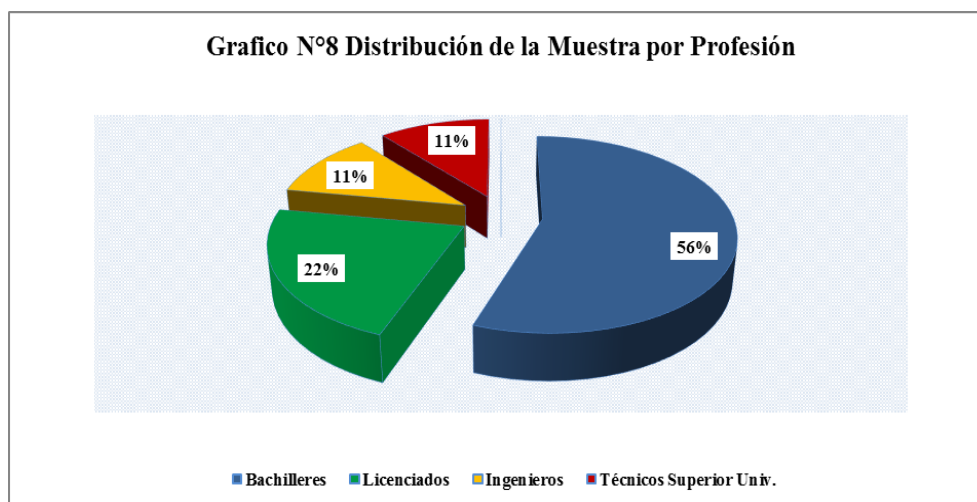
Toda esta información es consistente con las características sexo, tipo de cargo y gerencia departamento / departamento, donde existe predominancia de individuos del sexo masculino en las gerencias o departamentos operativos en los cuales, el grado de instrucción requerido es el de bachiller. Similar situación se presenta para los individuos del sexo femenino, los cuales se concentran principalmente en cargos de tipo administrativo y gerencias o departamentos de administrativos y staff, donde se requiere un nivel de instrucción mínima de técnico superior universitario.

Esta información permite determinar que ésta característica de la muestra representa fielmente a la población seleccionada para la investigación, así como a la población general de trabajadores de la empresa de servicios logísticos.

Tabla N° 7
Distribución de la Muestra por Profesión

Profesión	Frecuencia	%
Bachilleres	25	56%
Licenciados	10	22%
Ingenieros	5	11%
Técnicos Superior Univ.	5	11%
Total Muestra	45	100%

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Tabla N° 7

Análisis

La información suministrada en la Tabla y gráfico N°7, Distribución de la Muestra por Profesión, se observó que cincuenta y seis por ciento (56%) representado por 25 individuos mostraron una profesión de Bachiller; veintidós por ciento (22%) representado por 10 individuos, mostraron una profesión de Licenciados; once por ciento (11%) representado por cinco individuos, mostraron una profesión de Ingenieros, al igual que los once por ciento (11%) y 5 individuos que presentaron una profesión de Técnico Superior Universitario.

Analizando estos resultados y comparándolos con la población, se mantiene una tendencia similar a la población, donde un cincuenta y siete por ciento (57%) de los individuos presentan profesión de Bachiller, veinte por ciento (20%), presentan una profesión de Licenciados, diez por ciento (10%) presentan una profesión de Ingenieros representando un diez por ciento (10%) y trece por ciento (13%) presentan una profesión de Técnico Superior Universitario.

Este comportamiento se mantiene al comparar la población y la muestra de ex – trabajadores con la plantilla actual de la empresa de servicios logísticos donde sesenta y tres por ciento (63%) presentan profesión de bachiller; catorce por ciento (14%) de Licenciados, quince por ciento (15%); presentan profesión de Técnico Superior Universitario y ocho por ciento (8%) presentan una profesión de Ingenieros.

Estos datos son consistentes con las características sexo, tipo de cargo y gerencia departamento / departamento y grado de instrucción analizadas precedentemente, lo que permite señalar que esta característica representa fielmente a la población seleccionada para la investigación, así como a la población general de trabajadores de la empresa de servicios logísticos.

4.2. Presentación de los Resultados de la Aplicación del Cuestionario

En el punto se presentan los resultados de la aplicación del instrumento bajo la modalidad de cuestionario aplicado a la muestra de cuarenta y cinco (45) ex-trabajadores de la empresa objeto de la investigación.

En ese sentido, se presenta el cuadro N° 9, denominado Integración de Datos, en donde se observan los ítems y el resultado de cada una de las alternativas y la frecuencia de respuestas emitidas por los participantes de la investigación.

Cuadro N° 9
Integración de Datos

Ítem	Alternativas de Respuesta				
	5. Siempre	4. Casi Siempre	3. Algunas Veces	2. Muy Pocas Veces	1. Nunca
1	7	5	10	12	11
2	12	9	8	5	11
3	12	8	11	7	7
4	8	9	7	8	13
5	11	8	10	7	9
6	17	7	9	4	8
7	9	7	9	8	12
8	6	10	12	7	10
9	19	19	4	2	1
10	10	12	12	7	4
11	16	13	7	3	6
12	14	11	11	4	5
13	27	9	6	2	1
14	12	18	8	3	4
15	23	13	7	1	1
16	21	13	2	5	4

Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Datos Aplicados

Seguidamente, se presentan mayores detalles de la integración de datos:

En primer lugar, se analizó en forma individual cada ítem para conocer las opiniones de los miembros de la muestra respecto de cada uno de los aspectos evaluados de las teorías X e Y.

En segundo lugar, se agruparon y analizaron los ítems de acuerdo a las dimensiones Estilo de Dirección aplicado por los supervisores tanto para la teoría X como para la teoría Y, comprendiendo los ítems desde el número uno (1) hasta el número ocho (8).

En tercer lugar, se agruparon y analizaron los ítems de acuerdo a la dimensiones Actitud en el Trabajo aplicada por los trabajadores tanto para la teoría X como para la teoría Y, comprendiendo los ítems desde el número nueve (9) hasta el número dieciséis (16).

Los resultados obtenidos en cada dimensión de supervisores y trabajadores se contrastaron con el contenido específico de cada una de las teorías.

Los datos se presentan mediante tablas de distribución de frecuencia, a partir de las cuales se elaboraron gráficos combinados de barras verticales para la frecuencia y líneas horizontales para la frecuencia relativa con doble eje vertical.

Finalmente, se analizó la tendencia en cada ítem sumando el valor de la frecuencia relativa de cada alternativa de respuesta, y en cada dimensión de las teorías sumando el valor de la frecuencia relativa de cada alternativa de respuesta, agrupando los ítem del N° 1 al N° 8, para la dimensión Estilo de Dirección aplicado por los supervisores y los ítem del N° 9 al 16, para la dimensión Actitud en el Trabajo tanto para la teoría X como Y.

Para efectos de la interpretación de los resultados de cada ítem y dimensión, se establecen las siguientes categorías de la tendencia:

- **Muy Baja**, cuando el promedio se encuentre entre uno y veinte por ciento (1% y 20%);
- **Baja**, cuando el promedio se encuentre entre veintiuno y cuarenta por ciento (21% y 40%);
- **Moderada**, cuando el promedio se encuentre entre cuarenta y uno y sesenta por ciento (41% y 60%);
- **Alta**, cuando el promedio se encuentre entre sesenta y uno y ochenta por ciento (61% y 80%)
- **Muy Alta**, cuando el promedio se encuentre entre ochenta y uno y cien por ciento (81% y 100%).

Esta representación permitirá contrastar los datos obtenidos con los objetivos planteados.

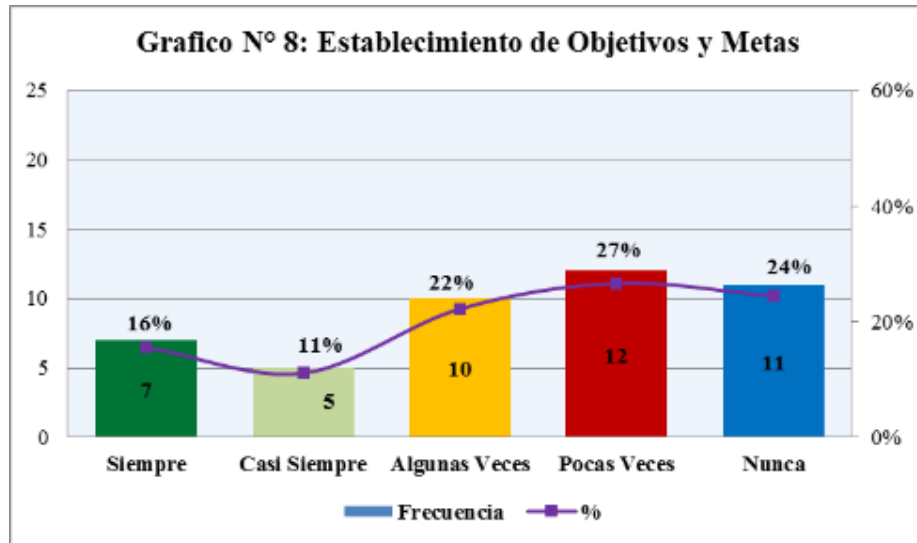
A continuación, se presentan en detalle los resultados de cada uno de los ítems planteados en el instrumento.

Ítem N° 1 ¿Su supervisor establecía directamente sin consultarle los objetivos y metas de su cargo y de su departamento?

Tabla N° 8
Establecimiento de Objetivos y Metas

Alternativas de Respuesta	Valoración de la Escala	Frecuencia	%
Siempre	5	7	16%
Casi Siempre	4	5	11%
Algunas Veces	3	10	22%
Pocas Veces	2	12	27%
Nunca	1	11	24%
Total Muestra		45	

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Tabla N° 8

Análisis

Con relación a la información suministrada en el ítem N° 1, tabla y gráfico N°8, se observó que el cincuenta y uno por ciento (51%) de los encuestados manifestaron que sus supervisores pocas veces o nunca establecían directamente y sin consultarles los objetivos y metas de su cargo y departamento. En el mismo orden de ideas, se observó que el veintisiete por ciento de los encuestados (27%) indicaron que siempre o casi siempre sus supervisores establecían directamente y sin consultarles los objetivos y metas de su cargo y departamento, mientras que el veintidós por ciento (22%) señaló que esta situación se presentó algunas veces.

Analizando el resultado obtenido en el ítem N° 1, se observa que un poco más de la mitad de la muestra representados por cincuenta y uno por ciento (51%) de los encuestados, manifiesta que sus supervisores pocas veces o nunca establecían directamente y sin consultarles los objetivos y metas de su cargo y departamento, es decir, que de alguna forma les consultaban su opinión o bien, les permitían cierto grado de participación en este aspecto de la gestión de la gerencia o departamento, representando una alta tendencia.

En oposición a la opinión anterior, un poco menos de la mitad de la muestra; cuarenta y nueve por ciento de los encuestados (49%) indicó que siempre, casi siempre o algunas veces sus supervisores establecían directamente y sin consultarles los objetivos y metas de su cargo y departamento, es decir, que en ningún momento les consultaban su opinión o bien, les permitían algún tipo de participación en este aspecto de su gerencia o departamento, representando también una tendencia moderada en las opiniones.

Tomando en cuenta los resultados descritos para el ítem N° 1, y realizando una comparación con lo señalado por McGregor (1996), los supervisores de los

individuos de la muestra, presentan un estilo de dirección moderadamente autoritario, ya que permiten y niegan o no facilitan la participación de los trabajadores en este aspecto de la gestión organizacional prácticamente en el mismo porcentaje (51% y 49%). Este estilo, se encuentra enfocado en dirigir el esfuerzo de las personas para motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento, solo para atender las necesidades de la organización, sin permitirles más aportes que el de la ejecución de las actividades asignadas. Las características descritas precedentemente, concuerdan con un estilo de dirección de personal enfocado en la Teoría X.

Contrastando la caracterización anterior con los postulados del sistema de administración de Likert (1971), el sistema de administrativo aplicado es Autoritario – Benévolo, en el cual, el proceso decisorio está concentrado en la cúpula de la organización, aunque permite una delegación reducida de pequeñas decisiones generalmente repetitivas y burocráticas, basadas en rutinas y prescripciones sencillas sujetas a aprobación posterior.

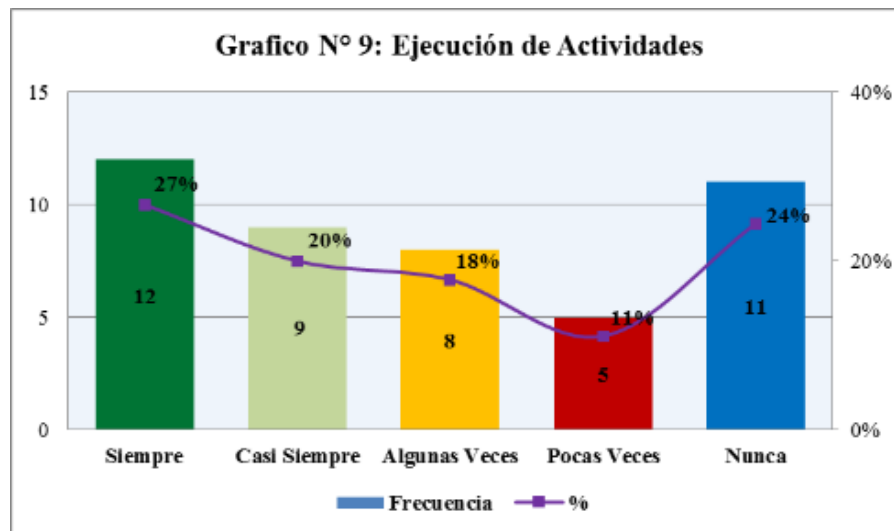
En resumen, el estilo de dirección asumido por los supervisores en este ítem de acuerdo a lo señalado por los individuos de la muestra, se enmarca en la teoría X de McGregor, acompañado de un sistema de administración Autoritario – Benévolo de acuerdo a Likert.

Ítem N° 2 ¿Su supervisor intervenía permanentemente en la ejecución de sus funciones o actividades decidiendo cómo, cuándo y dónde usted debía realizarlas?

Tabla N° 9
Ejecución de Actividades

Alternativas de Respuesta	Valoración de la Escala	Frecuencia	%
Siempre	5	12	27%
Casi Siempre	4	9	20%
Algunas Veces	3	8	18%
Pocas Veces	2	5	11%
Nunca	1	11	24%
Total Muestra		45	

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Tabla N° 9

Análisis

Con relación a la información suministrada en el ítem N° 2, tabla y gráfico N°9, se observó que cuarenta y siete por ciento (47%) de los encuestados manifestaron que sus supervisores siempre o casi siempre intervenían permanentemente en la ejecución de sus funciones o actividades decidiendo cómo, cuándo y dónde debía realizarlas. En el mismo orden de ideas, se observó que dieciocho por ciento (18%) manifestaron que esta situación se presentó algunas veces, mientras que treinta y cinco por ciento de los encuestados (35%) manifestaron que pocas veces o nunca sus supervisores intervenía permanentemente en la ejecución de sus funciones o actividades decidiendo cómo, cuándo y dónde debía realizarlas.

Razonando el resultado obtenido en el ítem N° 2, se observa que cerca de dos tercios de la muestra de los ex – trabajadores de la empresa de servicios logísticos, es decir, sesenta y cinco por ciento (65%) de los encuestados, manifiesta que sus supervisores siempre, casi siempre o algunas veces intervenía permanentemente en la ejecución de sus funciones o actividades decidiendo cómo, cuándo y dónde debía realizarlas, representando una alta tendencia.

Por otra parte, un tercio de la muestra; treinta y cinco por ciento de los encuestados (35%), manifestó que pocas veces o nunca sus supervisores intervenía permanentemente en la ejecución de sus funciones o actividades decidiendo cómo, cuándo y dónde debía realizarlas, representando una baja tendencia en las opiniones.

De acuerdo con los resultados descritos para el ítem N° 2, los supervisores de los individuos de la muestra intervenían permanentemente en las diferentes fases de ejecución de las funciones o actividades decidiendo cómo, cuándo y dónde debía realizarlas, controlando durante toda la gestión y la ejecución por parte de los

trabajadores. Este rasgo o características en el estilo de dirección de personal, de acuerdo a McGregor (1996), obedecen a la creencia según la cual, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas; es decir, sus actividades deben ser dirigidas en todo momento por la organización. Esta es una característica que concuerda con un estilo de dirección de personal enfocado en la Teoría X del autor.

Con referencia, a los sistemas de administración descritos por Likert (1971), los resultados anteriores sugieren que el sistema de administrativo aplicado es Autoritario – Coercitivo, caracterizado por ser autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario que controla con rigidez todo lo que ocurre en la empresa. Es el sistema más férreo y cerrado. En este sistema, las comunicaciones siempre son verticales, en sentido descendiente y siempre portan órdenes, casi nunca orientaciones o explicaciones.

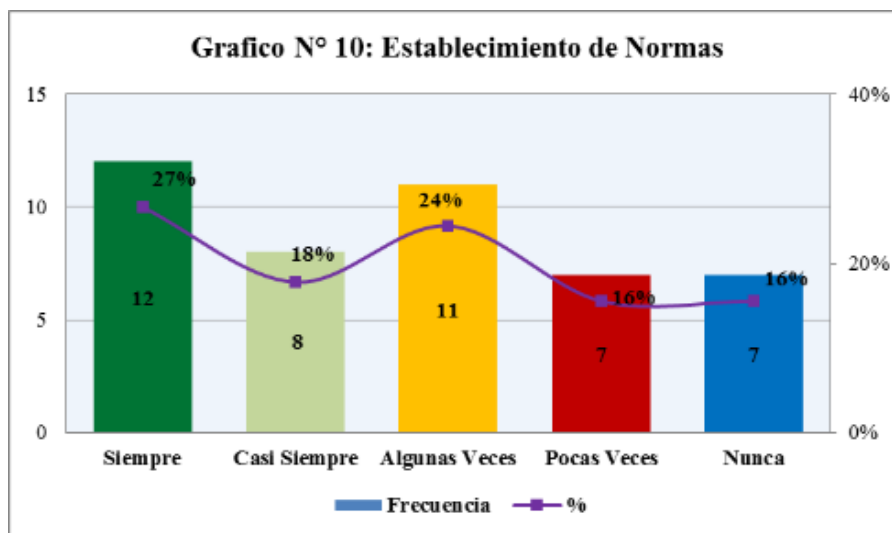
En síntesis, el estilo de dirección de personal aplicado en este aspecto de la gestión está enfocado en la teoría X, con un sistema de administración Autoritario – Coercitivo de acuerdo a Likert.

Ítem N° 3 ¿Su supervisor establecía las normas para la ejecución de sus actividades?

Tabla N° 10
Establecimiento de Normas

Alternativas de Respuesta	Valoración de la Escala	Frecuencia	%
Siempre	5	12	27%
Casi Siempre	4	8	18%
Algunas Veces	3	11	24%
Pocas Veces	2	7	16%
Nunca	1	7	16%
Total Muestra		45	

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Tabla N° 10

Análisis

Con relación a la información suministrada en el ítem N° 3, tabla y gráfico N°10, se observó que cuarenta y cinco por ciento (45%) de los encuestados manifestaron que sus supervisores siempre o casi siempre establecían las normas para la ejecución de sus actividades. En el mismo orden de ideas, se observó que veinticuatro por ciento (24%) manifestaron que esta situación se presentó algunas veces, mientras que treinta y dos por ciento de los encuestados (32%) manifestaron que pocas veces o nunca sus supervisores establecían las normas para la ejecución de sus actividades.

En virtud del resultado obtenido en el ítem N° 3, se observa que más de la mitad de la muestra de los ex – trabajadores de la empresa de servicios logísticos, es decir, sesenta y nueve por ciento (69%) manifiesta que sus supervisores siempre, casi siempre o algunas veces establecían las normas para la ejecución de sus actividades, representando una alta tendencia.

En un sentido contrario a la opinión anterior, un tercio de la muestra; treinta y uno por ciento de los encuestados (31%) manifestó que pocas veces o nunca sus supervisores establecían las normas para la ejecución de sus actividades, representando una baja tendencia en las opiniones.

Sobre la base de los resultados descritos para el ítem N° 3, y según lo señalado en la teoría X de McGregor (1996), los supervisores establecían las normas para la ejecución de sus actividades, dejando un limitado espacio para iniciativas individuales de los trabajadores. Esta característica en el estilo de dirección aplicado por los supervisores, parte del principio de acuerdo al cual, las personas permanecerían pasivas ante las necesidades de la organización, e incluso se resistirían a cumplirlas sin la intervención permanente de sus jefes, es decir, las personas son fundamentalmente egocéntricas frente a las necesidades de la organización.

Por otra parte, de acuerdo a los sistemas de administración descritos por Likert (1971), el sistema de administrativo aplicado es Autoritario – Coercitivo, en el cual, existe una compleja estructura de normas y reglamentos que implican una serie de restricciones y límites a los trabajadores en su desempeño, con sanciones y castigos fuertes o desproporcionados con medidas altamente coercitivas.

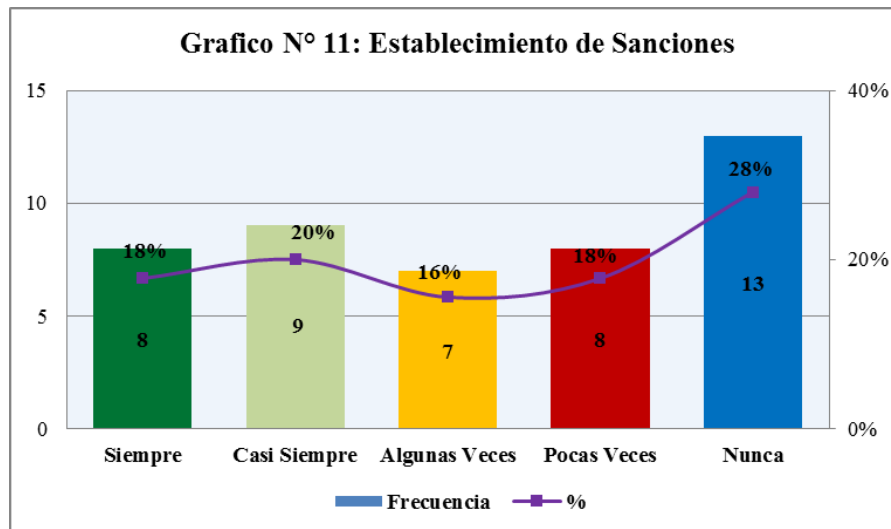
En suma, en este ítem, los supervisores aplican un estilo de dirección de personal de acuerdo a la teoría X con un sistema de administración autoritario – coercitivo.

Ítem N° 4 ¿Su supervisor establecía sanciones o penalizaciones por el incumplimiento de las normas?

**Tabla N° 11
Establecimiento de Sanciones**

Alternativas de Respuesta	Valoración de la Escala	Frecuencia	%
Siempre	5	8	18%
Casi Siempre	4	9	20%
Algunas Veces	3	7	16%
Pocas Veces	2	8	18%
Nunca	1	13	28%
Total Muestra		45	

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Tabla N° 11

Análisis

Con relación a la información plasmada en el ítem N° 4, tabla y grafico N°11, se observó que cuarenta y siete por ciento (47%) de los encuestados manifestaron que sus supervisores pocas veces o nunca establecían sanciones o penalizaciones por el incumplimiento de las normas. En el mismo orden de ideas, se observó que treinta y ocho por ciento de los encuestados (38%) manifestaron que siempre o casi siempre sus supervisores establecían sanciones o penalizaciones por el incumplimiento de las normas, mientras que quince por ciento (15%) manifestaron que esta situación se presentó algunas veces.

Analizando el resultado obtenido en el ítem N° 4, se observa que más de la mitad de la muestra, es decir, cincuenta y tres por ciento (53%) de los encuestados, manifestaron que sus supervisores siempre, casi siempre o algunas veces establecían sanciones o penalizaciones por el incumplimiento de las normas, representando una moderada tendencia.

En oposición a las opiniones anteriores, un poco menos de la muestra; cuarenta y siete por ciento de los encuestados (47%) manifestó que pocas veces o nunca sus supervisores establecían sanciones o penalizaciones por el incumplimiento de las normas, representando una moderada tendencia en las opiniones.

Al observar los resultados del ítem n° 8, se puede asumir lo planteado por McGregor (1996), cuando afirma que los supervisores de los individuos de la muestra establecían sanciones o penalizaciones, para que los esfuerzos de los trabajadores se encaminaran hacia la consecución de sus objetivos en el trabajo. Estas sanciones se fundamentan en el hecho de que los objetivos individuales de los trabajadores se oponen a los de la organización, por lo cual, es necesario un control rígido. En adición, los trabajadores poseen una racionalidad intrínseca que lo hace incapaz de

lograr auto control y disciplina. Esta es una característica de un estilo de dirección de personal enfocado en la Teoría X.

Por otra parte, de acuerdo a los sistemas de administración descritos por Likert (1971), el sistema de administrativo aplicado es Autoritario – Coercitivo, en el cual, se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, generando un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer ciegamente las normas y procedimientos internos y ejecutar las tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes.

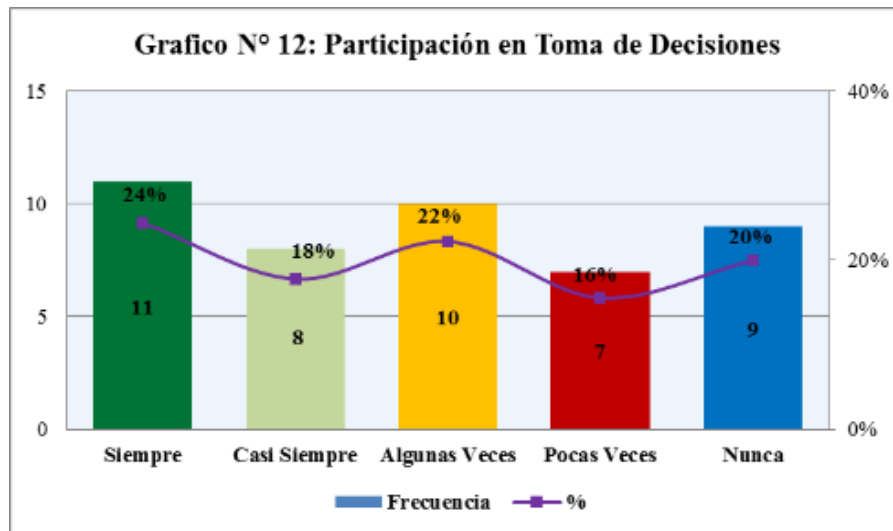
Sintetizando el análisis, el estilo de dirección de los supervisores está basado en la teoría X con un sistema de administración Autoritario – Coercitivo.

Ítem N° 5 ¿Su supervisor le permitía participar en la negociación de los objetivos y metas de su cargo y de su departamento?

Tabla N° 12
Participación en Toma de Decisiones

Alternativas de Respuesta	Valoración de la Escala	Frecuencia	%
Siempre	5	11	24%
Casi Siempre	4	8	18%
Algunas Veces	3	10	22%
Pocas Veces	2	7	16%
Nunca	1	9	20%
Total Muestra		45	

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Tabla N° 12

Análisis

Con relación a la información reflejada en el ítem N° 5, tabla y gráfico N°12, se apreció que cuarenta y dos por ciento (42%) de los encuestados manifestaron que sus supervisores siempre o casi siempre le permitía participar en la negociación de los objetivos y metas de su cargo y de su departamento. En el mismo orden de ideas, veintidós por ciento (22%) manifestaron que esta situación se presentó algunas veces, mientras que treinta y seis por ciento de los encuestados (36%) manifestaron que pocas veces o nunca sus supervisores le permitía participar en la negociación de los objetivos y metas de su cargo y de su departamento.

Enfatizando sobre los resultados obtenidos, se aprecia que más de la mitad de la muestra de los ex – trabajadores de la empresa de servicios logísticos, es decir, sesenta y cuatro por ciento (64%) de los encuestados, manifiesta que sus supervisores siempre, casi siempre o algunas veces le permitía participar en la negociación de los objetivos y metas de su cargo y de su departamento, representando una alta tendencia.

En un sentido contrario, un poco más de un tercio de la muestra treinta y seis por ciento de los encuestados (36%) manifestó que pocas veces o nunca sus supervisores le permitía participar en la negociación de los objetivos y metas de su cargo y de su departamento, representando una baja tendencia en las opiniones.

Al relacionar estos resultados con las bases teóricas de la investigación, tenemos que los supervisores al permitir la participación de los ex - trabajadores en la negociación de las metas y objetivos del cargo y del departamento, emplean un estilo de dirección de personal enfocado en la teoría Y de McGregor (1996), en el cual, confiar objetivos a una persona, a un empleado, o asignar, es una manera de premiar, asociada con su alcance efectivo. Las recompensas más significativas como

la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos a conseguir los objetivos organizacionales.

En el mismo orden de ideas, el sistema de administración empleado en esta característica específica de la gestión organizacional, es el denominado por Likert (1971), como sistema consultivo, con un proceso decisorio relativamente participativo debido a que las decisiones se delegan en los diferentes niveles jerárquicos, aunque deben seguir las políticas y directrices definidas por la dirección para orientar las decisiones y las acciones de los encargados de tomar decisiones. También es denominado como consultivo porque se tienen en cuenta la opinión y los puntos de vista de los niveles inferiores, relacionados con políticas y directrices que lo afectan. Posteriormente, las decisiones se someten a la aprobación de la cúpula empresarial.

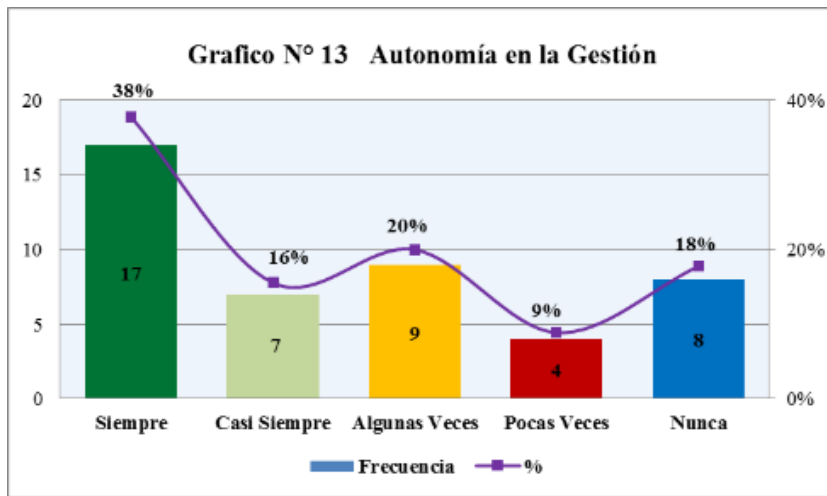
En definitiva, el estilo de dirección aplicado se basa en la teoría Y con un sistema de administración consultivo.

Ítem N° 6 ¿Su supervisor le proporcionaba la autonomía y las condiciones para alcanzar los objetivos y metas de su cargo y de su departamento?

Tabla N° 13
Autonomía en la Gestión

Alternativas de Respuesta	Valoración de la Escala	Frecuencia	%
Siempre	5	17	38%
Casi Siempre	4	7	16%
Algunas Veces	3	9	20%
Pocas Veces	2	4	9%
Nunca	1	8	18%
Total Muestra		45	

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Tabla N° 13

Análisis

Con relación a la información suministrada en el ítem N° 6, tabla y gráfico N°13, cincuenta y cuatro por ciento (54%) de los encuestados expresaron que sus supervisores siempre o casi siempre le proporcionaban la autonomía y las condiciones para alcanzar los objetivos y metas de su cargo y de su departamento. En el mismo orden de ideas, veinte por ciento (20%) manifestaron que esta situación se presentó algunas veces, mientras que veintisiete por ciento de los encuestados (27%) manifestaron que pocas veces o nunca sus supervisores le proporcionaba la autonomía y las condiciones para alcanzar los objetivos y metas de su cargo y de su departamento.

Volviendo la mirada hacia estos resultados del ítem N° 6, se observa que tres cuartos de la muestra de los ex – trabajadores de la empresa de servicios logísticos, es decir, setenta y cuatro por ciento (74%) de los encuestados, manifiesta que sus supervisores siempre, casi siempre o algunas veces le proporcionaba la autonomía y las condiciones para alcanzar los objetivos y metas de su cargo y de su departamento, representando una alta tendencia.

En otra dirección, un cuarto de la muestra veintiséis por ciento (26%); manifestó que pocas veces o nunca sus supervisores le proporcionaba la autonomía y las condiciones para alcanzar los objetivos y metas de su cargo y de su departamento, representando una baja tendencia en las opiniones.

Dando una dirección a los resultados del ítem N° 6, la autonomía y condiciones proporcionada por los supervisores para el logro de objetivos y metas, corresponde a una característica de dirección de personal enmarcada en la teoría Y de McGregor (1996), en la cual, los supervisores y las empresas se hacen responsable de

la organización de los elementos productivos como dinero, materiales, equipos, personas, entre otros, para alcanzar sus fines económicos.

Por otra parte, el sistema de administración aplicado de acuerdo a Likert (1971), es de tipo consultivo, en el cual, la empresa crea condiciones para el desarrollo de una organización saludable y positiva, brindando autonomía y recursos necesarios para su desarrollo y crecimiento.

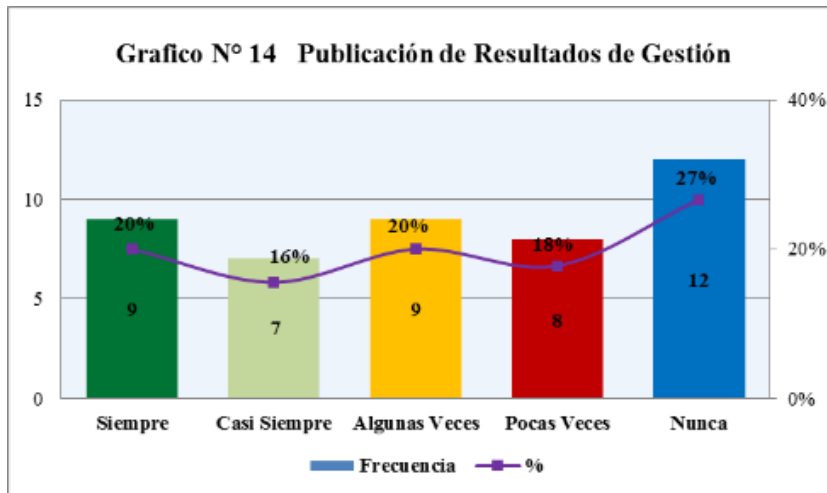
En líneas generales, el estilo de dirección aplicado está ubicado en la teoría Y con un sistema de administración consultivo.

Ítem N° 7 ¿Su supervisor evaluaba y publicaba los resultados de las metas u objetivos del cargo que usted desempeñaba?

**Tabla N° 14
Publicación de Resultados de Gestión**

Alternativas de Respuesta	Valoración de la Escala	Frecuencia	%
Siempre	5	9	20%
Casi Siempre	4	7	16%
Algunas Veces	3	9	20%
Pocas Veces	2	8	18%
Nunca	1	12	27%
Total Muestra		45	

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Tabla N° 14

Análisis

Con relación a los datos mostrados en el ítem N° 7, tabla y gráfico N°14, se evidenció que treinta y seis por ciento (36%) de los encuestados manifestaron que sus supervisores siempre o casi siempre evaluaban y publicaban los resultados de las metas u objetivos del cargo que los ex - trabajadores desempeñaban, mientras que veinte por ciento (20%) manifestó que esta situación se presentó algunas veces. De igual forma, se observó que treinta y cinco por ciento de los encuestados (35%) manifestaron que pocas veces o nunca sus supervisores evaluaban y publicaban los resultados de las metas u objetivos del cargo.

Analizando el resultado obtenido en el ítem N° 7, se observa que más de la mitad de la muestra de los ex – trabajadores de la empresa de servicios logísticos, es decir, cincuenta y seis por ciento (56%) de los encuestados, manifiesta que sus supervisores siempre, casi siempre o algunas veces evaluaban y publicaban los resultados de las metas u objetivos del cargo, representando una tendencia moderada.

Un poco menos de la mitad de la muestra cuarenta y cuatro por ciento (44%); manifestó que pocas veces o nunca sus supervisores evaluaban y publicaban los resultados de las metas u objetivos del cargo, representando una tendencia moderada.

La situación descrita en torno a los resultados obtenidos para el ítem N° 7, indica que los supervisores asumían una característica coincidente con la teoría Y de McGregor (1996), ya que en su mayoría, notificaban el resultado de la gestión a los trabajadores. Esta condición, ocasionaba en los trabajadores el desarrollo de un alto grado de responsabilidad para dirigir su comportamiento para alcanzar los objetivos de la organización, puesto que entendían la importancia de los mismos.

En paralelo al análisis anterior, el sistema de administración aplicado es de tipo participativo, donde las comunicaciones fluyen en todos sentidos y la empresa realiza inversiones en sistemas informáticos, puesto que son imprescindibles en el logro de la eficiencia y eficacia.

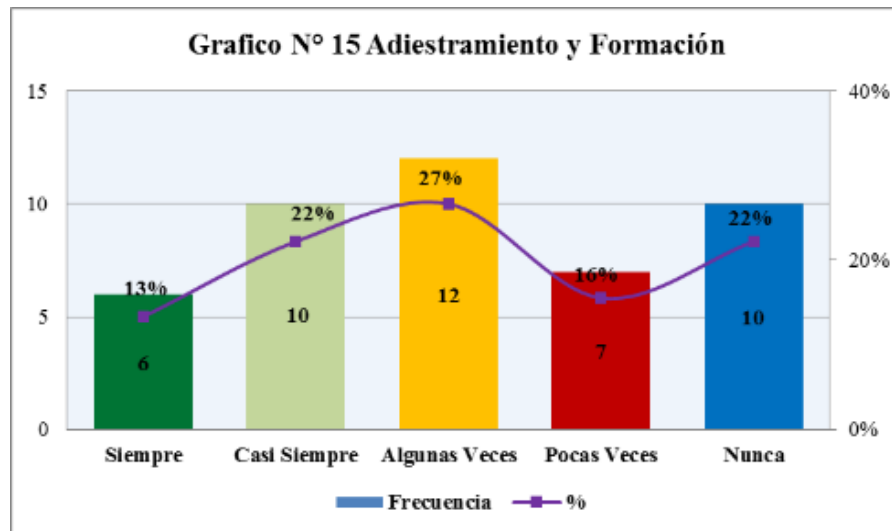
En total, el estilo de dirección de personal aplicado corresponde a la teoría Y. de igual forma, el sistema administrativo es de tipo participativo.

Ítem N° 8 ¿Su supervisor le brindaba adiestramiento o formación periódica sobre sus funciones y actividades?

**Tabla N° 15
Adiestramiento y Formación**

Alternativas de Respuesta	Valoración de la Escala	Frecuencia	%
Siempre	5	6	13%
Casi Siempre	4	10	22%
Algunas Veces	3	12	27%
Pocas Veces	2	7	16%
Nunca	1	10	22%
Total Muestra		45	

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Tabla N° 15

Análisis

Con relación a la información suministrada en el ítem N° 8, tabla y gráfico N°15, se valoró que treinta y cinco por ciento (35%) de los encuestados manifestaron que sus supervisores siempre o casi siempre les brindaban adiestramiento o formación periódica sobre sus funciones y actividades. En el mismo orden de ideas, se observó que veintisiete por ciento de los encuestados (27%) manifestaron que esta situación se presente algunas veces, mientras que treinta y ocho por ciento (38%) señalaron que sus supervisores pocas veces o nunca brindaban adiestramiento o formación.

Analizando el resultado obtenido en el ítem N° 8, se observa que cerca de dos tercios de la muestra de los ex – trabajadores de la empresa de servicios logísticos, es decir, sesenta y dos por ciento (62%) de los encuestados, manifiesta que sus supervisores siempre, casi siempre o algunas veces le brindaban adiestramiento o formación periódica sobre sus funciones y actividades, representando una tendencia alta.

Un poco más de un tercio de la muestra de la muestra treinta y ocho por ciento (38%); manifestó que pocas veces o nunca sus supervisores le brindaban adiestramiento o formación periódica sobre sus funciones y actividades, representando una tendencia baja.

Tomando en cuenta los resultados descritos para el ítem N° 8 y según lo señalado por McGregor (1996), los supervisores que brindan el adiestramiento básico necesario para el cumplimiento de las funciones y actividades asignadas a los trabajadores muestran una característica de un estilo de dirección de personal enfocado en la Teoría Y, en el cual, el potencial individual de los trabajadores está lejos de ser utilizado en su totalidad, por lo que las organizaciones motivan el

desarrollo del potencial mediante actividades formativas integrales para el logro de objetivos individuales y organizacionales.

Las evidencias anteriores, indican que el estilo de administración aplicado en este aspecto de la gestión es de tipo consultivo, ya que la organización a través de sus supervisores hace énfasis en recompensas materiales como desarrollo profesional formal, oportunidades de ascenso, entre otras, esto con la finalidad de incentivar el desarrollo de competencias individuales y grupales.

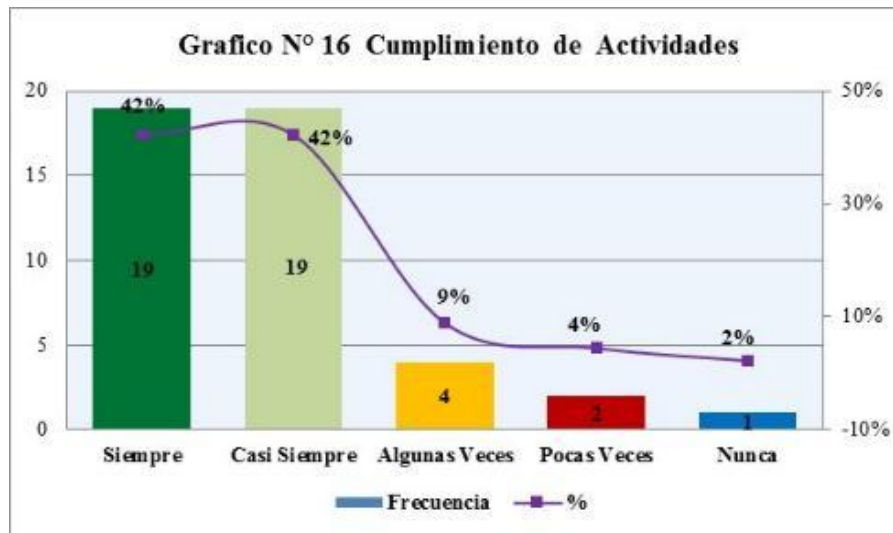
En resumen, el estímulo de dirección aplicado por los supervisores en este aspecto de la gestión es de tipo Y, mientras que el sistema de administración aplicado por la empresa es del tipo consultivo.

Ítem N° 9 ¿Realizaba usted el 100% de las actividades asignadas por su supervisor en la jornada de trabajo?

Tabla N° 16
Cumplimiento de Actividades

Alternativas de Respuesta	Valoración de la Escala	Frecuencia	%
Siempre	5	19	42%
Casi Siempre	4	19	42%
Algunas Veces	3	4	9%
Pocas Veces	2	2	4%
Nunca	1	1	2%
Total Muestra		45	

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Tabla N° 16

Análisis

Con relación a la información suministrada en el ítem N° 9, tabla y gráfico N°16, se observó que ochenta y cuatro por ciento (84%) de los encuestados manifestaron que siempre o casi siempre realizaban el 100% de las actividades asignadas por su supervisor en la jornada de trabajo, mientras que el nueve por ciento (9%), manifestó que esto ocurrió algunas veces. En contraposición a lo anterior, se observó que siete por ciento de los encuestados (7%) manifestaron que pocas veces o nunca realizaban el 100% de las actividades asignadas por su supervisor en la jornada de trabajo.

Analizando el resultado obtenido en el ítem N° 9, se observa que cerca de la totalidad de la muestra de los ex – trabajadores de la empresa de servicios logísticos, es decir, noventa y uno por ciento (91%) de los encuestados, manifiesta que siempre, casi siempre o algunas veces realizaban las actividades asignadas por su supervisor en la jornada de trabajo, representando una tendencia muy alta.

En oposición a lo anterior, nueve por ciento (9%) de la muestra manifestó que pocas veces o nunca realizaban el 100% de las actividades asignadas por su supervisor en la jornada de trabajo, representando una tendencia muy baja.

Tomando en cuenta los resultados descritos para el ítem N° 9 y cotejándolos con el resultado obtenido en el ítem 2, los ex - trabajadores realizaban el trabajo asignado como consecuencia del seguimiento e instrucción directa y constante de los supervisores, mostrando una actitud hacia el trabajo enfocada en la Teoría X. según lo señalado por McGregor (1996), en la cual, los trabajadores solo brindan el mayor esfuerzo por la intervención activa de los supervisores, para evitar que permanezcan pasivas ante las necesidades de la organización e incluso, se resistan a cumplirlas.

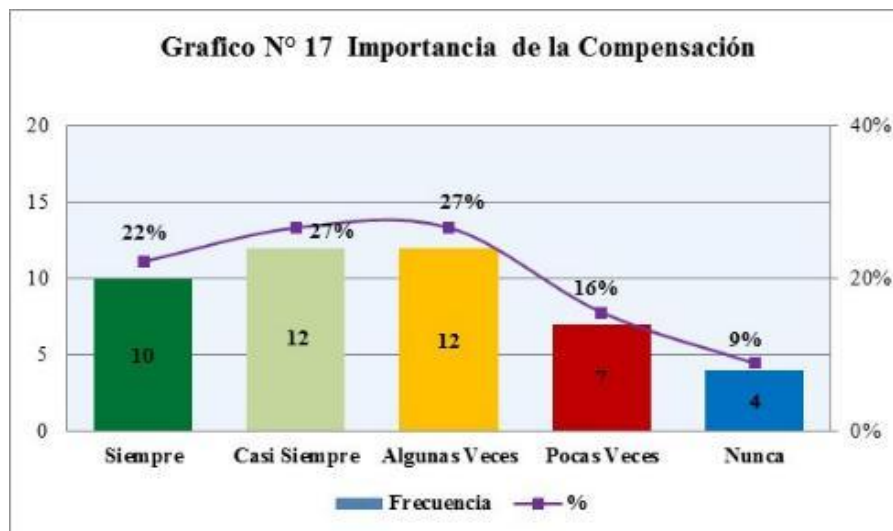
El tipo de administración aplicado por la organización según lo indicado por Lickert (1971). es Autoritario – Coercitivo al igual que lo señalado en el ítem N° 2, el cual se caracteriza por ser autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario que controla con rigidez todo lo que ocurre en la empresa.

Ítem N° 10 ¿Consideraba usted la compensación por su trabajo como el aspecto de mayor importancia?

Tabla N° 17
Importancia de la Compensación

Alternativas de Respuesta	Valoración de la Escala	Frecuencia	%
Siempre	5	10	22%
Casi Siempre	4	12	27%
Algunas Veces	3	12	27%
Pocas Veces	2	7	16%
Nunca	1	4	9%
Total Muestra		45	

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018) a partir de Tabla N° 17

Análisis

Con relación a la información suministrada en el ítem N° 10, tabla y gráfico N°17, se observó que cuarenta y nueve por ciento (49%) de los encuestados manifestaron que siempre o casi siempre consideraban la compensación por su trabajo como el aspecto de mayor importancia. En el mismo orden de ideas, se observó que veintisiete por ciento (27%) manifestaron que esta situación se presentó algunas veces, mientras que veinticuatro por ciento de los encuestados (24%) manifestaron que pocas veces o nunca consideraban la compensación por su trabajo como el aspecto de mayor importancia.

Analizando el resultado obtenido en el ítem N° 10, se observa que más de la mitad de la muestra de los ex – trabajadores de la empresa de servicios logísticos, es decir, setenta y seis por ciento (76%) de los encuestados, manifiesta que siempre, casi siempre o algunas veces consideraban la compensación por su trabajo como el aspecto de mayor importancia, representando una tendencia alta.

Contrario a esta opinión, veinticuatro por ciento (24%) de la muestra manifestó que pocas veces o nunca consideraban la compensación por su trabajo como el aspecto de mayor importancia, representando una tendencia baja.

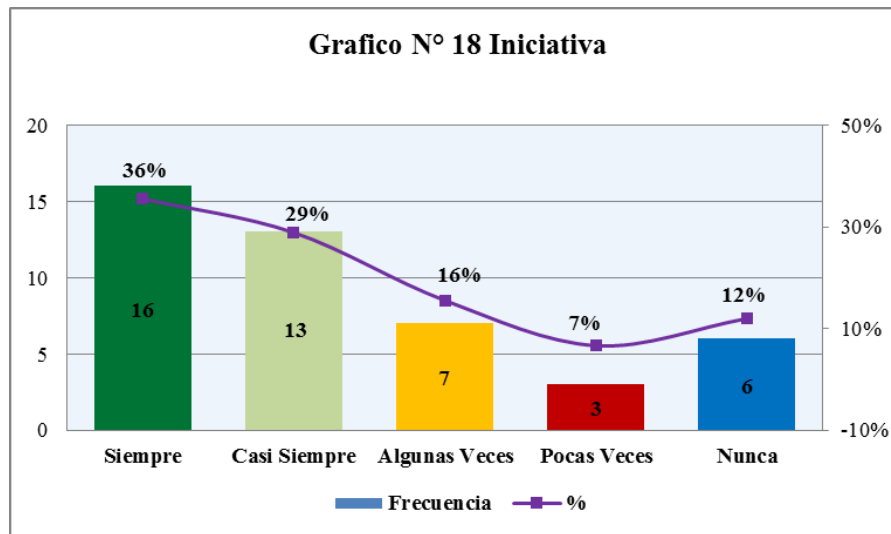
A este propósito, los resultados descritos para el ítem N° 10, señalan que el interés principal de los trabajadores es la compensación salarial, es una característica primordial enmarcada en la teoría X de acuerdo a McGregor (1996). A raíz de esto, las organizaciones controlan los incentivos salariales y no salariales otorgados, ya que los trabajadores son agentes pasivos que requieren ser administrados, motivados y controlados por ellas. Esta práctica, coincide con un estilo de administración Autoritario – Coercitivo de acuerdo a Lickert (1971).

Ítem N° 11 ¿Realizaba usted sus actividades por cuenta propia sin recibir las instrucciones de su supervisor?

**Tabla N° 18
Iniciativa**

Alternativas de Respuesta	Valoración de la Escala	Frecuencia	%
Siempre	5	16	36%
Casi Siempre	4	13	29%
Algunas Veces	3	7	16%
Pocas Veces	2	3	7%
Nunca	1	6	12%
Total Muestra		45	

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Tabla N° 18

Análisis

Con relación a la información suministrada en el ítem N° 11, tabla y gráfico N°18, se observó que sesenta y cinco por ciento (65%) de los encuestados manifestaron que siempre o casi siempre realizaban sus actividades por cuenta propia sin recibir las instrucciones de su supervisor. En el mismo orden de ideas, se observó que diecinueve por ciento (19%) de los encuestados manifestaron que pocas veces o nunca realizaban sus actividades por cuenta propia sin recibir las instrucciones de su supervisor, mientras que dieciséis por ciento (16%) manifestaron que esta situación se presentó algunas veces.

Analizando el resultado obtenido en el ítem N° 11, se observa que más de la mitad de la muestra de los ex – trabajadores de la empresa de servicios logísticos, es decir, ochenta y cuatro por ciento (84%) de los encuestados, manifiesta que siempre, casi siempre o algunas veces realizaban sus actividades por cuenta propia sin recibir las instrucciones de su supervisor representando una tendencia muy alta.

En el mismo orden de ideas, dieciséis por ciento (16%) de la muestra manifestó que pocas veces o nunca realizaban sus actividades por cuenta propia sin recibir las instrucciones de su supervisor, representando una tendencia muy baja.

Considerando, los resultados descritos para el ítem N° 11, los ex - trabajadores se auto dirigen a la consecución de los objetivos que se les asignan, mostrando una actitud hacia el trabajo enfocada en la Teoría Y de McGregor (1996), según la cual, el control externo y las amenazas de castigos no son los únicos medios para lograr que las personas se esfuercen por alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe auto dirigirse y auto controlarse para ponerse al servicio de los objetivos que se les confían.

De acuerdo a lo indicado por Likert (1971), el hecho que la organización permitiera a los trabajadores laborar con autonomía en la ejecución de sus labores, indica que el tipo de administración aplicado es el Consultivo, donde se deposita mayor confianza en los trabajadores para un mejor desempeño individual y colectivo.

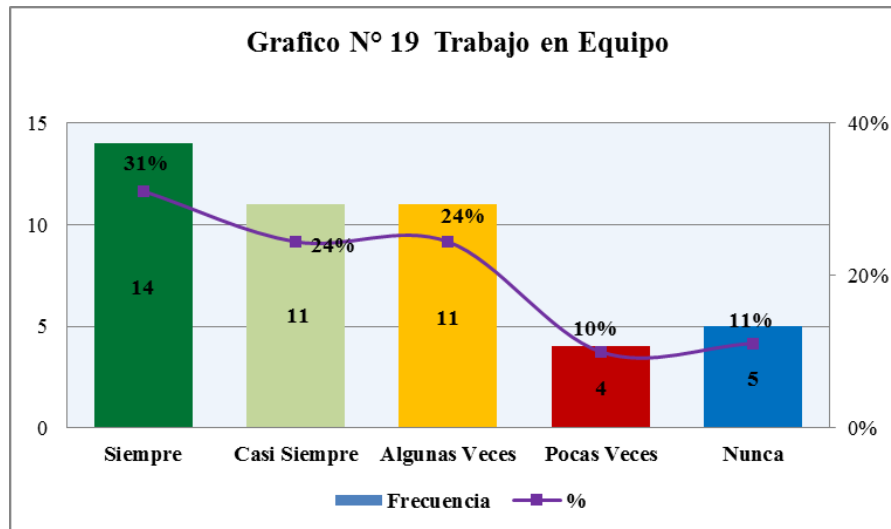
Finalmente, la actitud hacia el trabajo mostrada por los ex – trabajadores concuerda con la teoría Y. El estilo de administración aplicado por la organización es de tipo consultivo.

Ítem N° 12 ¿Participaba usted voluntariamente en grupos de trabajo con otras gerencias o departamentos?

Tabla N° 19
Trabajo en Equipo

Alternativas de Respuesta	Valoración de la Escala	Frecuencia	%
Siempre	5	14	31%
Casi Siempre	4	11	24%
Algunas Veces	3	11	24%
Pocas Veces	2	4	10%
Nunca	1	5	11%
Total Muestra		45	

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Tabla N° 19

Análisis

Con relación a la información suministrada en el ítem N° 12, tabla y gráfico N°19, se observó que cincuenta y cinco por ciento (55%) de los encuestados manifestaron que siempre o casi siempre participaba voluntariamente en grupos de trabajo con otras gerencias o departamentos. En el mismo orden de ideas, se observó que veinticuatro por ciento (24%) manifestaron que esta situación se presentó algunas veces, mientras que veintiuno por ciento de los encuestados (21%) manifestaron que pocas veces o nunca participaba voluntariamente en grupos de trabajo con otras gerencias o departamentos.

Analizando el resultado obtenido en el ítem N° 12, se aprecia que más de tres cuartos de la muestra de los ex – trabajadores de la empresa de servicios logísticos, es decir, setenta y nueve por ciento (79%) de los encuestados, manifiesta que siempre, casi siempre o algunas veces participaba voluntariamente en grupos de trabajo con otras gerencias o departamentos representando una tendencia alta.

Contrario a las opiniones anteriores, veintiún por ciento (21%) de la muestra manifestó que pocas veces o nunca participaba voluntariamente en grupos de trabajo con otras gerencias o departamentos, representando una tendencia baja.

Los resultados descritos para el ítem N° 12, la actitud hacia el trabajo mostrada por los ex - trabajadores al participar voluntariamente en grupos de trabajo en otras gerencias o departamentos concuerda con la señalada en la teoría Y de McGregor (1996), caracterizada porque los trabajadores poseen un alto grado de imaginación e ingenio que les permite dar solución a los problemas de la organización aun cuando no fuesen los de su gerencia o departamento, ya que poseen motivación, capacidad de desarrollo, comportamiento adecuado y están capacitados para asumir plenas responsabilidades. Esta actitud de los ex – trabajadores, se

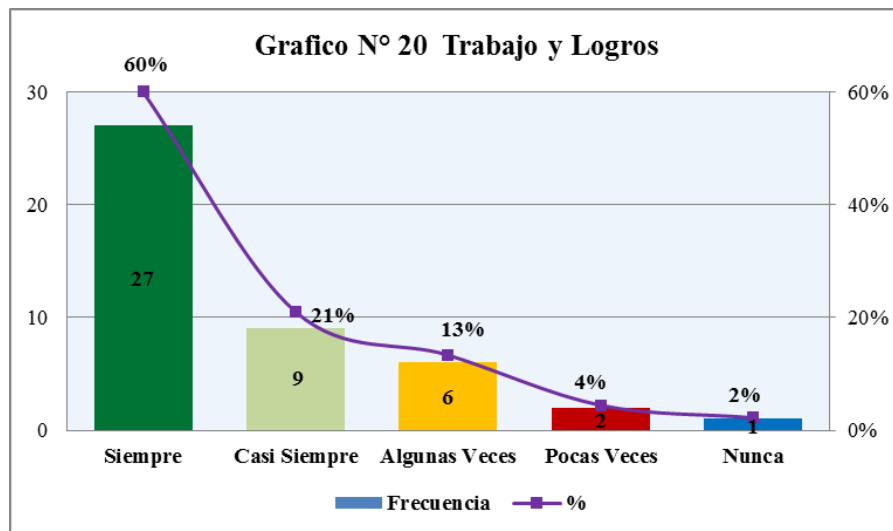
desarrolló dentro una administración de tipo participativa según Lickert (1971), caracterizada por hacer énfasis en el trabajo en equipo, para establecer relaciones interpersonales efectivas basadas en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales.

Ítem N° 13 ¿Consideraba usted el trabajo como algo natural para lograr sus objetivos personales y profesionales?

Tabla N° 20
Trabajo y Logros

Alternativas de Respuesta	Valoración de la Escala	Frecuencia	%
Siempre	5	27	60%
Casi Siempre	4	9	21%
Algunas Veces	3	6	13%
Pocas Veces	2	2	4%
Nunca	1	1	2%
Total Muestra		45	

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Tabla N° 20

Análisis

Con relación a la información suministrada en el ítem N° 13, tabla y gráfico N°20, se valoró que ochenta y un por ciento (81%) de los encuestados manifestaron que siempre o casi siempre consideraba el trabajo como algo natural para lograr sus objetivos personales y profesionales. En el mismo orden de ideas, se observó que trece por ciento (13%) manifestaron que algunas veces consideraba esta situación, mientras que seis por ciento de los encuestados (6%) manifestaron que pocas veces o nunca consideraba el trabajo como algo natural para lograr sus objetivos personales y profesionales.

Analizando el resultado obtenido en el ítem N° 13, se observa que cerca de la totalidad de la muestra de los ex – trabajadores de la empresa de servicios logísticos, es decir, noventa y cuatro por ciento (94%) de los encuestados, manifiesta que siempre, casi siempre o algunas veces consideraba el trabajo como algo natural para lograr sus objetivos personales y profesionales representando una tendencia muy alta.

Contrario a las opiniones anteriores, seis por ciento (6%) de la muestra manifestó que pocas veces o nunca consideraba el trabajo como algo natural para lograr sus objetivos personales y profesionales, representando una tendencia muy baja.

Al considerar, los resultados descritos para el ítem N° 13, para los ex – trabajadores, el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar, por lo que aprecian el trabajo como un medio para alcanzar sus metas individuales. De acuerdo a McGregor (1996), el hombre común no siente que sea desagradable trabajar, ya que el trabajo es una fuente de realización y satisfacción personal. Esta actitud hacia el trabajo se encuentra enfocada en la Teoría Y.

El tipo de administración aplicado para este aspecto de la gestión de trabajo es el consultivo, en el cual, la empresa crea condiciones para el desarrollo de una organización informal saludable y positiva, que permite formar equipos y grupos transitorios en los que se privilegian las relaciones humanas, esto de acuerdo a lo planteado por Likert (1971).

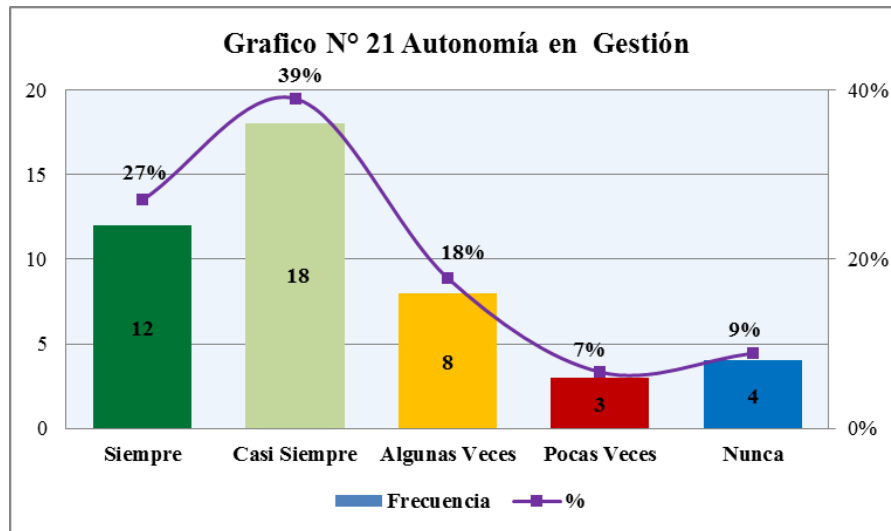
En suma, la actitud hacia el trabajo registrada corresponde a la teoría Y con un estilo administrativo consultivo.

Ítem N° 14 ¿Ejecutaba usted los objetivos y metas negociados de forma auto dirigida?

Tabla N° 21
Autonomía en Gestión

Alternativas de Respuesta	Valoración de la Escala	Frecuencia	%
Siempre	5	12	27%
Casi Siempre	4	18	39%
Algunas Veces	3	8	18%
Pocas Veces	2	3	7%
Nunca	1	4	9%
Total Muestra		45	

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Tabla N° 21

Análisis

Con relación a la información suministrada en el ítem N° 14, tabla y gráfico N°21, se visualizó que sesenta y seis por ciento (66%) de los encuestados manifestaron que siempre o casi siempre ejecutaba los objetivos y metas negociados de forma auto dirigida. En el mismo orden de ideas, se visualizó que dieciocho por ciento (18%) manifestaron que algunas veces ocurría esta situación, mientras que dieciséis por ciento de los encuestados (16%) manifestaron que pocas veces o nunca ejecutaba los objetivos y metas negociados de forma auto dirigida,

Analizando el resultado obtenido en el ítem N° 14, se observa que más de la tercera parte de la muestra de los ex – trabajadores de la empresa de servicios logísticos, es decir, ochenta y cuatro por ciento (84%) de los encuestados, manifiesta que siempre, casi siempre o algunas veces ejecutaba los objetivos y metas negociados de forma auto dirigida representando una tendencia muy alta.

Una opinión contraria manifestó el dieciséis por ciento (16%) de la muestra, señalando que pocas veces o nunca veces ejecutaba los objetivos y metas negociados de forma auto dirigido, representando una tendencia muy baja.

Los resultados descritos para el ítem N° 14, implican que los ex - trabajadores presentaban una actitud hacia el trabajo enfocada en la teoría Y, por lo cual, de acuerdo a MCGregor (1996), el control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para lograr que las personas se esfuercen para alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre se auto dirige y auto controla para ponerse al servicio de los objetivos que se les asignan. Esta actitud hacia el trabajo, se desarrolla bajo un modelo de administración consultivo, el cual, se caracteriza por practicar un proceso decisorio delegado hacia los diferentes niveles jerárquicos, donde se tienen en cuenta, la opinión y los puntos de vista de los niveles inferiores.

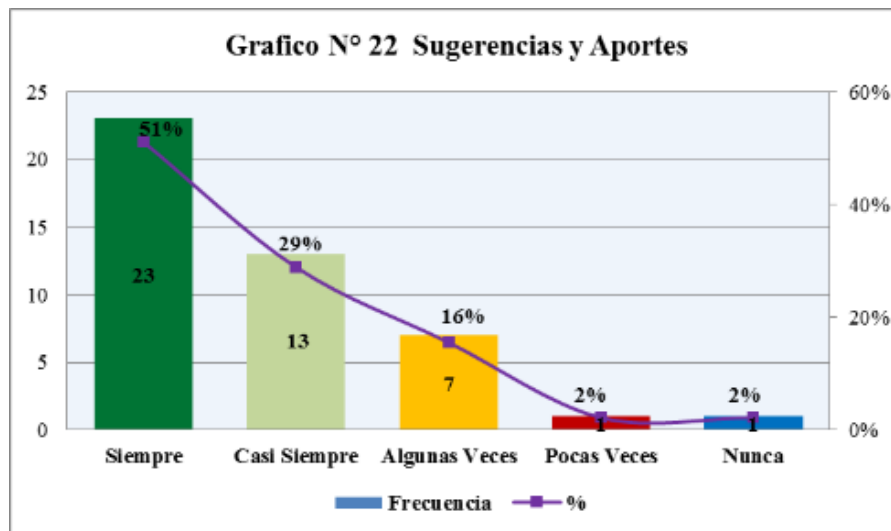
Resumiendo los resultados del ítem 14, el modelo de administración aplicado es el consultivo, con una actitud hacia el trabajo concordante con la teoría Y.

Ítem N° 15 ¿Realizaba sugerencias o recomendaciones a su supervisor para mejorar las funciones o actividades desarrolladas en su departamento?

**Tabla N° 22
Sugerencias y Aportes**

Alternativas de Respuesta	Valoración de la Escala	Frecuencia	%
Siempre	5	23	51%
Casi Siempre	4	13	29%
Algunas Veces	3	7	16%
Pocas Veces	2	1	2%
Nunca	1	1	2%
Total Muestra		45	

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Tabla N° 22

Análisis

Con relación a la información suministrada en el ítem N° 15, y gráfico N°22, se apreció que ochenta por ciento (80%) de los encuestados manifestaron que siempre o casi siempre realizaba sugerencias o recomendaciones a su supervisor para mejorar las funciones o actividades desarrolladas en su departamento. En el mismo orden de ideas, se observó que dieciséis por ciento de los encuestados (16%) manifestaron que esta situación se apreció algunas veces, mientras que pocas veces o nunca, el cuatro por ciento (4%) manifestó que realizó sugerencias o recomendaciones a su supervisor para mejorar las funciones o actividades desarrolladas en su departamento.

Analizando el resultado obtenido en el ítem N° 15, se observa que cerca de la totalidad de la muestra de los ex – trabajadores de la empresa de servicios logísticos, es decir, noventa y seis por ciento (96%) de los encuestados, manifiesta que siempre, casi siempre o algunas veces realizaba sugerencias o recomendaciones a su supervisor para mejorar las funciones o actividades desarrolladas en su departamento, representando una tendencia muy alta.

Contrario a estas opiniones, cuatro por ciento (4%) de la muestra señalo que pocas veces o nunca realizaba sugerencias o recomendaciones a su supervisor para mejorar las funciones o actividades desarrolladas en su departamento, representando una tendencia muy baja.

Con relación, a los resultados descritos para el ítem N° 15, se valora que la actitud para el trabajo señalada por los trabajadores en cuanto a la sugerencia a sus supervisores para dar solución a los problemas, concuerda con la teoría Y de McGregor (1996), según la cual, los trabajadores poseen la capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación e ingenio en la solución de problemas organizacionales,

por lo que la administración debe proporcionar orientación, crear oportunidades y liberar las potencialidades de los empleados.

Dentro de este orden de ideas, el modelo de administración aplicado es de tipo consultivo, ya que se presentaba un proceso de comunicación vertical ascendente con los supervisores para informar sugerencias o recomendaciones de forma fluida, lo que sirve como base para la consecución de los objetivos.

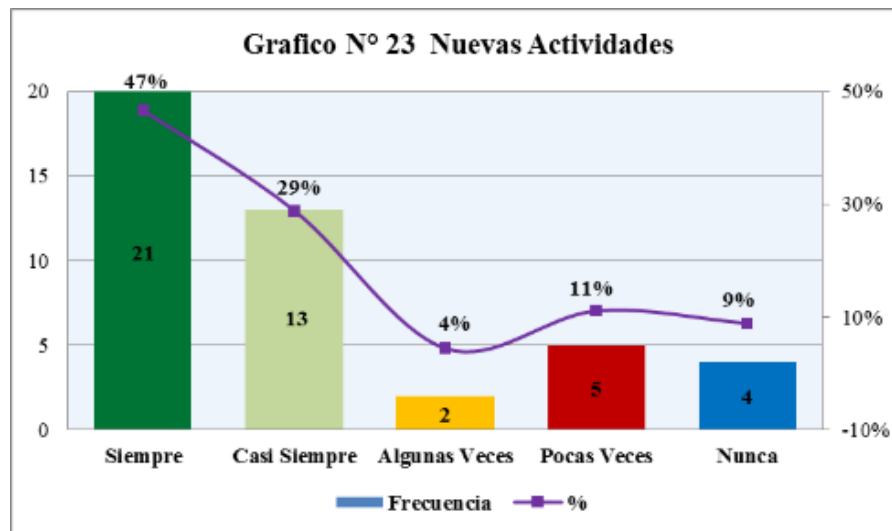
En suma, el modelo de administración presente en este ítem es el consultivo de acuerdo a lo planteado por Likert (1971), con una actitud hacia el trabajo concordante con la teoría Y.

Ítem N° 16 ¿Asumía nuevas actividades para ampliar su nivel de conocimiento?

Tabla N° 23
Nuevas Actividades

Alternativas de Respuesta	Valoración de la Escala	Frecuencia	%
Siempre	5	21	47%
Casi Siempre	4	13	29%
Algunas Veces	3	2	4%
Pocas Veces	2	5	11%
Nunca	1	4	9%
Total Muestra		45	

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018), a partir de Tabla N° 23

Análisis

Con relación a la información suministrada en el ítem N° 16, tabla y gráfico N°23, se observó que setenta y seis por ciento (76%) de los encuestados manifestaron que siempre o casi siempre asumían nuevas actividades para ampliar su nivel de conocimiento. En el mismo orden de ideas, se observó que cuatro por ciento (4%) manifestaron que algunas veces ocurría esta situación, mientras que veinte por ciento de los encuestados (20%) manifestaron que pocas veces o nunca asumían nuevas actividades para ampliar su nivel de conocimiento.

Analizando el resultado obtenido en el ítem N° 16, se observa que más de dos tercios de la muestra de los ex – trabajadores de la empresa de servicios logísticos, es decir, ochenta por ciento (80%) de los encuestados manifiesta que siempre, casi siempre o algunas veces asumían nuevas actividades para ampliar su nivel de conocimiento, representando una tendencia muy alta.

Contrario a las opiniones anteriores, veinte por ciento (20%) de la muestra señaló que pocas veces o nunca asumían nuevas actividades para ampliar su nivel de conocimiento, representando una tendencia muy baja.

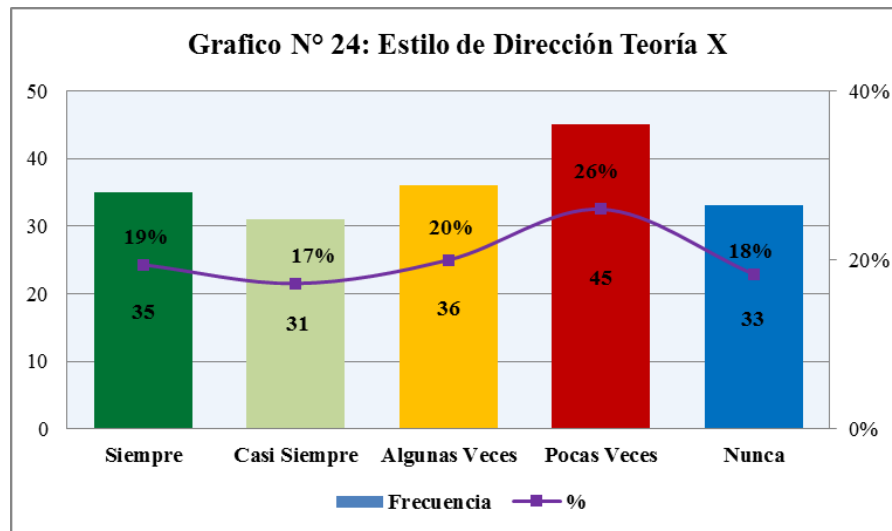
El deseo de asumir nuevas responsabilidades en el trabajo por parte de los ex – trabajadores, indica que sienten motivación, desean perfeccionarse profesional y personalmente, y no sienten que sea desagradable trabajar, mostrando una actitud hacia el trabajo enfocada en la Teoría Y. En general, las personas no son pasivas ni renuentes a trabajar, sin embargo, pueden volverse así en caso de no ser valorados adecuadamente sus deseos de desarrollar nuevas habilidades y destrezas. El modelo de administración observado es el consultivo, ya que se deposita confianza y formación a las personas para asumir nuevas actividades en nuevos equipos de trabajo.

Ítems N° 1 - 4 Dimensión Estilo de Dirección Asumido por Supervisores Teoría X

Tabla N° 24
Estilo de Dirección Supervisores Teoría X

Alternativas de Respuesta	Valoración de la Escala	Frecuencia	%
Siempre	5	35	19%
Casi Siempre	4	31	17%
Algunas Veces	3	36	20%
Pocas Veces	2	45	26%
Nunca	1	33	18%
Total Muestra	45		

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018) a partir de Tabla N° 24

Análisis

Con relación a la información suministrada en los ítems N° 1 al 4, para la dimensión Estilo de Dirección de Personal asumido por los Supervisores Teoría X tabla y gráfico N°24, se observó que treinta y seis por ciento de los encuestados (36%) manifestaron que siempre o casi siempre sus supervisores asumían características de un estilo de dirección de personal enfocado en la teoría X. En el mismo orden de ideas, se observó que veinte por ciento (20%) de los encuestados manifestaron que algunas veces ocurría esta situación, mientras que cuarenta y cuatro por ciento (44%) manifestaron que pocas veces o nunca se presentó esta situación.

Analizando el resultado obtenido en los ítems N° 1 al 4, se observa que más de la mitad de la muestra de los ex – trabajadores de la empresa de servicios logísticos, es decir, cincuenta y seis por ciento (56%) de los encuestados, manifiesta que siempre, casi siempre o algunas veces sus supervisores asumían características de un estilo de dirección de personal enfocado en la teoría X, representando una tendencia moderada.

Contrario a las opiniones anteriores, cuarenta y cuatro por ciento (44%) de la muestra señaló que pocas veces o nunca sus supervisores asumían características de un estilo de dirección de personal enfocado en la teoría X, representando una tendencia moderada.

Para los aspectos de la gestión de trabajo evaluados en los ítems 1 al 4, como lo son establecimiento de objetivos y metas, ejecución de actividades diarias, establecimiento de normas, así como aplicación de sanciones, se aprecia que los supervisores aplicaban un estilo de dirección de personal enfocado principalmente en la teoría X de McGregor (1996), caracterizado por dirigir el esfuerzo de las personas para motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento, solo para

atender las necesidades de la organización, sin permitirles más aportes que el de la ejecución de las actividades asignadas.

En este mismo orden de ideas, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas; es decir, sus actividades deben ser dirigidas en todo momento por la organización, ya que de lo contrario, permanecerían pasivas ante las necesidades de la organización, e incluso se resistirían a cumplirlas sin la intervención permanente de sus jefes.

Finalmente, los supervisores de los individuos de la muestra establecían sanciones o penalizaciones, para que los esfuerzos de los trabajadores se encaminaran hacia la consecución de sus objetivos en el trabajo. Estas sanciones se fundamentan en el hecho de que los objetivos individuales de los trabajadores se oponen a los de la organización, por lo cual, es necesario un control rígido. En adición, los trabajadores poseen una racionalidad intrínseca que lo hace incapaz de lograr auto control y disciplina.

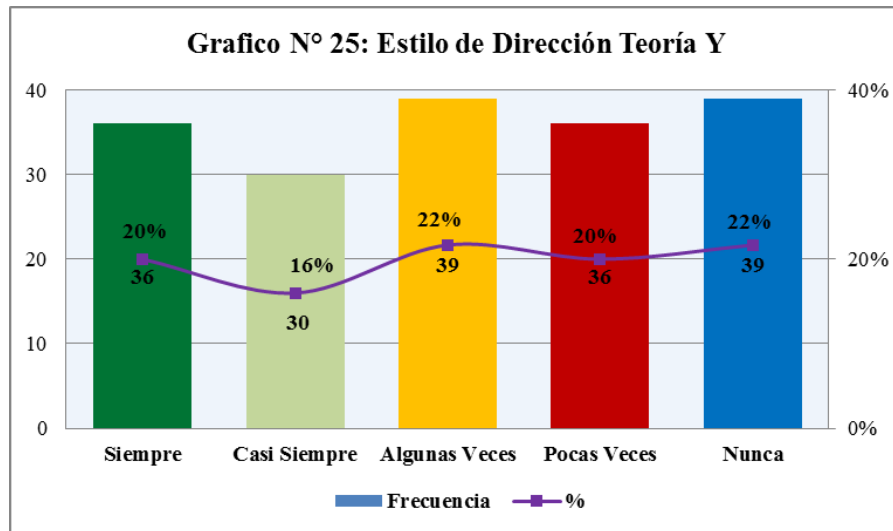
En ese sentido, los resultados obtenidos en la investigación, indican que el sistema de administración empleado por la organización es del tipo Autoritario – Coercitivo, el cual, de acuerdo a Lickert (1971), se caracteriza por ser autocrático, fuerte, centralista y arbitrario, que controla con rigidez todo lo que ocurre en la empresa.

Ítems N° 5 - 8 Dimensión Estilo de Dirección Asumido por Supervisores Teoría Y

Tabla N° 25
Estilo de Dirección Supervisores Teoría Y

Alternativas de Respuesta	Valoración de la Escala	Frecuencia	%
Siempre	5	36	20%
Casi Siempre	4	30	16%
Algunas Veces	3	39	22%
Pocas Veces	2	36	20%
Nunca	1	39	22%
Total Muestra	45		

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018) a partir de Tabla N° 25

Análisis

Con relación a la información suministrada en los ítems N° 5 al 8, para la dimensión Estilo de Dirección de Personal asumido por los Supervisores Teoría Y tabla y gráfico N°25, se observó que treinta y seis por ciento (36%) de los encuestados manifestaron que siempre o casi siempre sus supervisores asumían características de un estilo de dirección de personal enfocado en la teoría Y. En el mismo orden de ideas, se observó que veintidós por ciento (22%) de los encuestados manifestaron que esta situación se presentó algunas veces, mientras que cuarenta y dos por ciento (42%) manifestaron que esta situación se presentó pocas veces o nunca.

Analizando el resultado obtenido, se observa que más de la mitad de la muestra de los ex – trabajadores de la empresa de servicios logísticos, es decir, cincuenta y ocho por ciento (58%) de los encuestados, manifiesta que siempre, casi siempre o algunas veces sus supervisores asumían características de un estilo de dirección de personal enfocado en la teoría Y, representando una tendencia moderada.

Contrario a las opiniones anteriores, cuarenta y dos por ciento (42%) de la muestra señaló que pocas veces o nunca sus supervisores asumían características de un estilo de dirección de personal enfocado en la teoría Y, representando una tendencia moderada, representando una tendencia moderada.

Los resultados que arrojó la investigación, muestran que en los aspectos de la gestión de trabajo evaluados en los ítems N° 5 al 8 como lo son la participación en la toma de decisiones, autonomía en la gestión, publicación de los resultados de la gestión y adiestramiento y formación en el trabajo, los supervisores aplicaban un estilo de dirección de personal enfocado en la teoría Y de McGregor (1996), marcado por la delegación de objetivos a una persona como una manera de premiar, asociada

con su alcance efectivo. En adición a lo anterior, los supervisores y la empresa se hacen responsable de la organización de los elementos productivos como dinero, materiales, equipos, personas, entre otros, para alcanzar sus fines económicos, promoviendo en los trabajadores el desarrollo de un alto grado de responsabilidad para dirigir su comportamiento y alcanzar los objetivos de la organización, puesto que entienden la importancia de los mismos. Finalmente, la organización motiva el desarrollo del potencial mediante actividades formativas integrales para el logro de objetivos individuales y organizacionales.

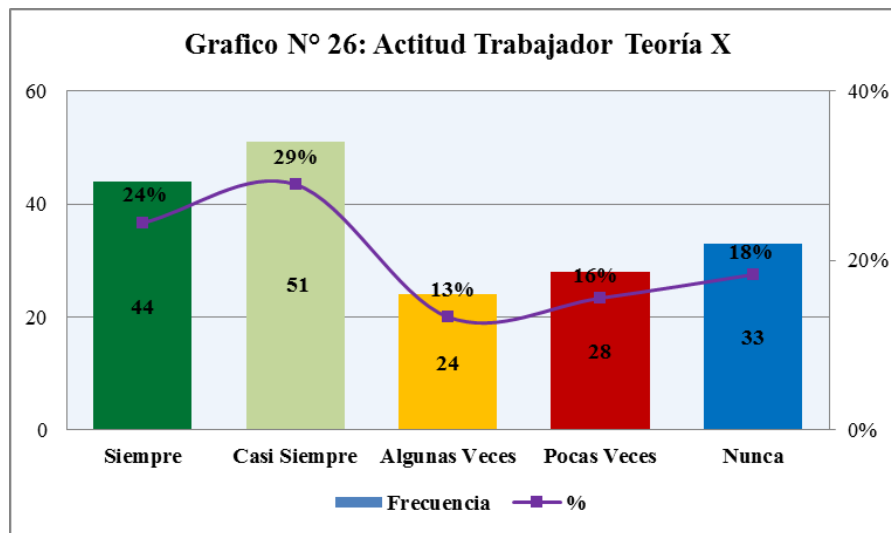
Habida cuenta, del estilo de dirección de personal asumido por los supervisores para estos aspectos de la gestión de trabajo, y el sistema de administración aplicado por la empresa de servicios logísticos en estudio, es del tipo consultivo y participativo de acuerdo a lo señalado por Lickert (1971).

Ítems N° 9 - 12 Dimensión Actitud hacia el Trabajo Asumida por Trabajadores Teoría X

Tabla N° 26
Actitud Trabajador Teoría X

Alternativas de Respuesta	Valoración de la Escala	Frecuencia	%
Siempre	5	44	24%
Casi Siempre	4	51	29%
Algunas Veces	3	24	13%
Pocas Veces	2	28	16%
Nunca	1	33	18%
Total Muestra	45		

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018) a partir de Tabla N° 26

Análisis

Con relación, a la información suministrada en los ítems N° 9 al 12, para la Dimensión Actitud hacia el Trabajo Asumida por Trabajadores Teoría X tabla y gráfico N°26, se apreció que cincuenta y tres por ciento de los encuestados (53%) manifestaron que siempre o casi siempre asumían una actitud hacia el trabajo enfocado en la teoría X. En el mismo orden de ideas, se observó que trece por ciento (13%) manifestaron que algunas veces ocurría esta situación, mientras que treinta y cinco por ciento (35%) de los encuestados manifestaron que pocas veces o nunca asumían una actitud hacia el trabajo enfocado en la teoría X.

Analizando el resultado obtenido en los ítems N° 9 al 12, se observa que un poco más de la mitad de la muestra de los ex – trabajadores de la empresa de servicios logísticos, es decir, sesenta y seis por ciento (66%) de los encuestados, manifiesta que siempre, casi siempre o algunas veces asumían una actitud hacia el trabajo enfocado en la teoría X, representando una tendencia muy alta.

Contrario a las opiniones anteriores, treinta y cuatro por ciento (34%) de la muestra señalo que pocas veces o nunca asumían una actitud hacia el trabajo enfocado en la teoría X, representando una tendencia baja.

Dentro del marco de resultados descritos anteriormente, para los aspectos evaluados de la gestión de trabajo en los ítems 9 al 12, a saber; cumplimiento de actividades, importancia de la compensación, iniciativa y trabajo en equipo, los trabajadores asumían una actitud hacia el trabajo coincidente con lo señalado en la teoría X de McGregor (1996), según la cual, los trabajadores solo brindan el mayor esfuerzo por la intervención activa de los supervisores, para evitar que permanezcan pasivas ante las necesidades de la organización e incluso, se resistan a cumplirlas, ya que su único interés es la compensación salarial, a raíz de esto, las organizaciones controlan los incentivos salariales y no salariales otorgados, ya que los trabajadores

son agentes pasivos que requieren ser administrados, motivados y controlados por ellas.

De igual forma, el control externo y las amenazas de castigos no son los únicos medios para lograr que las personas se esfuercen por alcanzar los objetivos organizacionales, ya que en determinadas circunstancias, el hombre puede auto dirigirse y auto controlarse para ponerse al servicio de los objetivos que se les confíen.

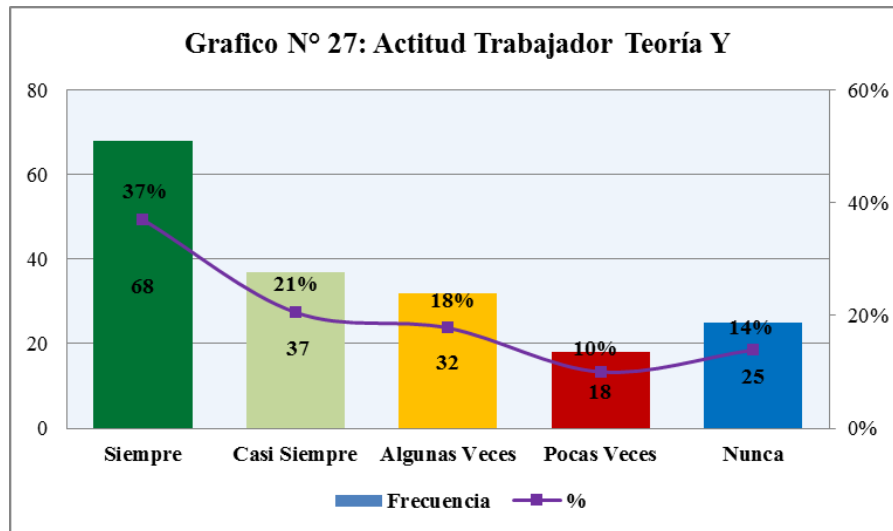
De este modo, el sistema de administración empleado en la organización a raíz de los resultados fue variante en los diferentes ítems, a saber; autoritario – coercitivo, consultivo y participativo.

Ítems N° 13 - 16 Dimensión Actitud hacia el Trabajo Asumida por Trabajadores Teoría Y

Tabla N° 27
Actitud Trabajador Teoría Y

Alternativas de Respuesta	Valoración de la Escala	Frecuencia	%
Siempre	5	68	37%
Casi Siempre	4	37	21%
Algunas Veces	3	32	18%
Pocas Veces	2	18	10%
Nunca	1	25	14%
Total Muestra	45		

Fuente: Gamarra, C. (2018)



Fuente: Gamarra, C. (2018) a partir de Tabla N° 27

Análisis

Con relación a la información suministrada en los ítems N° 13 al 16, para la Dimensión Actitud hacia el Trabajo Asumida por Trabajadores Teoría Y tabla N° 27 y gráfico N°27, se observó que cincuenta y ocho por ciento de los encuestados (58%) manifestaron que siempre o casi siempre asumían una actitud hacia el trabajo enfocado en la teoría Y. En el mismo orden de ideas, se observó que dieciocho por ciento (18%) manifestaron que algunas veces ocurría esta situación, mientras que veinticuatro por ciento (24%) de los encuestados manifestaron que pocas veces o nunca asumían una actitud hacia el trabajo enfocado en la teoría Y.

Analizando el resultado obtenido en los ítems N° 13 al 16, se observa que una gran mayoría de la muestra de los ex – trabajadores de la empresa de servicios logísticos, es decir, setenta y seis por ciento (76%) de los encuestados, manifestaron que siempre, casi siempre o algunas veces asumían una actitud hacia el trabajo enfocado en la teoría Y, representando una tendencia alta.

Contrario a las opiniones anteriores, veinticuatro por ciento (24%) de la muestra señalo que pocas veces o nunca asumían una actitud hacia el trabajo enfocado en la teoría Y, representando una tendencia muy baja.

Los rasgos característicos de la actitud hacia el trabajo basada en la teoría Y de McGregor (1996), asumida por los trabajadores, se manifiesta debido a que el hombre común no siente que sea desagradable trabajar, ya que el trabajo es una fuente de realización y satisfacción personal, por lo que el control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para lograr que las personas se esfuercen para alcanzar los objetivos organizacionales. En este mismo orden, el hombre se auto dirige y auto controla para ponerse al servicio de los objetivos que se les asignan, poseen la capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación e

ingenio en la solución de problemas organizacionales y en general, no son pasivas ni renuentes a trabajar, sin embargo, pueden volverse así en caso de no ser valorados adecuadamente sus deseos de desarrollar nuevas habilidades y destrezas.

Finalmente, el sistema de administración empleado es del tipo consultivo.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos a partir del análisis de los datos recabados en el instrumento de recolección de la información, muestran uniformidad en los criterios y respuestas aportados por los ex – trabajadores para cada una de las dimensiones evaluadas tanto en la Teoría X como en la Teoría Y, ya que la mayoría de las respuestas se concentraron en las opciones Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces, lo que genera frecuencias relativas próximas entre cada una de ellas. Los resultados de las tendencias de cada ítem contrastado con el contenido de las bases teóricas de la investigación, generan las conclusiones que se presentan a continuación:

En atención, al objetivo específico N° 1 planteado el cual fue: identificar los estilos de dirección de personal asumidos por los supervisores con sus grupos de trabajo, evaluado con los ítems N°1 al N° 4, para la dimensión estilo de dirección de la teoría X y con los ítems N°5 al N°8, para la dimensión estilo de dirección de la teoría Y, se concluye lo siguiente:

En los aspectos de la gestión de trabajo evaluados en los ítems N°1 al N° 4, a saber; establecimiento de objetivos y metas, ejecución de actividades, establecimiento de normas y aplicación de sanciones, los supervisores asumen en un cincuenta y seis por ciento (56%) el estilo de dirección de personal bajo la teoría X, el cual se caracteriza por restringir y controlar la energía de los trabajadores dirigiéndolas, motivándolas, controlando sus acciones y modificando su comportamiento, únicamente el dirección a los objetivos de la organización.

En esta dirección, los supervisores administran y organizan los elementos productivos de la empresa como dinero, materiales, equipos y personal. Todas estas acciones, son realizadas en forma obligatoria, ya que de lo contrario, las personas permanecerían pasivas frente a las necesidades de la organización, e incluso, se

negarían a cumplirlas. Por consiguiente, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas, es decir, sus actividades deben ser dirigidas.

En este sentido, la organización asume un sistema de administración de tipo Autoritario – Coercitivo, caracterizado por ser autocrático, fuerte, centralista y arbitrario, que controla con rigidez todo lo que ocurre en la empresa. En este caso, las decisiones están centralizadas en la cúpula de la organización, decidiendo sobre los asuntos imprevistos y no rutinarios. El sistema de comunicaciones siempre es vertical en sentido descendente y portan órdenes en lugar de orientaciones o explicaciones.

Por otra parte, los aspectos de la gestión de trabajo evaluados en los ítems N°5 al N° 8, a saber; participación en la toma de decisiones, autonomía en la gestión, publicación en los resultados de la gestión y adiestramiento y formación para el trabajo, los supervisores asumen en un cincuenta y ocho por ciento (58%), un estilo de dirección de personal bajo la teoría Y, caracterizado por personas activas por naturaleza, orientadas a colaborar con las necesidades de la organización, si ésta fomenta las condiciones para motivar el potencial de desarrollo y la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir el comportamiento para alcanzar los objetivos de la organización.

El estilo de dirección de personal basado en la teoría Y, está acompañado por un sistema de administración de tipo consultivo y participativo para los aspectos de la gestión de trabajo evaluados, en el cual, las decisiones se delegan en diversos niveles jerárquicos, siguiendo las políticas y directrices definidas por la organización, aunque la cúpula de ésta es quien decide cuales deben seguirse y cuáles no. Las comunicaciones son verticales y horizontales, descendientes y ascendientes, facilitando el flujo de información que permitirá alcanzar los objetivos.

Dentro de este marco, los supervisores aplican un estilo de dirección de personal binario, es decir, una combinación entre ambas teorías, ya que en algunos aspectos predominan características de la teoría X y en otros características de la teoría Y.

En cuanto al objetivo específico N° 2; diagnosticar el perfil profesional y del cargo de los trabajadores de la empresa de servicios logísticos, evaluado con los ítems N°9 al N° 12, para la dimensión actitud hacia el trabajo de acuerdo a la teoría X y con los ítems N°13 al N°16, para la dimensión actitud hacia el trabajo de acuerdo a la teoría Y, se concluye lo siguiente:

En los aspectos de la actitud de los trabajadores evaluados con los ítems N° 9, al N° 12, a saber; cumplimiento de actividades, importancia de la compensación, iniciativa y trabajo en equipo, los trabajadores en un sesenta y seis por ciento (66%), asumen una actitud enmarcada en la teoría X, ya que requieren de la intervención de sus supervisores para mostrar un mayor esfuerzo en sus labores y evitar que se mantengan pasivos y sin hacer nada para lograr cumplir con sus metas, esto debido a que son perezosos por naturaleza. Estas actitudes, generan que la organización controle los incentivos salariales y los no salariales, ya que son la principal motivación de los trabajadores.

A pesar de lo anterior, existen aspectos del trabajo en los cuales los trabajadores no requieren control externo y amenazas constantes para ser ejecutados, esforzándose para lograr los objetivos que le fueron asignados.

Esta actitud de los trabajadores marcada por los postulados de la teoría X, son acompañados por un sistema de administración de tipo autoritario – coercitivo aplicado para prevenir que las relaciones interpersonales de los individuos puedan

afectar a la empresa y la buena marcha de su trabajo, así como para hacer énfasis en los castigos y las medidas disciplinarias orientadas para que las personas obedezcan las normas y reglamentos internos y ejecuten las tareas de acuerdo a los métodos y procedimientos vigentes. De igual forma, se aplica un modelo de administración de tipo participativo y consultivo que permite en algunos casos como la iniciativa y el trabajo en equipo, donde se aplican algunas recompensas de tipo simbólico para incentivar a los trabajadores.

En los aspectos de la actitud de los trabajadores evaluados con los ítems N°13, al N° 16, a saber; trabajo y logros, autonomía en la gestión, sugerencias y aportes y nuevas actividades, los trabajadores en un sesenta y seis por ciento (66%), asumen una actitud enmarcada en la teoría Y, la cual se manifiesta cuando los trabajadores muestran que el esfuerzo físico y mental aplicado para sus tareas diarias son tan naturales como el jugar, por lo cual, trabajar no le resulta desagradable. En este caso, los trabajadores poseen y aplican su ingenio para resolver los problemas de la organización, lo que se traduce en recompensas simbólicas que los motivan a desarrollar nuevas habilidades y destrezas que serán puestas en práctica en la organización.

Aunado a los resultados anteriores, la empresa de servicios logísticos donde se realizó la investigación, emplea un sistema administrativo de tipo consultivo – participativo, orientado en administrar un proceso para crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos y ayudar al crecimiento de los trabajadores.

En suma, los trabajadores mantienen una actitud hacia el trabajo condicionada por el estilo de dirección de personal asumido por sus supervisores, lo que genera diferencias destacables en los diversos aspectos de la gestión individual.

Con respecto, *al objetivo específico N° 3; determinar la influencia de los estilos de dirección asumidos por los supervisores con la desvinculación voluntaria de los trabajadores, se concluye lo siguiente:*

- El estilo de dirección de personal asumido por los supervisores es de tipo mixto (Teoría X - Y), ya que asumen características de ambos enfoques según lo señalado por los ex – trabajadores de acuerdo con la situación presentada.
- El estilo de dirección mixto, presenta como característica principal para ambas dimensiones (X - Y), un alto nivel de exigencia y seguimiento de los supervisores a los trabajadores para el cumplimiento de actividades, normas, objetivos, entre otros aspectos de la gestión y un nivel de cumplimiento medio de parte de los supervisores en actividades tendientes a mejorar las condiciones de trabajo de sus supervisados.
- La actitud asumida por los trabajadores presenta rasgos característicos de la teoría Y, debido a que presenta una marcada tendencia hacia el logro de las metas, objetivos profesionales, personales y de la organización, planteamiento de mejoras para mejorar la gestión, entre otros. En paralelo a esto y en menor medida, los ex – trabajadores presentan algunos rasgos característicos de la Teoría X, en aspectos como a la ejecución cien por ciento (100%) de las actividades asignadas por el supervisor lo que refleja el seguimiento continuo realizado a los trabajadores y la necesidad de cumplimiento de la tarea asignada para evitar penalizaciones y sanciones.
- Los estilos de dirección de personal asumidos por los supervisores, así como la actitud de los trabajadores hacia el trabajo, han sido acompañados por un sistema de administración del tipo Autoritario – Coercitivo; Autoritario –

Benévolo; Consultivo y Participativo, los cuales se alternan en cada variable y dimensión evaluada, es decir, el tipo de sistema aplicado es consecuencia del estilo de dirección asumido por los supervisores, así como de la actitud hacia el trabajo mostrada por los trabajadores.

Según lo planteado por McGregor (1996), en su Teoría X –Y, los estilos de dirección de personal responden a una actitud del trabajador en su trabajo, es decir, los trabajadores con una actitud descuidada y sin compromiso (Teoría X) requieren mayor seguimiento y control para el cumplimiento de sus funciones por parte del supervisor (Teoría X) y los trabajadores con iniciativa, creatividad y compromiso (Teoría Y), requieren que sus supervisores los desarrollen profesionalmente, les brinde las herramientas y libertades necesarias para ejecutar su trabajo (Teoría Y).

De acuerdo a los resultados obtenidos, los supervisores asumían un estilo de dirección de personal mixto (X-Y) y los ex – trabajadores un estilo predominantemente enfocado hacia la teoría (Y) generando diferencias de criterios respecto a la percepción del trabajo, expectativas de desarrollo y crecimiento profesional y personal, entre otros aspectos del clima organizacional, lo cual al volverse repetitivo genera cansancio desanimo e insatisfacción.

Por todo lo citado anteriormente y tomando como punto de partida el objetivo general planteado para la presente investigación, se concluye que los estilos de dirección de personal asumidos por los supervisores de la empresa de servicios logísticos donde se realizó la investigación, si influyen en la desvinculación voluntaria de los trabajadores, dando así respuesta a la interrogante principal de la misma.

RECOMENDACIONES

En cuanto a las conclusiones alcanzadas respecto al *objetivo N°1 identificar los estilos de dirección de personal asumidos por los supervisores con sus grupos de trabajo, las recomendaciones son las siguientes:*

- Redefinir o actualizar las competencias organizacionales básicas y estratégicas para los diferentes cargos con responsabilidad de dirección de personal.
- Realizar una evaluación integral a todas las personas con cargos de dirección de personal, para determinar las competencias actuales que poseen en esta materia, identificar las brechas existentes respecto a las competencias básicas o ideales de la organización y establecer un plan de desarrollo y acompañamiento a los supervisores para lograr el desplazamiento deseado.
- Realizar evaluaciones de personalidad de los supervisores tipo (M.B.T.I) Myers – Briggs Type Indicator, para determinar los ambientes de trabajo ideales, bajo los cuales cada persona con responsabilidad de dirección de personal pueden ejercer mejor sus funciones, estilos de liderazgo, contribuciones a la organización, entre otros.
- Acompañar las evaluaciones M.B.T.I, con un programa integral de formación y desarrollo de liderazgo situacional, que le permita a los supervisores identificar la actitud de los trabajadores y en consecuencia determinar la forma de manejarse ante ellos para conseguir los mejores resultados de su gestión.

- Estructurar y aplicar talleres de formación y asesoría comunicacional para las personas con responsabilidad de dirección de personal, esto con la finalidad de brindarles herramientas para abordar conversaciones con los trabajadores en diferentes situaciones.
- Diseñar e implantar un programa básico de Coaching para los supervisores que le brinde herramientas el manejo de situaciones de trabajo como discusiones, altercados, entre otros.

En atención, a las conclusiones alcanzadas respecto al ***objetivo específico N° 2; diagnosticar el perfil profesional y del cargo de los trabajadores de la empresa de servicios logísticos***, las recomendaciones son las siguientes:

- Redefinir o actualizar las competencias organizacionales básicas y estratégicas para los diferentes cargos con la finalidad de establecer las medidas formativas necesarias para cada posición.
- Crear o actualizar, un procedimiento para la detección de necesidades de formación o adiestramiento para los trabajadores y realizar la gestión para el cumplimiento de un número mínimo de formaciones durante el ejercicio fiscal.
- Diseñar e implantar un programa de formación integral a los trabajadores sobre los aspectos generales y específicos de sus actividades de trabajo, diagrama de procesos, funciones, entre otros, que le permita ejecutar su gestión diaria en forma más eficiente.

- Diseñar un programa para la formación de equipos multidisciplinarios con la participación de trabajadores de los diferentes departamentos o gerencias, esto con la finalidad de abordar problemas de gestión de diferentes procesos en la búsqueda de soluciones efectivas.
- Diseñar e implantar políticas orientadas a fomentar la participación y delegación de decisiones en los diferentes niveles de la organización, definiendo previamente las políticas y directrices que deben seguirse.

Por otro lado, las conclusiones alcanzadas en el ***objetivo específico N° 3; determinar la influencia de los estilos de dirección asumidos por los supervisores con la desvinculación voluntaria de los trabajadores***, se concluye lo siguiente:

- Realizar un programa de evaluación de 360°, el cual permitirá conocer de forma integral la percepción sobre el desempeño de los diferentes niveles jerárquicos de la organización.
- Realizar estudio de clima laboral para conocer de parte de todos los trabajadores sus puntos de vista respecto a los diferentes aspectos de la organización.
- Definir o redefinir los objetivos y metas organizacionales a corto y mediano plazo e informar a todos los departamentos y su personal para alinear la gestión de todas las áreas en función del logro de los mismos.
- Evaluar la aplicación de un sistema de gestión de calidad adaptado a la cultura organizacional, que le permita a los trabajadores involucrar a sus trabajadores en el diseño, negociación y gestión de objetivos y metas.

- Diseñar e implantar un programa que fomente la generación de ideas para mejorar diferentes procesos dentro de la organización y premiar las que mayor aporte produzcan.
- Diseñar e implantar, un sistema de comunicación interno de tipo vertical y horizontal, ascendente y descendiente que permita la comunicación fluida entre los diferentes niveles estructurales de la organización.
- Diseñar e implantar, un sistema de recompensas y castigos para premiar los logros grupales e individuales que aporten en forma destaca al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Este sistema debe estar enfocado principalmente en las recompensas simbólicas y sociales, sin descuidar las recompensas salariales y materiales.
- Finalmente, se recomienda a la Organización objeto de esta investigación tomar en consideración los resultados arrojados en el estudio difundir entre el nivel de dirección y asumir las recomendaciones que están siendo planteadas por el autor de la investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Algietta, Michael. (1979). *A Theory of Capitalist Regulation: The U.S. Experience*. Londres. Editorial New Lef Book.

Alles, Martha (2007). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.

Arráez, Morella; Calles, Josefina; Moreno de Tovar, Liual (2006). **La Hermenéutica: una Actividad Interpretativa**. Sapiens. Revista Universitaria de Investigación. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela.

Arvon, Henry (1965). **La Filosofía del Trabajo**. Editorial Tauro Ediciones. Madrid, España

Barroso, Manuel (2007). **Autoestima del Venezolano. Democracia o Marginalidad**. Editorial Galac. Caracas, Venezuela

Battaglia, Felice (1955). **Filosofía del Trabajo**. Editorial Revista de Derecho Privado. Madrid, España.

Braverman, Harry (1974), **Trabajo y Capital Monopolista**. Editorial Nuestro Tiempo. México.

Burawoy, Michel (1985), **La política de Producción: Regímenes de Fábrica Bajo el Capitalismo y el Socialismo**, Editorial Verson. Londres.

Cejas, Magda y Jácome, María (2006). **La Organización en el Marco de la Teoría Social**. Ediciones Delforn, C.A, Caracas, Venezuela

Chiavenato, Idalberto (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial McGrawHill. Bogotá, Colombia

Clegg, Stewart y David Dunkerley (1980), **Organization, Class and Control**, Londres. Editorial Routledge & Kegan Paul.

Conde, Leonardo (2010). **El Líder Competitivo Como Factor Determinante de las Empresas de Manufactura de Alimentos del Estado Carabobo**.

Tesis de Maestría No publicada. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Coriat, Benjamín (1993), **Pensar al Revés. Trabajo y Organización en la Empresa Japonesa**. Editorial Siglo XXI. México.

Coronel, Moira (2014). **La Comunicación del Personal Supervisorio con el Personal de Base en una Empresa Fabricante de Pinturas y su Incidencia en la Optimización de la Productividad**. Tesis de Maestría No publicada. Universidad de Carabobo. Valencia Venezuela.

Delgado de Smith Yamile. (2008). **La Investigación Social en Proceso**. Universidad de Carabobo. Valencia Venezuela.

Dominguez, Lennys (2011). **Propuesta de un Modelo de Liderazgo Situacional en las Pequeñas y Medianas Empresas Ubicadas en el Municipio Valencia del Estado Carabobo**. Tesis de Maestría No publicada. Universidad de Carabobo. Valencia Venezuela.

Enesco, Ileana. (2001). **Psicología del Desarrollo**. Libro en Línea. Disponible en:<http://webs.ucm.es/info/psicoevo/Profes/IleanaEnesco/Desarrollo/PsDesarrolloEnesco.pdf>. Universidad Complutense de Madrid, España

Freeman, C, Clarke, J y Soete, I. (1982). Unemployment and Technical Innovation. A Study of Long Waves in Economic Development. Londres. Editorial Frances Printer.

Friedmann, Georges. y Naville, Pierre (1978) **Tratado de Sociología del Trabajo**. Editorial del Fondo de Cultura de México. México.

Friedmann, Georges. (1993) **El Objeto de la Sociología del Trabajo**. Editorial Península, 1993. Madrid, España.

Giner, Salvador. (2003). **Teoría Sociológica Moderna**. Editorial Planeta. Barcelona, España.

Granell, Elena.; Garaway, David. y Malpica, Claudia. (1997). **Éxito Gerencial y Cultura. Retos y Oportunidades**. Ediciones IESA. Caracas. Venezuela.

Guerra, Pablo. (2012). **Sociología del Trabajo**. Instituto Kolping Uruguay. Montevideo Uruguay.

Hegel, G. W. F. **La Fenomenología del Espíritu**. Editorial. Fondo de Cultura Económica. México.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar (2003). **Metodología de la Investigación**. Editorial MC Graw Hill. México.

Herzberg, Frederick (1966). **Trabajo y Naturaleza del Hombre**. Editorial Cleveland World. Estados Unidos.

Hopenhayn, Martin. (1988). **El Trabajo: Itinerario de un Concepto**. Programa de Economía para el Trabajo del Centro de Alternativas para el Desarrollo. Santiago de Chile, Chile.

Instituto Nacional de Estadística de Venezuela. I.N.E (2016) **Indicadores de la Fuerza de Trabajo del Instituto Nacional de Estadística de Venezuela**. Caracas Venezuela.

Juan Pablo II (1981) **Carta Encíclica Laborem Exercens, Sobre el Trabajo Humano**. Editorial Paulinas. Santiago de Chile, Chile.

Katz, Daniel, Kahn, Robert (1970). **Psicología Social de las Organizaciones**. Editorial Atlas. Sao Paulo.

Kerlinger, Freed / Lee, Howard (2002). **Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales**. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.

Kern, Horst. y Shumann, Michael (1988). **El Fin de la División del Trabajo**. Editorial del Ministerio del Trabajo y de la Seguridad Social. Madrid.

Lawler III, Edward (1971). **Pay and Organizational Effectiveness**. Editorial McGraw – Hill. New York.

Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social (2012). **Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 39.912 Extraordinario**. Abril 30, 2012. Caracas

Ley Orgánica del Trabajo (1997). **Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 5.152 Extraordinario**. Junio 19, 1997. Caracas

Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). **Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.076 Extraordinario. Decreto con Rango Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y las Trabajadoras N° 8.938**. Mayo 07, 2012. Caracas.

Ley Orgánica de Prevención Condiciones Y Medio Ambiente de Trabajo (2005). **Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.236.** Julio 26, 2005. Caracas

Likert, Rensis (1971). **Novos Padroes em Administracao.** Editorial Pioneira. Sao Paulo.

Lucena. Héctor. (2012). **Reforma Laboral. Amenazas y Oportunidades.** Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado U.C.L.A. Barquisimeto, Venezuela.

Martínez, María (2001). **Hacia un Nuevo Modelo de Organización del Trabajo: ¿Cambio Radical o Moda Pasada?** Estudios Sociológicos, vol. XIX. El Colegio de México, A.C. Distrito Federal, México

Maslow, Abraham (1954). **Motivación y Personalidad.** Editorial Harper & Row. Estados Unidos.

Mayo, Elton (1945), *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard, Harvard University Press. Estados Unidos de América

Marx, Karl. (1984). **El Capital.** Editorial Brontes. Madrid, España.

McFarland, Lynne (1997). **Liderazgo para el Siglo XXI. Diálogos con 100 Líderes Destacados.** Serie McGraw Hill Liderazgo en acción. Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A. Colombia

McGregor Douglas (1996). **El Lado Humano de las Organizaciones.** Editorial McGraw-Hill. Bogota, Colombia.

Mclagan, Patricia. (2000). **El Desarrollo de los Recursos Humanos está Cambiando.** Revista Calidad Empresarial. N° 16

Meza, Luis. (2002). **Metodología de la Investigación Educativa: Posibilidades de Integración.** Educación. Revista de la Universidad de Costa Rica.

Naville Pierre (1963): **Tratado de Sociología del Trabajo.** Editorial del Fondo de Cultura de México. México.

Ochoa, Yelitza (2013). **La Cultura Organizacional y el Liderazgo como Alternativas para Lograr la Eficiencia en los Servicios Prestados en la Unidad de Atención Médica Integral de la Universidad de Carabobo.**

Tesis de Maestría No publicada. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Ouchi, William (1982). Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Editorial Avon Books. Estado Unidos

Piore, Michel y Charles Sabel (1984). **La Segunda División Industrial**. Editorial Libros Básicos. Nueva York.

Ritcher, Jaqueline. (2012) **¿Un Nuevo Modelo de Relaciones Laborales?** Ediciones Centro Gumilla. Caracas, Venezuela

Robbins, Stephen (2004). **Comportamiento Organizacional**. Ediciones Pearson Educación. México

Romero, Gerardo (2005). **Papel del Gerente Líder Venezolano. Gerencia vs Liderazgo**. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Rafael Bellosó Chacín.

Soberanes, Francisco (2013). **La Concepción Materialista de la Historia: El Materialismo Histórico**. Partido Comunista de España. Secretaría de Formación. Madrid, España.

Schultz, Duane (1982). **Psicología Industrial**. Editorial Mc GRAW - HILL. México

Sierra Bravo, Restituto. (2001) **Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios**. Editorial Paraninfo. Madrid, España

Simón, Ives. (1987): **Trabajo. Sociedad y Cultura**. Centro de Políticas Públicas IFEDEC, Caracas, Venezuela.

Smith, Adam. (1989) **Especialización Flexible, Automatización y Producción en Serie**. Sociología del Trabajo. Editorial Siglo XXI. Madrid, España.

Soberanes, Lucia; De la Fuente, Abel. (2009). **El Cima y el Compromiso Organizacional en las Organizaciones**. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

Stoner, James (1997). **Administración**. Editorial Prentice Hall. México.

Suarez, Belkys (2017). **Las Almas del Oro Negro. Prácticas Laborales para el Decenio 2000-2010**. Editorial Académica Española. Alemania

Taylor, Frederick. W. (1911), **Principios de la Administración Científica**. Editorial Harper. Nueva York.

Vitoria, María. (2006). **Enciclopedia Filosófica**. Libro en Línea. Disponible en: <http://www.philosophica.info/voces/comte/Comte.html> Pontificia Universitá della Santa Croce. Roma, Italia.

Vroom, Victor (1964). **Work and Motivation**. Editorial John Wiley. Estados Unidos.

Wallace, Walter (1980). **La Lógica de la Ciencia en la Sociología**. Editorial Alianza Madrid, España

Zapata, Ronald (2013). **Clima Organizacional de la Dirección de Recursos Humanos de una Institución de Educación Superior**. Tesis de Maestría No publicada. Universidad de Carabobo. Valencia Venezuela

ANEXOS

ANEXO A
Instrumento para la Recolección de la Información

N°	Ítems	5. Siempre	4. Casi Siempre	3. Algunas Veces	2. Muy Pocas Veces	1. Nunca
1	¿Su supervisor establecía directamente sin consultarle los objetivos y metas de su cargo y de su departamento?					
2	¿Su supervisor intervenía permanentemente en la ejecución de sus funciones o actividades decidiendo cómo, cuándo y donde usted debía realizarlas?					
3	¿Su supervisor establecía las normas para la ejecución de sus actividades?					
4	¿Su supervisor establecía sanciones o penalizaciones por el incumplimiento de las normas?					
5	¿Su supervisor le permitía participar en la negociación de los objetivos y metas de su cargo y de su departamento?					
6	¿Su supervisor le proporcionaba la autonomía y las condiciones para alcanzar los objetivos y metas de su cargo y de su departamento?					
7	¿Su supervisor evaluaba y publicaba los resultados de las metas u objetivos del cargo que usted desempeñaba?					
8	¿Su supervisor le brindaba adiestramiento o formación periódica sobre sus funciones y actividades?					
9	¿Realizaba usted el 100% de las actividades asignadas por su supervisor en la jornada de trabajo?					
10	¿Consideraba usted la compensación por su trabajo como el aspecto de mayor importancia?					
11	¿Realizaba usted sus actividades por cuenta propia sin recibir las instrucciones de su supervisor?					
12	¿Participaba usted voluntariamente en grupos de trabajo con otras gerencias o departamentos?					
13	¿Consideraba usted el trabajo como algo natural para lograr sus objetivos personales y profesionales?					
14	¿Ejecutaba usted los objetivos y metas negociados de forma auto dirigida?					
15	¿Realizaba sugerencias o recomendaciones a su supervisor para mejorar las funciones o actividades desarrolladas en su departamento?					
16	¿Asumía nuevas actividades para ampliar su nivel de conocimiento?					

Fuente: Gamarra, C. (2018)

ANEXO B
Constancia de Validación de Experto N°1



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POST GRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Quien suscribe: Rosadi Toral
Cédula de identidad V- 5.465.753 Título Académico: Dra en
Educación
hace constar lo siguiente:

Como experto he revisado el instrumento de recolección de datos de la investigación titulada: "ESTILOS DE DIRECCION DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN LA DESVINCULACIÓN VOLUNTARIA DE TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS"

El instrumento fue identificado como ANEXO: Ø

Este instrumento fue comparado con los objetivos investigativos propuestos por el investigador, una vez revisado se considera **VÁLIDO**, según los resultados que se anexan a continuación:

En Valencia a los 11 días del mes de Julio del año 2017

Firma
C.I: 5.465.753

ANEXO C
Constancia de Validación de Experto N°2



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POST GRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



COSNTANCIA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Quien suscribe: Edileny Sosa
Cédula de identidad V- 15.776.804 Título Académico MSc. en Gerencia

hace constar lo siguiente:

Como Experto he revisado el instrumento de recolección de datos de la investigación titulada: **“ESTILOS DE DIRECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN LA DESVINCULACIÓN VOLUNTARIA DE TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS”**

El instrumento ha sido identificado como ANEXO: C

Este instrumento fue comparado con los objetivos investigativos propuesto por el investigador, una vez revisado se considera **VÁLIDO**, según los resultados que se anexan a continuación:

En Valencia, a los 30 días del mes de Junio del año 2017

Firma

C.I: 15.776.804