

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES  
EN SALUD**

*Liderazgo de los directivos de la Facultad de Odontología,  
Universidad de los Andes y la satisfacción laboral de sus empleados*

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

**NELLY VELAZCO**

Como requisito parcial para optar al grado de:

**ESPECIALISTA EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN  
SALUD**

**Realizado con la asesoría de la profesora Elizabeth Martínez M.**

**Abril, 2006**



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
Dirección de Postgrado  
Especialización en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud

*Liderazgo de los directivos de la Facultad de Odontología,  
Universidad de los Andes y la satisfacción laboral de sus empleados*

**Este Trabajo Especial de Grado ha sido aprobado en nombre de la  
Universidad Católica Andrés Bello por el siguiente jurado  
examinador:**

---

Evaluador  
(Nombre y firma)

---

Asesor  
(Nombre y firma)

---

Fecha

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios Todopoderoso y a la Santísima Virgen, por haberme permitido llegar a feliz término, un camino trazado hace dos años, como fue el de la culminación de esta especialidad.

A mi esposo: Víctor y a mis tres hijos: Nelvik, Daniel y Sebastián, por su amor y comprensión.

A la memoria de mi padre, se que desde donde estas siempre alumbras mi camino.

A Mamá por su amor y plena confianza en mí.

A mis profesores, quienes con su dedicación y sabiduría hicieron posible el logro de este triunfo.

A mis grandes amigas: Sair y Susana por su amistad y comprensión en los momentos difíciles.

A todos mis compañeros de clase, ahora mis eternos amigos.

Finalmente, no puedo dejar de agradecer a la Universidad Católica Andes Bello por permitirme obtener este titulo de cuarto nivel

Gracias

## DEDICATORIA

*A Víctor, Nelvík, Daniel y Sebastián  
por su apoyo incondicional  
en todo momento. LOS  
AMO*

*Toda la teoría del universo  
Esta dirigida infaliblemente  
Hacia un solo individuo, y ese eres TÚ*

*Walt Whitman*

## INDICE

	Pág.
<b>LISTA DE TABLAS</b>	V
<b>LISTA DE GRAFICOS</b>	Vii
RESUMEN	iX
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPITULO</b>	
<b>I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	3
1.1 Justificación	3
1.2 Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
<b>II. MARCO TEORICO</b>	8
2.1 MARCO ORGANIZACIONAL	8
2.1.1 Reseña Histórica	8
2.1.2 Misión y Visión	9
2.1.3 Principios y Valores	10
2.1.4 Organigrama	12
2.2 Referencias de Investigaciones relacionadas con Liderazgo y Satisfacción Laboral	12
2.3 Fundamentos Teóricos Conceptuales	15
2.3.1 Organización	15
2.3.2 Tipos de Organizaciones	16
2.3.3 Gerentes	16
2.3.4 Liderazgo	17
2.3.5 Componentes del Liderazgo	19
2.3.6 Estilos de Liderazgo	20
2.3.7 Teoria sobre Estilos de Liderazgo	21
2.3.8 Elementos del Liderazgo de Excelencia	31
2.3.9 Perfil del Líder	32

2.3.10 Satisfacción Laboral	34
2.3.11 Factores determinantes de la Satisfacción Laboral	35
2.3.12 Teorías vinculadas a la Satisfacción Laboral	38
<b>III. MARCO METODOLOGICO</b>	42
3.1 Tipo de Investigación	42
3.2 Etapas de la Investigación	42
3.3 Población	43
3.4 Muestra	43
3.5 Hipótesis de Trabajo	43
3.6 Variables	43
3.7 Indicadores	43
3.8 Fuentes Técnicas de Recolección de Información	45
3.9 Validez de Instrumentos	46
3.10 Pruebas Estadísticas a ser Aplicadas	46
3.11 Modelo de Instrumentos	47
<b>IV: RESULTADOS</b>	48
4.1 ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVOS DE FOULA	48
4.1.1 Liderazgo Autoritario-Coercitivo	48
4.1.2 Liderazgo Autoritario- Benevolente	54
4.1.3 Liderazgo Consultivo	59
4.1.4 Liderazgo Participativo	62
4.2 SATISFACCIÓN LABORAL DE EMPLEADOS DE FOULA	66
4.2.1 Factores Motivadores	66
4.2.2 Contexto del Trabajo	73
4.2.3 Análisis del cuestionario de los Directivos de la FOULA	81
4.2.4 Análisis del cuestionario de los Empleados de la FOULA	85

4.2.5 Conclusiones	90
4.2.6 Recomendaciones	93
<b>V: CONSIDERACIONES ETICAS</b>	94
5.1 Consideraciones Éticas y Legales	94
5.2 Cronograma de Actividades	97
5.3 Presupuesto Estimado	98
5.4 Referencias Bibliograficas	99
5.5 Anexos	102
5.5.1 Organigrama de la FOULA	103
5.5.2 Cuestionario dirigido a los Directivos de la FOULA	104
5.5.3 Cuestionario dirigido a los Empleados de la FOULA	105
5.5.4 Anexos Estadísticos	106

## LISTA DE TABLAS

<b>TABLA</b>	<b>Pág.</b>
1. Decisiones sin Consultar	49
2. Comunicación Descendente	50
3. Relaciones Personales Restringidas	51
4. Énfasis en el Castigo	52
5.. Poca Confianza en los empleados	53
6. Comunicación Vertical	54
7. Relaciones Personales Escasas	56
8. Sanciones	57
9. Recompensas e Incentivos	58
10. Confianza en los Empleados	59
11. Recompensas Materiales	60
12. Sanciones Eventuales	61
13. Decisiones Delegadas	62
14. Trabajo en Equipo	64
15. Énfasis en las Recompensas	65
Satisfacción Laboral	
1. Desempeño Individual	66
2. Opiniones Consideradas por los Directivos	67
3. Valoración del Trabajo	68
4. Formación Profesional	69
5. Asignación de Tareas	70
6. Competencias Profesionales	72
7. Sueldos acordes con las Tareas	74
8. Estabilidad Laboral	75

9. Prestaciones Sociales	77
10. Información sobre los Objetivos de la Institución	79

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICOS</b>	<b>Pág.</b>
1. Desiciones sin Consultar	49
2. Comunicación Descendente	50
3. Relaciones Personales Restringidas	51
4. Énfasis en el Castigo	52
5.. Poca Confianza en los empleados	53
6. Comunicación Vertical	55
7. Relaciones Personales Escasas	56
8. Sanciones	57
9. Recompensas e Incentivos	58
10. Confianza en los Empleados	60
11. Recompensas Materiales	61
12. Sanciones Eventuales	62
13. Desiciones Delegadas	63
14. Trabajo en Equipo	64
15. Énfasis en las Recompensas	65
Satisfacción Laboral	
1. Desempeño Individual	67
2. Opiniones Consideradas por los Directivos	68
3. Valoración del Trabajo	69
4. Formación Profesional	70
5. Asignación de Tareas	71
6. Relaciones Interpersonales promueven ayuda mutua	72
7. Competencias Profesionales	73
8. Sueldos acordes con las Tareas	74

9. Remuneración Percibida	75
10. Estabilidad Laboral	76
11. Seguridad Emocional	77
12. Prestaciones Sociales	78
13. Derechos Laborales	78
14. Información sobre los Objetivos de la Institución	79
15. Supervisión de Metas Alcanzadas	80

Viii

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN  
SALUD

*Liderazgo de los directivos de la Facultad de Odontología,  
Universidad de los Andes y la satisfacción laboral de sus empleados*

**AUTOR: NELLY VELAZCO DE A  
ASESORA: ELIZABETH MARTINEZ M  
ABRIL, 2006**

**RESUMEN**

El objetivo de la presente investigación consistió en establecer la relación entre el liderazgo de los directivos de la Facultad de Odontología y la satisfacción laboral de sus empleados. Se enmarcó en una investigación de tipo explicativa. La muestra fue conformada por (n=7) directivos y (n=34) empleados. En la recolección de los datos se emplearon dos cuestionarios estructurados con base a la escala de Likert. El análisis e interpretación de los datos se efectuó básicamente a través de la estadística descriptiva, aunque se aplicaron pruebas de hipótesis para igualdad de medias de muestras relacionadas. Los resultados evidenciaron que el estilo de liderazgo predominante en los directivos es el autoritario-benevolente con matices de autoritario-coercitivo y rasgos de consultivo y participativo, y que los empleados se sienten motivados con su desempeño laboral por la estabilidad laboral y emocional que les garantiza la institución, aunque su participación en la toma de decisiones es muy baja y su sentido de pertenencia institucional no ha sido desarrollado convenientemente. Tomando en consideración los porcentajes obtenidos en las dos variables, se concluye que hay consistencia entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral del empleado, y más aún la insatisfacción del empleado es consecuencia directa del estilo de liderazgo existente en la FOULA.

**Descriptor:** Liderazgo Universitario, Satisfacción Laboral, empleados Universitarios

## INTRODUCCION

La administración de recursos humanos en las organizaciones se torna cada vez más compleja y desafiante, dependiendo de la cultura existente en cada organización, así como de la estructura jerárquica adoptada. En la época moderna, la administración de recursos humanos requiere grandes innovaciones, sobre todo en los actuales momentos donde predomina la globalización y la competencia mundial, en aras de mayor productividad, calidad total y la competitividad de las organizaciones

Las personas constituyen la base de las organizaciones, a medida que éstas crecen y se multiplican se necesitan recursos humanos cada vez más competentes para el logro de las metas propuestas. Con el objeto de lograr los fines y metas, los gerentes de las empresas requieren considerar una serie de factores claves para su desempeño eficiente y el de los empleados a su cargo. Uno de estos factores corresponde al liderazgo, el cual fue considerado años atrás como una habilidad innata y conforme a ciertos rasgos de la personalidad de algunos individuos. Rápidamente esta teoría perdió escenario dando paso a otras teorías que enfatizaron las posibilidades de desarrollar el comportamiento del liderazgo mediante el aprendizaje y la experiencia: “*el líder no nace, se hace*”. Es así como actualmente se concibe *el liderazgo* como un conjunto de funciones inherentes al rol de líder, tales como: influenciar, controlar, planificar, guiar, dirigir, ayudar, trazar metas, formular valores, crear y transformar cultura. Importa el estilo de liderazgo o la forma como se conduce el líder y la manera como ejerce el liderazgo en las organizaciones.

Likert (1975), en cuyo basamento se apoyó este estudio, adoptó un modelo comparativo que denominó *sistemas de administración* en el cual se concibe la existencia de líderes autoritario-coercitivos, autoritario-benevolentes, consultivos y participativos, los cuales definen el estilo de liderazgo asumido por las personas que conducen las organizaciones.

Además el estudio contempló la variable *satisfacción laboral de los empleados*. Los gerentes deben preocuparse por el nivel de satisfacción laboral existentes en las organizaciones, gracias a él los empleados gozan de mejor salud, adoptan una actitud positiva ante la vida y son más productivos en sus tareas.

Para valorar el grado de satisfacción de los empleados se siguió el enfoque de Herzberg (1967), basado en que la satisfacción de las personas depende del contexto de trabajo (factores que rodean al individuo cuando trabaja) y de los factores motivacionales o de satisfacción.

Conociendo que el líder puede utilizar diferentes maneras para influenciar a otros y lograr que sus solicitudes sean aceptadas por sus empleados; puede utilizar estrategias desde controladoras a participativas. A la situación planteada no escapan los directivos de la Facultad de Odontología de la Universidad de Los Andes, es por ello que el objetivo de esta investigación consistió en establecer la relación entre el liderazgo de los directivos y la satisfacción laboral de los empleados que laboran en la Facultad de Odontología de la Universidad de Los Andes.

Para ello la investigación fue estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I. Planteamiento del Problema. Contiene la justificación y objetivos de la investigación.

Capítulo II. Marco Teórico, el cual se inicia con el marco organizacional y luego se presentan referencias de investigaciones relacionadas con liderazgo y satisfacción laboral, así como también fundamentos teóricos conceptuales.

Capítulo III. Marco Metodológico, referido al tipo de investigación, etapas, población y fuentes técnicas de recolección de la investigación.

Capítulo IV. Resultados, incluye además conclusiones y recomendaciones.

Capítulo V. Consideraciones Éticas, cronograma de actividades, presupuesto y finalmente las referencias bibliográficas y anexos.

# CAPÍTULO

## I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Justificación

La sociedad moderna a través del tiempo ha experimentado grandes cambios tanto en el ámbito político como en el social y económico. Las organizaciones no han escapado a esta tendencia cambiante y precisamente, han presentado profundas transformaciones para ir al ritmo y velocidad que exigen dichos cambios. Estas transformaciones han generado una concepción diferente de la estructura organizacional y, por ende, del trabajador. En este sentido, se requiere el cambio de estructuras jerárquicas rígidas por estructuras más flexibles y fluidas, en las que los empleados sean responsables por sus aprendizajes y aplicaciones.

La dinámica de las organizaciones plantea nuevos retos a quienes pretenden asumir su conducción. Estos retos implican la intervención de gerentes capaces de inspirar una visión compartida, generar entusiasmo, compromiso y comunicación efectiva; utilizar eficientemente los métodos y estrategias de motivación para ofrecer soluciones y respuestas a las demandas cada vez mayores del mercado global y competitivo de hoy.

La influencia ejercida por el gerente sobre los trabajadores para orientar su comportamiento hacia el logro de los objetivos y metas de la organización es conocida como liderazgo. En este contexto, es importante concebir el liderazgo desde una óptica más amplia, que salga de la estructura del control absoluto, influenciando al grupo para lograr metas; un liderazgo que lleve consigo la posibilidad de producir satisfacción laboral. Koontz y Wehrich (1995), indican al respecto:

Puesto que las personas tienden a seguir a quienes, desde su punto de vista, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los administradores ¿Qué motiva a sus subordinados? ¿Cómo

operan esas motivaciones? Y cuanto más reflejen esta comprensión en el cumplimiento de sus acciones administrativas, mayores posibilidades habrá de que sean líderes eficaces. (p. 492)

Lo señalado por los autores evidencia que el líder, además de tomar acciones para que el recurso humano a su cargo desarrolle elementos de satisfacción laboral, como reconocimiento y mejoramiento del nivel de vida personal, también genera mejor desempeño en el puesto de trabajo.

Se reconoce la importancia del liderazgo como una capacidad gerencial de gran relevancia en las labores de dirección en cualquier nivel dentro de la organización; las que al estar enmarcadas en un contexto de nuevos retos, pueden considerarse como ventaja competitiva en la medida que posibilita la consecución de los objetivos planteados por la empresa. Al respecto, Montaña (2001) expresa:

Se necesitan líderes que practiquen activamente políticas de dirección centradas en el cumplimiento de objetivos y que, asimismo, sean capaces de motivar creando ambientes de trabajo caracterizados por la confianza, la comunicación abierta, franca y respetuosa, la participación y al mismo tiempo estén preocupados por fomentar el crecimiento personal y profesional de los miembros de su equipo.(p. 43)

En la realidad de la dinámica de las organizaciones, la responsabilidad de implementar las decisiones recae por jerarquía en la gerencia (directivos) pero para cumplir con esta misión el directivo debe actuar bajo un criterio de dirección eficiente donde todos se hagan partícipes y responsables del proceso, sin descuidar su capacidad para delegar tareas, la comunicación, la motivación y propiciar un ambiente armonioso y de confianza.

En la práctica no siempre se dirigen las instituciones en función del “*deber ser*”. Es el caso de algunos empleados que laboran en la Facultad

de Odontología de la Universidad de Los Andes, quienes manifestaron en conversaciones informales, cierta insatisfacción laboral y descontento con sus directivos, porque sienten que el interés de éstos es alcanzar metas referidas a la productividad; no siempre se percatan de las necesidades de sus empleados; escasamente reconocen su labor y tampoco observan si los trabajadores bajo su responsabilidad se sienten satisfechos.

Si los directivos de la Facultad de Odontología de la Universidad de Los Andes presentan debilidades en cuanto a la práctica del estilo de liderazgo adecuado, los empleados ubicados en los niveles jerárquicos inferiores quizás estén afectados por insatisfacción laboral; por tanto, la institución podría tener dificultad para alcanzar los objetivos establecidos para el cumplimiento de su misión, además, el ambiente de trabajo pudiese tornarse hostil y generar desmotivación; así como también, posible ausentismo laboral.

A este respecto, Robbins (1998), refiere lo siguiente:

Para la administración, una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en una mayor productividad, por las menores interrupciones causadas por el ausentismo laboral o la salida de buenos empleados, así como también por los menores costos médicos y seguro de vida. (p. 199).

Surge, así la inquietud de determinar el estilo de liderazgo de los gerentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Los Andes, igualmente se pretende determinar el nivel de satisfacción de los empleados. Adicionalmente, para definir la situación planteada, se pretende establecer la relación entre el estilo de liderazgo de tales gerentes y la satisfacción laboral de los empleados, en dicha Facultad.

Para la realización de la investigación se considera necesario dar respuesta a algunas interrogantes, tales como:

¿Cuál es el estilo de liderazgo adoptado por los directivos que laboran en la Facultad de Odontología de la Universidad de Los Andes.

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los empleados que laboran en la Facultad de Odontología de la Universidad de Los Andes.

¿Cuál es la relación entre el liderazgo de los directivos y la satisfacción laboral de los empleados que laboran en la Facultad de Odontología de la Universidad de Los Andes.

El estudio tiene relevancia institucional, puesto que el liderazgo es un aspecto determinante de la política gerencial, la cual condiciona en gran medida las características de la gestión de la institución, por tanto toda la información que se obtenga al respecto puede servir como retroalimentación a los directivos para dirigir mejor la organización a su cargo.

La investigación podría conducir a una auto-evaluación del directivo en estudio, que redunde en cambios importantes en cuanto a la forma de dirigir, contribuir, generar y mantener una mayor satisfacción laboral, como producto de la transformación de patrones intelectuales y afectivos.

El trabajo promueve la profundización y análisis de temas abordados en las diferentes asignaturas cursadas en el periodo académico, lo cual a su vez incrementa el conocimiento en el estudiante de dicha especialidad.

El estudio busca aportar herramientas para que el grupo de directivos pueda liderar de manera eficiente y fortalecer, así, el crecimiento institucional acorde con las necesidades imperantes en la organización.

Se enmarcará en la investigación científica de tipo explicativa, se presentarán detalladamente las teorías que explican el liderazgo y la satisfacción laboral para fundamentar el estudio en referentes teóricos planteados por diferentes autores. Se trabajará con el universo de directivos y una muestra representativa de los empleados de la Facultad, a los que se les aplicarán instrumentos que midan estilos de liderazgo y satisfacción laboral, respectivamente; a partir de las mediciones obtenidas se correlacionarán ambas variables y se procederá a analizar los resultados resultantes.

## **1.2. OBJETIVOS**

En este contexto los objetivos del proyecto estuvieron enfocados a:

### **1.2.1. Objetivo General**

Establecer la relación entre el liderazgo de los directivos y la satisfacción laboral de los empleados de la Facultad de Odontología de la Universidad de Los Andes.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar el estilo de liderazgo predominante en los directivos que laboran en la Facultad de Odontología de la Universidad de Los Andes.
- Determinar el nivel de satisfacción personal de los empleados que laboran en la Facultad de Odontología de la Universidad de Los Andes.
- Analizar la relación entre el estilo de liderazgo de los directivos y la satisfacción laboral evidenciada en los empleados de la Facultad de Odontología de la Universidad de Los Andes.

## **CAPÍTULO**

### **II**

## **MARCO TEORICO**

### **2.1. MARCO ORGANIZACIONAL**

Como Marco organizacional del trabajo, se expone una breve reseña de la Facultad de Odontología de la Universidad de los Andes (FOULA), sus principios y valores, misión, visión y organigrama.

#### **FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES (FOULA)**

##### **2.1.1. Reseña Histórica**

El 17 de septiembre de 1928 se fundó la Escuela de Dentistería adscrita a la Facultad de Medicina de la Universidad de Los Andes; posteriormente el 19 de diciembre del año 1945, fecha memorable en los anales de la odontología venezolana se crean las Facultades de Odontología en las Universidades Nacionales, determinándose en cuatro (4) años la duración de la carrera y otorgándose el título de *Doctor* al aspirante en la Universidad de Los Andes. La carrera que inicialmente funcionó anualmente, fue semestralizada en 1971. En 1997, se implementa el nuevo Plan de Estudios que rige bajo la modalidad de régimen de anualidad y que se mantiene vigente hasta el presente (Rujano, 1992).

El nuevo Proyecto Académico de la Facultad de Odontología de la Universidad de Los Andes (FOULA), se basa en una concepción integral de la salud-enfermedad, como objeto de acción del odontólogo, en función del cual se define la profesión y al profesional y una concepción holística de la educación, como proceso que genera conocimiento, forma seres humanos con alto sentido ético y trascendente de sí mismos, de su

ser social y de su función profesional y se inserta en la transformación de la realidad social, aplicando el conocimiento que se genera (Suárez y Hernández, 1998).

La Atención Primaria como un componente de la salud bucal y como estrategia para la educación odontológica, implica el diseño de programas de salud, prevención y atención masiva en salud bucal, con actividades regionalizadas o localizadas que cuenten con la participación de la población organizada en los procesos de planificación y control de programas que permitan la solución de los problemas de salud bucal, a saber: investigación, promoción, educación, prevención, tratamiento, rehabilitación y mantenimiento. La decisión de convertir la Docencia Servicio y la Atención Primaria en estrategias generales para dar respuestas efectivas a la situación de la salud bucal de la población a través de la formación de recursos humanos en salud, implica modificaciones en la manera de pensar, educar, investigar y atender, se trata por ende, de redefinir el campo propio del área de la salud, reconstruyendo los objetos de estudio, investigación y acción sobre los procesos de formación de recursos y producción de servicios. Esta re-conceptualización, contribuye a organizar de manera eficiente el proceso de formación; una mayor profundización teórico-metodológica y dar una mejor respuesta a demandas sociales (Belandria A, 2003).

### **2.1.2. Misión y Visión**

#### **Misión**

La Facultad de Odontología de la Universidad de los Andes (FOULA), es el ente fundamental encargado de la búsqueda, generación, aplicación y difusión del conocimiento en el área de la Odontología como ciencia, formando profesionales de la salud con criterio integral, sólida preparación científica y humanística, sentido de responsabilidad y promotores de los cambios positivos en la sociedad, que elevan la calidad de vida de la población y su índice de desarrollo humano, enmarcada en una acción incluyente y transformadora de la universidad y la sociedad (Arteaga, González y Velazco, 2004).

## **Visión**

Haremos de la Facultad de Odontología de la Universidad de los Andes, una institución global, de vocación integracionista y latinoamericana, abierta al cambio, flexible, innovadora, andragógica y de excelencia; que promueva y practique los conocimientos adquiridos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje en el área odontológica y generadora de respuestas a la problemática de la salud oral en la sociedad, en el marco de los cambios y transformaciones del país (Arteaga, González y Velazco, 2004).

### **2.1.3. Principios y Valores**

En nuestra organización, están presentes los siguientes principios y valores:

➤ *Honestidad*

La Honestidad, se refleja en la forma congruente de actuar de quienes integran la organización, acorde con el deber ser y la justicia.

➤ *Integridad*

Se aprecia armonía en la FOULA, ambiente de tolerancia y respeto absoluto entre sus miembros, sus necesidades, intereses y preferencias.

➤ *Libertad*

Existe pleno ejercicio de la libertad, presente en la organización, para transmitir y sistematizar el legado de la sabiduría universal y el acopio de los nuevos conocimientos, así como asumir el compromiso de la verdad científica en las investigaciones que se adelantan.

➤ *Calidad*

La calidad en nuestra institución, es la meta de los integrantes de la misma en sus acciones, en el sentido de la trascendencia positiva y el espíritu de pertenencia a la universidad.

➤ *Actualidad*

Valor que reivindica la necesidad presente en los miembros de la FOULA de actualización científico-tecnológica permanente.

➤ *Solidaridad*

Se manifiesta en el sistemático ejercicio de respeto, consideración y cooperación que caracteriza a los integrantes de nuestra organización.

➤ *Productividad*

Representa el sentido de la labor realizada en el seno de la Facultad, en función de ofrecer respuestas útiles a las demandas de docencia, investigación y extensión. La FOULA, pretende alcanzar el mayor número de objetivos en el menor tiempo posible con la mejor calidad.

➤ *Responsabilidad*

Es un valor intrínseco, cumplido a cabalidad en la organización, que reafirma sus objetivos y afianza el gran sentido de pertinencia a la universidad que la caracteriza a la institución.

➤ *Transparencia*

Está presente en todas las actividades realizadas, consolidando la disciplina y racionalidad en el uso y manejo de los recursos, tanto humanos como materiales y técnicos.

### ➤ *Participación*

Se aprecia en la actitud crítica, innovadora, proactiva, creativa, investigadora, optimista de los miembros de la FOULA, impulsando el poder transformador positivo de la participación en la búsqueda de soluciones a los problemas y el afianzamiento de los procesos educativos inherentes a la universidad.

#### **2.1.4. Organigrama (Ver anexo)**

En la investigación a realizar, es conveniente considerar la importancia que tiene el *organigrama* por cuanto, las variables del estudio están directamente relacionadas con recursos humanos, específicamente los directivos conformados por: la Decano, La Directora y los Jefes de los Departamentos de Medicina Oral, Odontología Restauradora, Investigación, Biopatológica y Preventiva y Social. De igual manera el Personal Administrativo y Técnico que conforman los empleados de la Facultad.

## **2.2. REFERENCIAS DE INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL**

En la revisión bibliográfica efectuada se hallaron algunos trabajos que guardan relación con la presente investigación.

Marín (1993), elaboró una investigación denominada Estilos de Liderazgo de los Directores en relación con la Satisfacción Laboral del Personal Docente, mediante la cual analizó la relación entre los estilos de liderazgo de los directores y la satisfacción laboral del personal docente del estado Trujillo. La muestra quedó conformada por setenta y siete (77) directores y subdirectores y novecientos diecisiete (917) docentes. Para recolectar la información se utilizó un cuestionario elaborado sobre las

bases de las teorías de Blake y Mouton (Grid Gerencial). Los resultados del estudio revelaron que el estilo de liderazgo predominante del personal directivo fue el 9-1 (autoritario); estilo orientado a la producción y poco hacia las personas. También encontró que la reacción de los docentes al estilo de liderazgo predominante fue de frustración.

Pabón y Cabrita (1994), desarrollaron un trabajo intitulado Incidencia de los Estilos de Liderazgo (autocrático-democrático) en la Satisfacción del Trabajador de la Empresa Frizer de Venezuela, Sucursal Valera. Para esta investigación se construyeron dos cuestionarios, uno para destacar los estilos de liderazgo de los gerentes-administradores y otro dirigido a los trabajadores para determinar el grado de satisfacción dependiendo del estilo de liderazgo. Los resultados obtenidos indicaron que el *autocrático* es el estilo predominante, el cual tiene incidencia negativa en la satisfacción laboral de los trabajadores; esto se refleja en las relaciones interpersonales, en la poca participación de los trabajadores, en la toma de decisiones, y en la insatisfacción de los beneficios tanto económicos como sociales.

Cordero (1997), elaboró un estudio denominado Perfil Motivacional y Estilo de Liderazgo del Docente Universitario y la Satisfacción del Estudiante: caso UNEXPO, Vicerrectorado Barquisimeto. El trabajo tuvo como objetivo fundamental, identificar el perfil motivacional y el estilo de liderazgo predominante del docente de la Universidad Nacional Politécnica Antonio José de Sucre. La muestra estuvo conformada por treinta y cuatro (34) docentes. Como instrumento de recolección de datos se utilizó el inventario de motivaciones (MOSE); el inventario de liderazgo y la escala de satisfacción del estudiante. Los resultados demostraron que:

1. El perfil motivacional de los docentes estuvo conformado en primer lugar, por la motivación al logro; en segundo lugar, motivación de afiliación y en último lugar, por la motivación de poder.
2. El perfil de liderazgo del docente fue el liderazgo participativo, seguido del estilo *laissez-faire* y, finalmente, el estilo autoritario.

3. Los estudiantes sienten mayor satisfacción con los docentes de liderazgo participativo y laissez-faire que con los de liderazgo autoritario.

Piña (1997), realizó una investigación con la finalidad de determinar el estilo gerencial utilizado por los directores de las escuelas básicas, Distrito Escolar 2, sector 2 del Municipio Iribarren del Estado Lara, según el Grid Gerencial de Blake y Mouton. La modalidad de investigación utilizada fue de campo, de carácter descriptivo. La muestra estuvo integrada por ciento sesenta y cuatro (164) docentes. La información se recolectó a través de un cuestionario administrado con preguntas estructuradas. El estudio concluyó que el estilo gerencial predominante fue el *Administrador de Tareas*, identificado con el Grid (9-1), seguido del estilo *Administración Empobrecida*, identificado con el Grid (1-1).

Quintero (2004), ejecutó una investigación intitulada *El Liderazgo de los Directivos Bancarios y su Relación con la Satisfacción Laboral de los Empleados*. Zona Metropolitana del Estado Mérida. Periodo 2001-2002. Cuyo objetivo consistió en establecer la relación entre el liderazgo de los directivos bancarios y la satisfacción laboral de los empleados bancarios de las instituciones ubicadas en la zona metropolitana del estado Mérida. Se utilizó un estudio de campo descriptivo, mediante el diseño *expost-facto*. La muestra fue conformada por treinta y tres (33) directivos bancarios y setenta y cinco (75) empleados bancarios. En la recolección de los datos se emplearon dos cuestionarios estructurados con base en la escala de Likert. Los resultados evidenciaron que el estilo de liderazgo predominante en los directivos bancarios es el participativo y que los empleados en su mayoría se sienten satisfechos con su desempeño laboral. Concluyendo que existe relación entre el estilo de liderazgo del directivo y la satisfacción laboral del empleado.

Los estudios anteriormente señalados, evidencian que el liderazgo es una variable que puede incidir favorable o desfavorablemente en la

satisfacción laboral, en la satisfacción del estudiante, así como en la motivación y fijación de metas organizacionales.

## **2.3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES.**

### **2.3.1. Organización**

Todos los individuos durante la mayor parte de su existencia pertenecen a una *organización*, las cuales difieren entre sí en muchos aspectos, aun cuando mantienen algunos elementos comunes como son la meta o finalidad, los métodos, los recursos para alcanzar sus metas y la presencia de los líderes que ayudan a cumplir las metas.

Así, Hall (1987), expresa:

Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertinencia coordinado; ésta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general con un conjunto de objetivos. (p. 33)

Por su parte, Davis y Newstrom (1991), afirman “las organizaciones tienen un propósito humano, se constituyen y sostienen basándose en algún interés mutuo que comparten los participantes” (p. 14).

Para Chiavenato (2000), las organizaciones son “unidades (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos”. Las organizaciones “se crean con un propósito definido, y que se planean para conseguir objetivos; además se reconstruyen a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo”. (p. 15)

Robbins (1994), plantea que la organización es” la unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o mas personas que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes”. (p. 5)

### **2.3.2. Tipos de organizaciones**

Chiavenato (1989), describe dos tipos de organizaciones:

- ◆ Formales e
- ◆ Informales

La organización formal esta basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los partícipes, según algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de decisiones. Es la organización planeada, representada a través del organigrama. Generalmente es aprobada por la dirección y comunicada por medio de manuales de organización, descripciones de cargos, organigramas, reglas y procedimientos.

La organización informal surge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre si como ocupantes del cargo. Se forma a partir de las relaciones de amistad o del surgimiento de grupos informales con identificación de gustos, aspiraciones, expectativas y actividades que no aparecen en el organigrama.

### **2.3.3. Gerentes**

Los autores anteriormente citados, convienen en señalar que las organizaciones se establecen para la consecución de unos fines; para ello, se relaciona con un grupo de personas que se organizan en términos de sistemas de trabajo de manejo racional de los recursos. Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman *gerentes* y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a

las organizaciones a lograr sus metas. Por tanto, la capacidad de dirigir con efectividad y llevar a cabo el trabajo administrativo tiene una relación importante para asegurar que un gerente sea un líder efectivo.

El éxito de una organización o de un grupo dentro de una organización depende, en gran parte, de la calidad de su gerente. Pero, ser gerente no solo es dirigir actividades; ser gerente también implica ser un líder eficiente, es conocer el proceso de como influir en esas actividades que realizan las personas con el cual se trabaja; es como usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores.

#### **2.3.4. Liderazgo**

Las organizaciones no sólo necesitan contar con recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, requiere además, gerentes con capacidad para coordinar y dirigir los esfuerzos del personal para obtener la máxima calidad y productividad en la consecución de los objetivos de la organización. Al respecto, Milkovich y Boudreau (1994), señalan que aun cuando:

Los activos financieros del equipamiento y de planta son también recursos necesarios para la organización, los recursos humanos proporcionan la chispa creativa y productiva en cualquier organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre los objetivos. Los recursos humanos no son unidades económicas intercambiables que pueden disertarse en un puesto de trabajo definido de manera estrecha. No obstante, resultan esenciales para el éxito de toda organización. (p.2).

Lo anterior permite evidenciar que los recursos humanos son los factores que hacen a las organizaciones productivas y competitivas; por ello es fundamental que las personas encargadas de organizaciones desarrollen habilidades de liderazgo, ayuden a cumplir las metas y ofrezcan a sus empleados un medio de satisfacción personal.

Al respecto, Chiavenato (1989), indica que el término *liderazgo*, se relaciona con la influencia interpersonal originada en una situación y que está ejercida a través del proceso de comunicación, con un propósito o finalidad particular. “El comportamiento de liderazgo que involucra funciones como planear, dar información, evaluar, controlar, recompensar, estimular, penalizar debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos, o satisfacer sus necesidades”(p. 138).

El liderazgo es el proceso mediante el cual una persona influye sobre los demás para alcanzar una meta (Hellriegel y col., 1998).

Para Bennis y Nanus (1991), el líder es quien compromete a la gente a la acción: quien transforma seguidores en líderes y, quien puede convertir líderes en agentes de cambio.

Para Hellriegel y col (1998), un líder es alguien que hace las cosas indicadas para provocar o influir en los demás de manera que colaboren con él para lograr su visión.

De acuerdo con los autores anteriormente citados, el liderazgo es un proceso que asume una intencionalidad y modifica el comportamiento del empleado para acercarlo con disposición a las metas de la empresa.

Según Stoner (1986), cuando el líder posee mayores fuentes de poder no coercitivo, mayor es su potencial para lograr un liderazgo eficaz. De igual manera refiere que las diferencias individuales generan diferencias entre un líder y otro; por tanto, difieren en cuanto a la habilidad para dirigir a un grupo.

Autores como Robbins S (1998); Jersey (1981), coinciden que el liderazgo es un proceso de influencia, que implica una serie de acciones sobre las personas. Este proceso conlleva al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. En tal sentido, importa el estilo de liderazgo o la forma como se conduce el líder y el modo como ejerce el liderazgo en las organizaciones, lo que indica, como se comporta de manera general y como se relaciona con sus subordinados.

Las características del aquí y el ahora para el caso del escenario venezolano, requiere de una universidad más proactiva, que pueda desempeñar un rol más dinámico en la vida económica, política, social, cultural del país, esto puede ser logrado gracias a la incorporación del liderazgo, considerado como la vía para inducir a los empleados hacia un compromiso de trabajo colectivo y alcanzar metas establecidas. A las personas se les debe estimular no solo para que desarrollen su disposición de trabajar, sino la de ejecutar el trabajo con seriedad, intensidad y confianza.

### **2.3.5. Componentes del Liderazgo**

Para Koontz y Wehrich (1995), es importante señalar que para que el liderazgo se concrete efectivamente debe poseer, al menos cuatro importantes elementos:

1. La capacidad de usar el poder con efectividad y de un modo responsable para influir en el comportamiento y creencias de otras personas.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones. Un gerente o líder con conocimiento de las teorías modernas de motivación y que comprenda sus elementos, está más conciente de la naturaleza y fuerza de las necesidades humanas y es más capaz de definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrar en forma tal que obtenga las respuestas deseadas.
3. La capacidad de inspirar a los demás consiste en inducir a los seguidores para que apliquen todas sus habilidades en el logro de un objetivo definido.
4. La capacidad de actuar a favor del desarrollo de un clima favorable para responder ante las motivaciones y al

surgimiento de éstas .Este componente se relaciona con el estilo del líder y el clima que desarrolla. La intensidad de la motivación depende en gran parte de las expectativas, de las recompensas percibidas, de la cantidad de esfuerzo, de las tareas a realizar y de otros factores que forman parte del ambiente.

Por su parte, Pacheco (1989), estima que el liderazgo tiene sólo dos componentes:

1. La influencia, entendida como la habilidad social que posee el líder para captar la voluntad de otro para dejarse invadir en su estructura personal, para cambiar en la dirección que sugiere el líder.
2. La relación individuo-grupo; el liderazgo no puede existir sin sensibilidad, sin conocimiento, comunicación y percepción de las necesidades del grupo o la sociedad.

### **2.3.6. Estilos de Liderazgo**

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder; es decir, comportamientos, acciones y modo de relacionarse con los demás (subordinados, seguidores).

Para Hampton (1986), la suma total del comportamiento de un funcionario en sus relaciones directas con los subordinados se puede denominar estilo de liderazgo.

Davis (1990), considera el estilo de liderazgo como el conjunto de acciones de liderazgo, tal como es percibido por los empleados; estas acciones varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas. Hampton y Davis, coincidieron en definir los estilos de liderazgo como la capacidad que tiene cualquier miembro de la organización para ejercer influencia en cuestiones vitales

de la misma y pueden estar orientados hacia las personas o hacia la organización.

Munich (1996), define el estilo de liderazgo como "una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir, que caracterizan al gerente". (p. 120)

En estas definiciones, el estilo de liderazgo se presenta en dos tendencias, la orientación hacia la tarea y hacia el recurso humano. Sin embargo, actualmente toma vigencia la integración de ambos enfoques, en procura de sincronizar los propósitos de la organización, los requerimientos técnicos del sistema de producción y las expectativas del recurso humano.

Lo anteriormente expuesto reafirma la importancia del liderazgo en todo tipo de acción de grupo. Se describirán a continuación, varias teorías junto con los bosquejos de algunos estilos de liderazgo.

### **2.3.7. Teoría sobre Estilos de Liderazgo**

Las teorías sobre Estilos de Liderazgo se dirigieron a estudiar las conductas que adoptaban los líderes. Según Chiavenato (1989), estas teorías "estudian el liderazgo en términos de estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados" (p.141). Refiriéndose a las conductas que adoptan los líderes, en lo que hacen, es decir su estilo de comportamiento para adoptar un liderazgo.

Un estudio que buscó explicar el liderazgo a través de estilos de comportamiento fue realizado en 1939 por Lippitt y White, los cuales determinaron tres estilos de liderazgo: el democrático, en el cual las decisiones se toman con la participación del grupo; el autocrático, en el cual las decisiones las toma el dirigente de un ambiente de disciplina estricta, supervisión y control; y el laissez-faire, que se distingue por cuanto la actividad directa del líder se mantiene en grado mínimo, con escasa supervisión hacia el grupo. Las investigaciones generadas por

estos investigadores tanto en el laboratorio como en medios educativos y empresariales demostraron que el estilo democrático era el que producía mayor eficiencia.

A finales de la década de 1940, investigadores de la Universidad Estatal de Ohio, pretendían identificar las dimensiones independientes de la conducta de un líder. Llegaron a la conclusión de que la conducta del líder contenía dos dimensiones: estructura inicial y estructura de consideración. De acuerdo con ello, el líder del primer estilo se orienta básicamente a la tarea. El líder orientado a la consideración se preocupa por crear confianza mutua con sus subordinados. Estos estudios sugerían que el estilo con gran estructura inicial y consideración producía buen rendimiento y satisfacción de los subordinados.

Estudios sobre el liderazgo en la Universidad de Michigan, que coincidían en tiempo con los de la Universidad Estatal de Ohio, pretendían también encontrar características de la conducta de los líderes relacionadas con los parámetros del rendimiento eficaz. El grupo de Michigan, también encontró dos dimensiones en la conducta del líder: líder orientado a los empleados y líder orientado a la producción. Los líderes orientados a los empleados conceden importancia a las relaciones interpersonales y se interesan por las necesidades de sus subordinados. Por otra parte, los líderes orientados a la producción suelen dar importancia a los aspectos técnicos o laborales del trabajo. Las conclusiones de estos investigadores estaban a favor de los líderes orientados a los empleados, porque estaban asociados a mejor productividad de grupo y mayor satisfacción laboral.

El profesor Likert (1975), realizó una serie de investigaciones para la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar la conducta de liderazgo. Estos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una empresa aseguradora, donde se observó diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor. Las

características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran porque los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Al obtener resultados semejantes en otras investigaciones, Likert (1975), concluyó que los supervisores orientados hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que quienes anteponían el interés, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente se percató de que las dimensiones interés por sus subordinados e interés por la tarea, son independientes, es decir, pueden tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores.

Asimismo, el autor, ve el gerente efectivo, intensamente orientado hacia sus subordinados, apoyándose en la comunicación para mantener todas las partes trabajando con una unidad, y en donde los miembros del grupo adoptan una actitud de apoyo en la cual comparten entre si las necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas comunes.

Likert (1975), propuso un modelo para estudiar la conducta del líder, basado en lo que denominó **sistemas de administración** y en cuyo fundamento se apoyó esta investigación, el cual describe cuatro diferentes tipos de líder: autoritario-coercitivo, autoritario-benevolente, consultivo y participativo. Dicho sistema se caracterizó en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistemas de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistemas de recompensas y castigos.

#### Autoritario-coercitivo:

Es en extremo autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario que controla con rigidez todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Son principales características son:

- ◆ Proceso decisorio: totalmente centralizado en la cima de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser llevados a la alta administración para su solución y todos los eventos deben ser exclusivamente decididos por ésta. En este sentido, el nivel más elevado se sobrecarga con la tarea de decisión, mientras que los niveles inferiores son ajenos por completo a las decisiones tomadas.
- ◆ Sistema de comunicaciones: es bastante precario. Las comunicaciones son verticales, en sentido descendente, enviando exclusivamente órdenes y raramente orientaciones o explicaciones. No existen comunicaciones laterales. A las personas no se les pide información, la cual hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y generalmente incompletas y distorsionadas.
- ◆ Relaciones interpersonales: las relaciones entre las personas son consideradas perjudiciales para el buen rendimiento de los trabajos. La alta administración ve con desconfianza las conversaciones informales entre las personas y procura restringirlas al máximo. La organización informal está prohibida. Para evitarla, los cargos y tareas son diseñados para aislar a las personas entre sí y evitar su relación.
- ◆ Sistema 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 estrictamente las reglas y reglamentos internos y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Las recompensas son raras y cuando se presentan son predominantemente materiales y salariales, desprovistas de cualquier componente emocional. Son frías e impersonales.

En resumen, el proceso decisorio está totalmente centralizado, el sistema de comunicaciones es bastante precario, sólo se presentan comunicaciones descendentes portadoras de órdenes, se prohíbe la

organización informal, se hace énfasis en los castigos y se obedecen estrictamente los reglamentos internos.

Autoritario-benevolente:

Es autoritario pero menos fuerte y menos cerrado que el autoritario-coercitivo. Es una variación del sistema anterior, pero más condescendiente y menos rígido. Sus principales características son:

- ◆ Proceso decisorio: centralizado en la alta administración, aunque permite una mínima delegación de pequeñas decisiones repetitivas, basadas en rutinas y prescripciones sencillas sujetas a la aprobación posterior, prevalece el aspecto centralizador.
- ◆ Sistemas de comunicaciones: relativamente precario, prevalecen las comunicaciones descendentes, aunque la alta administración se oriente con algunas comunicaciones ascendentes venidas de 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, la organización informal es incipiente y se considera una amenaza para los objetivos e intereses de la empresa.
- ◆ Sistemas de recompensas y castigos: todavía existe énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, aun cuando el sistema es menos arbitrario y ofrece recompensas materiales y salariales con más frecuencia. Las recompensas de tipo simbólico o social son escasas.

En resumen, el proceso decisorio está centralizado; aun cuando permite delegar un mínimo de decisiones sencillas, la comunicación es relativamente precaria, las relaciones interpersonales se toleran un poco, se hace énfasis en las medidas disciplinarias y las recompensas son escasas.

### Consultivo:

Es un sistema orientado más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En este sentido, representa una moderación gradual de la arbitrariedad organizacional. Sus principales características son las siguientes:

- ◆ Proceso decisorio: es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones se delegan a los diversos niveles jerárquicos, aun cuando deben guiarse por las políticas y directrices definidas por la dirección para orientar las decisiones y acciones de los encargados de tomar las decisiones. Consultivo por cuanto se considera la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Todas las decisiones son posteriormente sometidas a la aprobación de la alta administración.
- ◆ Sistema de comunicaciones: se generan comunicaciones verticales descendentes (dirigidas más hacia orientaciones generales que a órdenes específicas) y ascendentes, como también comunicaciones laterales entre las personas de un mismo nivel jerárquico. La empresa desarrolla sistemas de comunicación que facilitan el flujo de información y a su vez permiten la consecución de objetivos.
- ◆ Relaciones interpersonales: la organización crea condiciones para el desarrollo de una organización informal saludable y positiva. Es mayor la confianza depositada en las personas, aun cuando no sea completa y definitiva.
- ◆ Sistemas de recompensas y castigos: prevalecen las recompensas materiales (como incentivos salariales, oportunidades de ascensos y desarrollo profesional) y simbólicas (como prestigio y status), aunque pueden presentar castigos leves y esporádicos.

En resumen, el proceso decisorio es relativamente participativo y consultivo, se facilita el flujo de comunicación en ambos sentidos, se deposita relativa confianza en los subordinados, se hace énfasis en las recompensas y los castigos son muy escasos.

#### Participativo:

Este sistema conduce a la administración abierta, participativa y democrática por excelencia. Sus principales características son:

- ◆ Proceso decisorio: las decisiones son totalmente delegadas a los niveles inferiores de la organización. La cima de la organización define las políticas y directrices a seguir y controla los resultados, dejando las decisiones y acciones totalmente a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Sólo en ocasiones de emergencia, los altos niveles 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 hace inversiones en sistemas de información. Pues son básicos en el logro de la flexibilidad, eficiencia y eficacia. La información se comparte con todos los miembros que la necesiten para trabajar y se convierte en uno de los recursos más importantes de la empresa.
- ◆ Relaciones interpersonales: se hace énfasis en el trabajo en equipo. La formación de grupos espontáneos es importante para establecer relaciones interpersonales efectivas, basadas en la confianza mutua entre las personas, y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama). Se estimula la participación, de

modo que las personas se sientan responsables de lo que deciden y hacen en todos los niveles organizacionales.

- ◆ Sistemas de recompensas y castigos: se hace énfasis en las recompensas, frecuentemente simbólicas y sociales, sin descuidar las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

En resumen, el proceso decisorio es delegado y descentralizado, la comunicación fluye en todos los sentidos, compartiendo toda la información, énfasis en el trabajo en equipo, confianza mutua, participación y recompensas sociales y salariales.

Likert (1975), encontró que aquellos gerentes que aplicaban el enfoque participativo a sus operaciones tenían mayor éxito como líderes. Además observó que los departamentos y compañías administradas mediante este enfoque eran más efectivos en la fijación de metas y en su logro y por lo general más productivas. Él atribuyó este éxito principalmente al grado de participación y al grado en que se mantenía la práctica de respaldar a los subordinados.

De igual manera, este autor reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre liderazgo y el desempeño en las organizaciones. Tales variables son:

Variables causales: son las variables independientes de las que depende el desarrollo de los hechos y los resultados logrados por la organización. Incluyendo sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

Variables intervinientes: reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones, entre las que podemos mencionar: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.

Variables de resultados finales: son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Otro enfoque para definir los estilos de liderazgo, lo constituye el estudio desarrollado por Blake y Mouton (1991), denominado Grid Gerencial, el cual refleja dos intereses básicos en todo gerente, uno es la producción; los resultados de sus esfuerzos y otro, es el interés por la gente.

Bajo el estilo 1-1, llamado Administración Empobrecida, los gerentes muestran muy poco interés tanto por la producción (tareas) como por las personas. Es mínima su preocupación en el trabajo de los subordinados, y prácticamente fungen como mensajeros que llevan la información de sus jefes.

En el estilo 9-1, se ubican los Administradores Autocráticos de las Tareas; a ellos solo les preocupa el desarrollo de una producción eficiente, de una buena tarea y muestran poco interés por las personas. En el estilo 1-9, denominado Administración Club Campestre, los gerentes tienen un alto interés por las personas pero poco o ningún interés por las tareas.

Los gerentes de estilo 5-5, son aquellos que muestran preocupación promedio tanto por las personas como por la producción. Se denominan de Administración Adaptable, no fijan metas demasiado elevadas y casi siempre muestran una actitud benevolente y democrática ante los subordinados.

Bajo el estilo 9-9, se ubican los Administradores de Equipos, capaces de combinar las necesidades de producción de la organización con las necesidades de sus empleados. Según Blake y Mouton (1991), la mejor posición es la 9-9, porque representa el interés máximo tanto por las personas como por las tareas. Son los verdaderos gerentes de equipo quienes pueden armonizar las necesidades de producción de la empresa con las necesidades de las personas.

## Teoría de las Contingencias

Al crecer el descontento con los enfoques de los rasgos para comprender el liderazgo, la atención se volvió hacia el estudio de las situaciones y la creencia de que los líderes son el producto de situaciones determinadas. Entre las teorías de contingencia se destacan: el modelo de Fiedler (1997), la teoría de Hersey y Blanchard (1981), entre otros.

El primer modelo general de contingencia o de la efectividad del liderazgo fue desarrollado por Fiedler (1997), quien propuso una clasificación dicotómica: líderes orientados hacia la tarea y líderes orientados hacia las relaciones interpersonales. Según este autor, el rendimiento efectivo del grupo depende de la armonía entre el estilo del líder para interactuar con sus subordinados y el grado de control e influencia que la situación proporcione al líder.

Este autor elaboró un instrumento que denominó el cuestionario del compañero menospreciado (CMA), el cual indica si un líder tiene un estilo centrado en la tarea o un estilo centrado en las relaciones. Del mismo modo, aisló tres criterios para la situación (relaciones líder-miembros, estructura de la actividad y posición de poder) las cuales, según él, se pueden manejar para propiciar la armonía adecuada para la orientación conductual del líder.

Por su parte, Hersey y Blanchard (1981), sugirieron cuatro posibles estilos que puede adoptar un líder para ser efectivo: mandar, persuadir, participar y delegar, dependiendo del grado de madurez de los subordinados para efectuar una tarea específica. La madurez es definida en este contexto como la capacidad para fijarse metas difíciles, la habilidad y disposición para asumir responsabilidad personal, el nivel de educación y la experiencia. Es una teoría que gira en torno a los seguidores, ya que, son ellos los que aceptan o rechazan al líder.

### 2.3.8. Elementos del Liderazgo de Excelencia

La excelencia en las organizaciones depende de la gestión de un equipo directivo en el predomina un estilo de liderazgo tal, que promueve una serie de factores tales como: altos rendimientos, anticipación al cambio, innovación en los productos y servicios, calidad, estructuras y estilo de administraciones flexibles, filosofía y valores bien definidos.

Para Austin y Peters (1986), el liderazgo de excelencia es aquel que se encarga de educar mediante el desarrollo de habilidades en el puesto; propiciar el crecimiento del personal a largo plazo; capacitarlo en el trabajo; aconsejarlo y apoyarlo en la resolución de problemas y confrontarlo cuando no rinde lo suficiente o falla.

Munch (1996), señala que la excelencia en la dirección promueve la existencia y mantenimiento de ésta. Según este autor, los elementos son los siguientes:

- ◆ Innovación: un líder de excelencia propicia un ambiente de autonomía y libertad que fomente la creatividad, la mejora de la calidad del producto y/o servicio y la creación de nuevos productos.
- ◆ Interés por la gente: el líder de excelencia se interesa y confía en su personal porque sabe que el recurso humano puede ser la mayor riqueza de la organización, para lo cual selecciona gente de calidad. La función básica del líder es conformar los valores de la empresa, compartirlos con todo el personal y atribuir mayor importancia a la integridad y la confianza.
- ◆ Sencillez y equidad: el liderazgo de excelencia establece canales de comunicación abiertos, promueve estructuras flexibles para favorecer los cambios que demanda el medio ambiente. Se preocupa porque los sistemas establecidos proporcionen al personal una justa retribución y prestaciones. Propicia un adecuado clima organizacional.

- ◆ Obsesión por la calidad: el liderazgo de excelencia adopta la calidad en el producto y el servicio al cliente, proporciona un servicio adecuado y pone su ejemplo siendo una persona que realiza actividades de calidad.
- ◆ Acción y cercanía al cliente: el liderazgo de excelencia esta consciente de que la organización existe y opera en función del cliente. En este sentido, se acerca a los clientes, se entera de cómo están las cosas, toma decisiones y mejora la actuación en el campo de trabajo; deja a un lado la tradicional posición del gerente que se encierra en su oficina a dar órdenes y no se entera por si mismo de cuanto sucede alrededor.

### **2.3.9. Perfil del Líder**

El enfoque de excelencia considera la función del liderazgo como elemento fundamental para lograr la calidad en los resultados esperados. Cuando se trata de definir el perfil del líder, se encuentra que cada quien tiene una visión particular de las características que debe poseer.

Según Munch (1996), aquellas personas que tengan la posibilidad de ejercer un cargo directivo y aspiren a ser un líder de excelencia, deben aprender a desarrollar ciertas cualidades y conocimientos. Entre los cuales podemos mencionar:

- ◆ Conocimientos tecnológicos: es necesario que el líder conozca la empresa, su área de trabajo y el servicio y/o producto que se ofrece, esto le permite delegar autoridad y conseguir respeto y motivación de los subordinados. En este sentido, es necesario un líder con dominio del campo de trabajo, además de investigar y mantenerse actualizado para mejorar en todos los aspectos.
- ◆ Conocimientos administrativos: el líder se conduce de manera excelente si conoce a fondo los procesos que se llevan en la empresa; ello implica conocimientos de tipo humanístico para

establecer el clima organizacional más adecuado, trabajar en equipo y tratar a la gente. Entre otros aspectos. Además, debe poseer las siguientes cualidades:

1. Dominio de si mismo, que consiste en el control de los impulsos, mantener la serenidad, actuar con objetividad y poseer una gran confianza y seguridad en si mismo, para inspirar confianza a los subordinados. Esta cualidad lleva implícita la seguridad y confianza de si mismo, la cual nace de la certeza del dominio propio y del conocimiento del área y de las situaciones que se van a dirigir.
2. Iniciativa: se refiere a tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, generar un clima de trabajo que motive a la gente, y todas las labores del dirigente; se basa en al capacidad de tener iniciativas que proporcionen y faciliten el logro de los objetivos de la organización.
3. Sentido común: permite delegar y ejecutar correctamente, adaptarse al cambio, trata a la gente como le gustaría que le trataran a él, entender a los clientes, establecer estructuras sencillas, actuar en lugar de solo planear, acercarse a su gente y mejorar la calidad.
4. Optimismo: descubre el lado positivo de todas las situaciones, confía en el futuro y en su gente, aprende de los fracasos y de los errores, disfruta de su puesto, posee una ferviente pasión por ganar, pues tiene la certeza de que el triunfo no es cuestión de3 casualidad sino de tenacidad, considera los problemas y los conflictos como una oportunidad para mejorar. La actitud optimista y amable del gerente infunde a sus subordinados confianza y en gran parte la motivación del personal a su cargo, depende de que el gerente transmita una actitud de esperanza y optimismo cabía el trabajo.
5. Sinceridad, justicia y lealtad: una conducta sincera y justa genera en el personal compromiso y lealtad hacia la empresa.

6. Espíritu de logro: fija metas claras y específicas y hace participe de éstas a su gente, de tal forma que todos conocen hacia donde dirigir sus esfuerzos y los resultados que esperan obtener; la consecución de las metas es motivo de satisfacción y autorrealización del líder.
7. Sencillez y humildad: el avance de la sociedad demandan del líder, sencillez para lograr la cercanía a la gente, mentalidad abierta para reconocer sus errores, aceptarlos y mejorar cada día, sólo así es posible lograr el respeto y la confianza de los demás.

### **2.3.10. Satisfacción Laboral**

La satisfacción en el trabajo es un motivo en si mismo, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta.

Koontz y Weihrich (1995), interpretan la satisfacción como el placer que se siente cuando se satisface un deseo.

Robbins (1998), indica que la satisfacción laboral es “la actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo” (p.180). Esta actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa pueden saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se logra mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados obtenidos.

Los gerentes deben interesarse por el nivel de satisfacción laboral existente en sus organizaciones, ya que los empleados satisfechos gozan de mejor salud, adoptan una actitud positiva ante la vida, son personas sanas en términos psicológicos y son más productivos en sus tareas, por tanto, la institución alcanzará los objetivos establecidos para el cumplimiento de su misión.

### 2.3.11. Factores Determinantes de Satisfacción Laboral

Para Robbins (1998), los principales factores que conducen a la satisfacción laboral son:

1. Reto del trabajo
2. Sistemas de recompensas justas
3. Condiciones favorables de trabajo
4. Colegas que brinden apoyo.

1. *Reto del trabajo*: cabe reasaltar, que dentro de las características del puesto, es importar considerar la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Al respecto, Hackman y Oldham (1975), citados por Robbins (1998), aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnostico en el Puesto, a cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco *dimensiones centrales*:

- ◆ Variedad de habilidades: el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo cual representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- ◆ Identidad de la tarea: el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- ◆ Significación de la tarea: el grado en el que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- ◆ Autonomía: el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustancial al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

- ◆ Retroalimentación del puesto mismo: el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998), agrupe estas dimensiones bajo el enunciado *reto del trabajo*. Los empleados tienden a preferir trabajos donde empleen sus habilidades y les ofrezcan una variedad de tareas, libertad e información en cuanto a su desempeño. Se debe considerar un reto moderado, pues, un reto demasiado grande produce frustración y sensación de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción. De tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por esto que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral, debido al incremento de libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

2. *Sistemas de recompensas justas*: se refiere a los sistemas salariales y políticas de ascensos que se tienen en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo; evitar ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en si y las habilidades del individuo así como los estándares de salario de la comunidad.

Satisfacción con el salario: los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones conforman la compensación recibida por los empleados a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad garantiza la satisfacción de los empleados, lo cual, ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer el deber ser con respecto a su salario versus lo

percibido. Es importante recalcar que la percepción de justicia por parte del empleado favorece su satisfacción.

Satisfacción con el sistema de promociones o ascensos: brindan la oportunidad para el crecimiento personal, incrementan la responsabilidad y el status social de la persona. Así pues, es importante la percepción de justicia respecto a la política que sigue la organización. Una percepción clara, justa y libre de ambigüedades de la política seguida por la empresa favorece la satisfacción. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización, producir un deterioro en la calidad del entorno laboral, disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

*3. Condiciones favorables de trabajo:* los empleados se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite realizar un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permiten un mejor desempeño y favorece la satisfacción del empleado. Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa; todo ese sistema de valores, percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo.

*4. Colegas que brinden apoyo:* satisfacción con la supervisión; el trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, los empleados con supervisores más tolerantes y considerados están más satisfechos que con supervisores indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados.

Compatibilidad entre la personalidad y el puesto: Holland (citado por Robbins 1998), ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados señalan que un buen acuerdo entre la personalidad y la ocupación del empleado da como resultado un empleado más satisfecho.

Así podemos referir , que las personas con un tipo de personalidad congruente con la vocación elegida descubre que posee las facultades y la capacidad adecuada para cumplir con las exigencias de su empleo, por lo tanto, tiene mucha probabilidad de ser más exitoso en su trabajo, lo cual le genera mayor satisfacción.

En toda organización los empleados esperan que se les recompense por sus aportes; satisfacer sus necesidades, sus requisitos básicos para vivir y trabajar en forma productiva.

Par guiar a las personas hacia las direcciones deseadas, los gerentes necesitan saber como comunicarse y guiar a sus subordinados hacia el logro de la misión y los objetivos de la empresa; de allí la importancia de determinar qué lleva a las personas a realizar cosas y cuál es la fuente de motivación.

Los motivos humanos se basan en necesidades. Algunas necesidades son primarias, como las fisiológicas, referidas a agua, aire, sueño y albergue, entre otras. Otras necesidades se pueden considerar secundarias como la autoestima, es status, la filiación con otros, el afecto y los logros personales y profesionales.

### **2.3.12. Teorías vinculadas a la satisfacción laboral.**

Algunas teorías referidas a la motivación nos servirán de apoyo al desarrollo de ésta investigación, en lo que a satisfacción laboral respecta. Entre ellas podemos mencionar la teoría de la jerarquía de las necesidades, las teorías X y Y y la teoría de Herzberg. Consideramos prudente el conocimiento de estas teorías, porque los administradores en ejercicio emplean estas y su terminología para explicar la motivación de los empleados.

## Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

Las teorías de las necesidades surgen del principio basado en que los motivos del comportamiento humano, residen en el propio individuo. En tal sentido, su motivación para actuar u comportarse proviene de fuerzas que existen en su interior. La teoría de las necesidades de Maslow (1954), es ampliamente reconocida. Esta postula que la motivación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades, las cuales se disponen jerárquicamente desde los niveles más básicos, hasta las de niveles más altos, entre las que podemos mencionar:

1. Necesidades fisiológicas, incluye las necesidades básicas, referidas al alimento, agua, albergue.
2. Necesidades de seguridad, referidas a la seguridad y protección contra daños materiales y emocionales; incluye estabilidad en el trabajo, pensiones, salud, seguro de vida.
3. Necesidades sociales, incluye el afecto, el sentimiento de pertenencia, de aceptación y de amistad.
4. Necesidades de estima, implican el deseo de ser respetado por uno mismo y los demás, el reconocimiento al esfuerzo y la trabajo, la autonomía.
5. Necesidades de realización personal, refleja el deseo de la persona por crecer y desarrollar su máximo potencial.

## Teoría de los Factores de Herzberg

Maslow sustenta su teoría de la motivación en las necesidades humanas, su enfoque se orienta hacia el interior del individuo. Herzberg (1967), fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). En este sentido, el autor determinó dos factores que inciden en la satisfacción del trabajo: los motivadores o intrínsecos al trabajo y los factores externos o de higiene.

*Los factores de higiene o factores de contexto del puesto*, se refieren a las condiciones que rodean al empleado cuando trabajan; esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, lo que hace que estén fuera del control de las personas. Comprende las condiciones físicas y ambientales, tales como salarios, políticas de la empresa, supervisión recibida, beneficios sociales, condiciones de trabajo, relaciones con el supervisor y con los colegas, reglamentos internos. Estos factores constituyen el contexto del cargo, se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo y han sido utilizados tradicionalmente por las empresas para lograr la motivación de los empleados. Cuando estos factores están presentes, evitan la insatisfacción, ya que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios producen insatisfacción.

*Los factores motivadores o intrínsecos*, se relacionan con el contenido del puesto y con la naturaleza de las tareas que el empleado ejecuta. Los factores están bajo el control de las personas, pues están relacionados con lo que hace y desempeña. El término motivación involucra sentimientos como la realización, el crecimiento y reconocimiento personal, responsabilidad, autoestima, autonomía manifiestos en la ejecución de las tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando estos factores están presentes, causan satisfacción y cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo entre sí e incluyen: delegación de autoridad, libertad para decidir como realizar el trabajo, ascensos, empleo de las habilidades personales.

Una vez realizada la revisión bibliográfica, se considera pertinente fundamentar la variable liderazgo en el modelo comparativo adoptado por Likert (1975), denominado *Sistema de Administración*, contenido de cuatro variables organizacionales consideradas por la investigadora como alternativas viables para determinar las diferentes maneras de administrar el recurso humano en las organizaciones.

Por otro lado, se seleccionará la teoría de Herzberg (1967), para el estudio de la variable satisfacción laboral, por cuanto este enfoque incluye dos factores los cuales inciden en la satisfacción del trabajo. Los factores externos o de higiene, evitan la insatisfacción de las necesidades fisiológicas, de seguridad, de afecto y ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo. Mientras que los factores motivacionales contribuyen a la satisfacción de necesidades de alto nivel: estima, autorrealización y mejoran notablemente el desempeño en el trabajo.

**CAPÍTULO**  
**III**  
**MARCO METODOLOGICO**

**.3.1. Tipo de investigación:**

El presente estudio se enmarco en una investigación de tipo explicativa.

Son investigaciones explicativas las que se proponen, mediante la prueba de alguna hipótesis, encontrar relaciones entre variables que nos permitan conocer por qué y cómo se producen los fenómenos en estudio (Sabino, 1994).

La misma permitirá obtener los datos en el lugar donde laboran los directivos y empleados de la Facultad de Odontología, mediante la aplicación de un Instrumento.

**3.2. Etapas de la Investigación.**

1. Se procedió a la selección no aleatoria de la muestra de los directivos y empleados de la Facultad de Odontología de la Universidad de Los Andes.
2. A continuación se aplicó el instrumento a los directivos y empleados en sus respectivos lugares de trabajo.
3. Se realizó el análisis de la información recolectada.
4. Y finalmente se procedió a la presentación de los resultados.

### **3.3 Población.**

La población objeto de estudio estuvo representada por los siete (07) directivos (jefes de Departamento, Directora y Decana) y sesenta y cinco empleados que laboran en la Facultad de Odontología de la Universidad de Los Andes.

### **3.4. Muestra**

La muestra estuvo conformada por el universo del personal directivo, constituido por los cinco (05) jefes de Departamento, la directora y la decana, mientras que se seleccionó una muestra no aleatoria de treinta y cuatro (34) empleados.

### **3.5. Hipótesis de Trabajo**

La satisfacción laboral de los empleados de la Facultad de Odontología de la Universidad de Los Andes deriva del estilo de liderazgo de sus directivos.

### **3.6. Variables:**

Independiente: Estilo de liderazgo de los directivos de la Facultad de Odontología de la Universidad de Los Andes.

Dependiente: Satisfacción de los empleados.

### **3.7. Indicadores:**

De la variable independiente: *Estilo de liderazgo de los directivos de la Facultad de Odontología de la Universidad de Los Andes*: los aspectos específicos que se midieron con el cuestionario en función de los planteamientos de Likert (1975), en su modelo de sistemas de administración son:

El liderazgo Autoritario-Coercitivo se midió en términos de los indicadores:

- Decisiones sin consultar
- Comunicación descendente
- Relaciones personales restringidas
- Énfasis en el castigo
- Poca confianza en los empleados.

El liderazgo autoritario-benevolente se midió con los indicadores:

- Comunicación vertical
- Relaciones personales escasas
- Sanciones
- Recompensas e incentivos esporádicos

El liderazgo consultivo se midió con:

- Confianza en los empleados
- Recompensas materiales y simbólicas
- Sanciones eventuales

El liderazgo participativo se midió a través de los indicadores:

- Decisiones Delegadas
- Trabajo en Equipo
- Énfasis en las recompensas

En relación a: Satisfacción de los empleados, para determinar la variable independiente *nivel de satisfacción laboral de los empleados que prestan sus servicios en la Facultad de Odontología de la Universidad de Los Andes*, se consideraron dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo, propuestos por Herzberg: los Factores Motivadores y el Contexto del Trabajo.

Los factores motivadores o intrínsecos están relacionados con el contenido del cargo, contribuyen a mejorar el desempeño en el trabajo y se midieron en términos de los indicadores:

- Desempeño individual

- Valoración del trabajo
- Formación Profesional
- Asignación de Tareas
- Respeto a si mismo.

El contexto del trabajo contribuye a mantener un buen ambiente de trabajo y en esta investigación se midió en función de los indicadores:

- Relación Salario-Tareas
- Estabilidad Laboral y Seguridad Emocional
- Conocimiento del Régimen empleado en las Prestaciones Sociales y de los Derechos Laborales.
- Información sobre los Objetivos y Supervisión de Metas.

### **3.8. Fuentes técnicas de recolección de la Información**

Para la presente investigación se utilizó como técnica de recolección de datos, la encuesta y como instrumento dos cuestionarios, los cuales serán aplicados en los lugares de trabajo.

El diseño de la encuesta es exclusivo de las ciencias sociales y parte de la premisa de que, si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo mas directo y simple, es preguntárselo directamente a ellas. Por tanto se trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos (Sabino, 2000).

Los instrumentos propios de la técnica de encuesta son el cuestionario, la prueba de conocimientos y los test (Hurtado, 2000).

Un cuestionario es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información. Las preguntas se hacen por escrito y su aplicación no requiere necesariamente la presencia del investigador (Ob. Cit).

*Los cuestionarios se diseñaron de la siguiente forma:*

Para los directivos, el cuestionario se conformó por 15 ítems relacionados con la variable independiente estilo de liderazgo, integrado por cuatro dimensiones: autoritario-coercitivo, autoritario-benevolente, consultivo y participativo de acuerdo a lo planteado por Likert en su modelo comparativo denominado sistemas de administración.

Para los empleados, el instrumento incluirá 15 ítems, de acuerdo con la variable dependiente satisfacción laboral fundamentada en la teoría de Herzberg (1967), en la cual se incluyen los factores motivadores, conformado por autonomía, reconocimiento, autorrealización, responsabilidad, autoestima.

Ambos instrumentos se estructuraron tomando como referencia la escala de Likert, aplicada de manera auto-administrada, se les entregó los instrumentos a los directivos y empleados y éstos respondieron de acuerdo con cada afirmación, la categoría que mejor la describe.

### **3.9. Validez de los Instrumentos:**

Los instrumentos de la presente investigación se validaron mediante el criterio “validez de contenido”, para lo cual se elaboró un universo de ítems, en función de las variables y sus dimensiones. En tal sentido, se pidió la participación de tres expertos en el área de estudio, con el fin de que verificaran la correlación entre los diferentes elementos de la investigación. Los expertos, basándose en la experiencia, emitieron su criterio respecto a la construcción de los ítems, así como a la presentación del instrumento.

### **3.10. Pruebas Estadísticas a ser aplicadas:**

- ◆ Prueba t de Student

*Prueba t de Student para grupos independientes.* La t de Student es una prueba estadística paramétrica que se utiliza cuando la escala de medida del evento de estudio es de intervalo, y se pretende comparar los resultados de dos grupos independientes entre sí. Dos grupos son independientes cuando la pertenencia de cada caso a uno de los grupos no está determinada por la pertenencia al otro grupo (Hurtado, 2000).

### **3.11. Modelo de Instrumentos (anexo).**

A través de las pruebas estadísticas se analizaron los resultados que derivaron en conclusiones y recomendaciones que se informarán a las instancias de toma de decisión

## **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

### **4.1. ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS DE LA FOULA**

Para identificar el estilo de liderazgo en los directivos de la FOULA, lo cual representa el primer objetivo de esta investigación, se consideraron los estilos de liderazgo:

- ✓ Autoritario- Coercitivo
- ✓ Autoritario- Benevolente
- ✓ Consultivo
- ✓ Participativo

En función de los planteamientos de Likert (1975), en su modelo de sistemas de administración.

#### **4.1.1 Liderazgo Autoritario-Coercitivo**

El liderazgo Autoritario-Coercitivo se midió en términos de los indicadores:

- Decisiones sin consultar
- Comunicación descendente
- Relaciones personales restringidas
- Énfasis en el castigo
- Poca confianza en los empleados

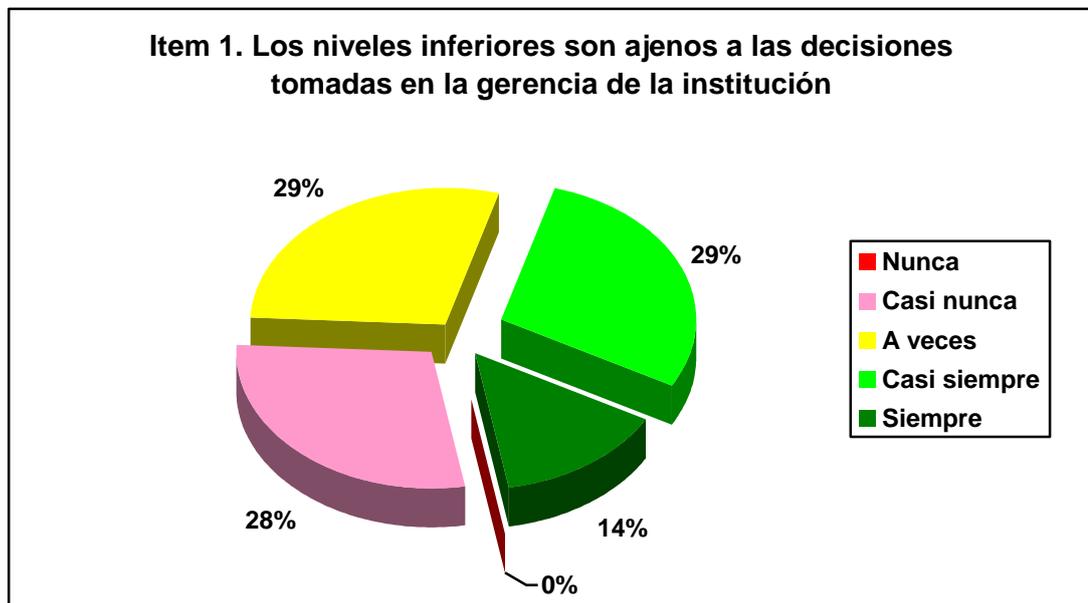
En relación con las decisiones se hizo necesario conocer si los niveles inferiores son ajenos a las decisiones tomadas en la gerencia de la institución. En este sentido los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 1**

**Decisiones sin consultar**

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
1	0	0,0	2	28,6	2	28,6	2	28,6	1	14,3

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora



**Gráfico 1. Decisiones sin consultar**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

Esto significa que, para una parte de los directivos, casi nunca se toman las decisiones consultando a los niveles inferiores de la organización, lo cual corresponde a un liderazgo autoritario ya sea coercitivo o benevolente.

En cuanto a la comunicación, se consideró si ésta se establece en sentido descendente

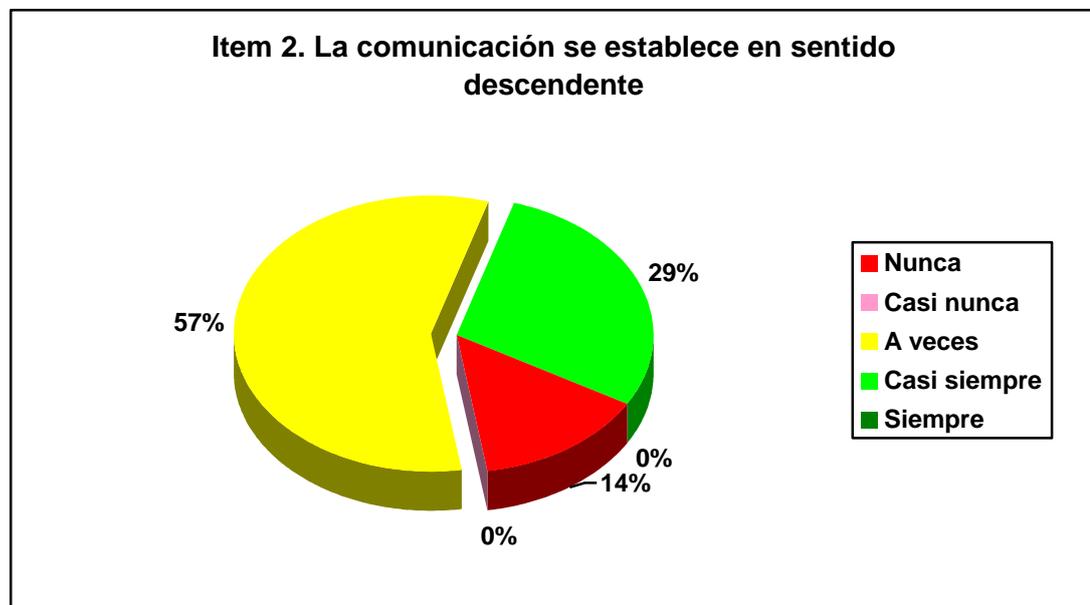
**Tabla 2**

**Comunicación Descendente**

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	28,6	5	71,4

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

Se observa que el 71,4% de los directivos siempre se comunica con sus empleados en sentido descendente y el 28,6% lo hace casi siempre, enfatizando este rasgo típico de un carácter autoritario-coercitivo del estilo gerencial.



**Gráfico 2. Comunicación Descendente**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

Esto significa que la mayoría de los directivos establece una comunicación directivo-empleados en sentido descendente, es decir de niveles superiores a niveles inferiores; esta comunicación es utilizada para informaciones limitadas, generalmente se usa para impartir órdenes, pues no permite una interacción con los niveles inferiores.

En cuanto a las relaciones personales, se indagó si éstas interfieren en el trabajo productivo, los resultados obtenidos de los directivos objeto de estudio muestran que:

**Tabla 3**  
**Relaciones Personales Restringidas**

Item	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
3	0	0,0	0	0,0	3	42,9	0	0,0	4	57,1

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

El 57,1% de los directivos revela que las relaciones personales siempre interfieren en las labores desarrolladas, esto indica que los directivos no aceptan las relaciones humanas entre sus empleados y ven con desconfianza las conversaciones informales entre ellos, lo cual es muy desfavorable para la institución. Este aspecto reafirma la tendencia observada en los dos aspectos anteriores hacia un estilo autoritario, y más específicamente autoritario coercitivo.



**Gráfico 3. Relaciones Personales Restringidas**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

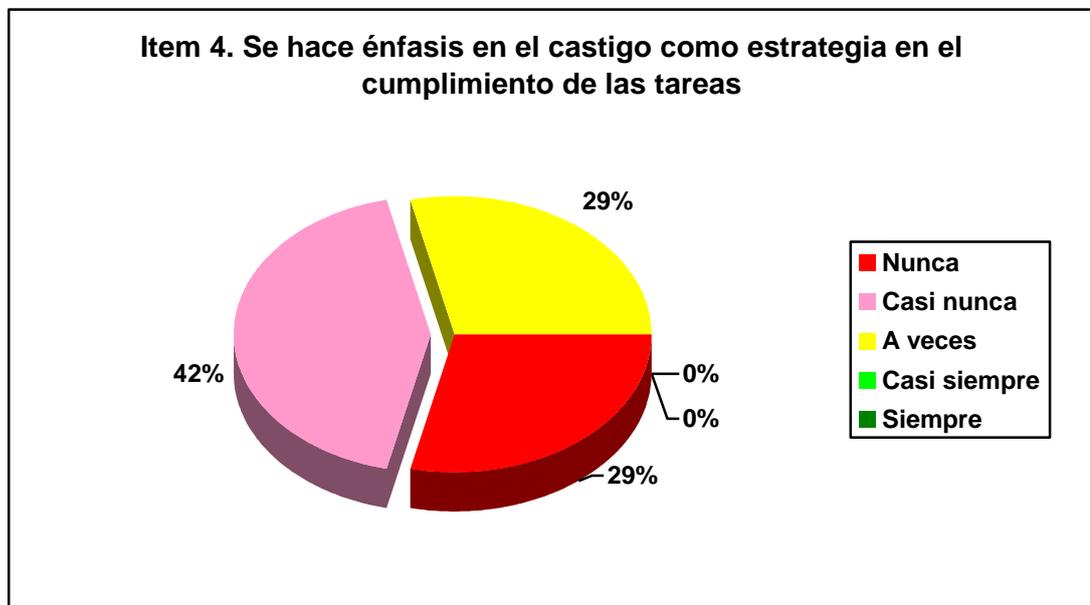
En relación con el castigo se solicitó información para conocer si emplean el castigo como estrategia para el cumplimiento de las tareas.

**Tabla 4**  
**Énfasis en al castigo**

Item	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
4	2	28,6	3	42,9	2	28,6	0	0,0	0	0,0

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

El 71,4% de los directivos no hace énfasis en el castigo. Al analizar los porcentajes arrojados se visualizó que la mayoría de los directivos no emplea el castigo para obligar a sus empleados en el cumplimiento de sus tareas. Esto es favorable para la empresa ya que el énfasis en las medidas disciplinarias genera un ambiente de temor y de desconfianza. Este aspecto contradice las afirmaciones anteriores respecto al autoritarismo-coercitivo que parecía caracterizar a la institución.



**Gráfico 4. Énfasis en al castigo**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

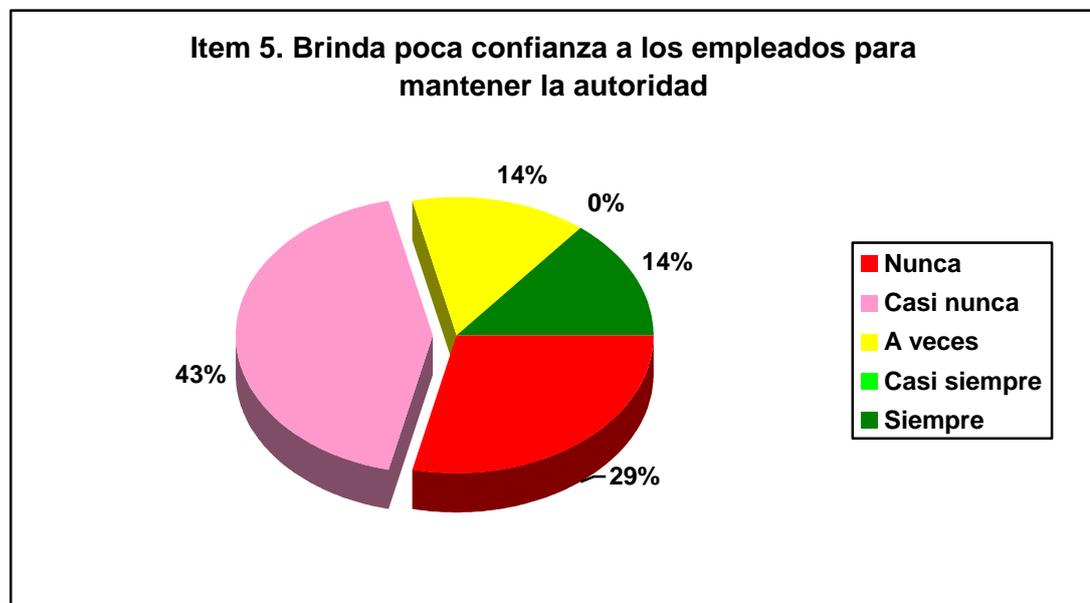
Respecto a la confianza, se consideró conveniente indagar si los directivos brindan poca confianza a los empleados para mantener la autoridad. Los resultados reflejaron:

**Tabla 5**  
**Poca Confianza en los Empleados**

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
5	2	28,6	3	42,9	1	14,3	0	0,0	1	14,3

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

La mayoría de los directivos (71,5%) nunca o casi nunca brinda poca confianza a los empleados con el fin de mantener la autoridad. Este resultado evidencia que la totalidad de los directivos brindan confianza a los empleados. Esta situación favorece el desempeño laboral por cuanto las tareas se realizan en un ambiente favorable para ambas partes. El comportamiento de este aspecto también contradice el autoritarismo-coercitivo.



**Gráfico 5. Poca Confianza en los Empleados**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

En resumen, de los cinco (5) rasgos característicos del autoritarismo-coercitivo, se observa la presencia de dos (2) en la FOULA, mientras que de los otros tres (3) se pueden rechazar dos quedando dudas sobre uno de ellos.

Rasgos presentes:

- Comunicación descendente
- Relaciones personales restringidas

Rasgos ausentes:

- Énfasis en el castigo
- Poca confianza en los empleados

Rasgos dudosos:

- Decisiones sin consultar

#### 4.1.2 Liderazgo Autoritario-Benevolente

El liderazgo autoritario-benevolente se midió con los indicadores:

- Comunicación vertical
- Relaciones personales escasas
- Sanciones
- Recompensas e incentivos esporádicos

En cuanto a la comunicación empleada por los directivos, se indaga si prevalecen las órdenes. Los resultados obtenidos muestran:

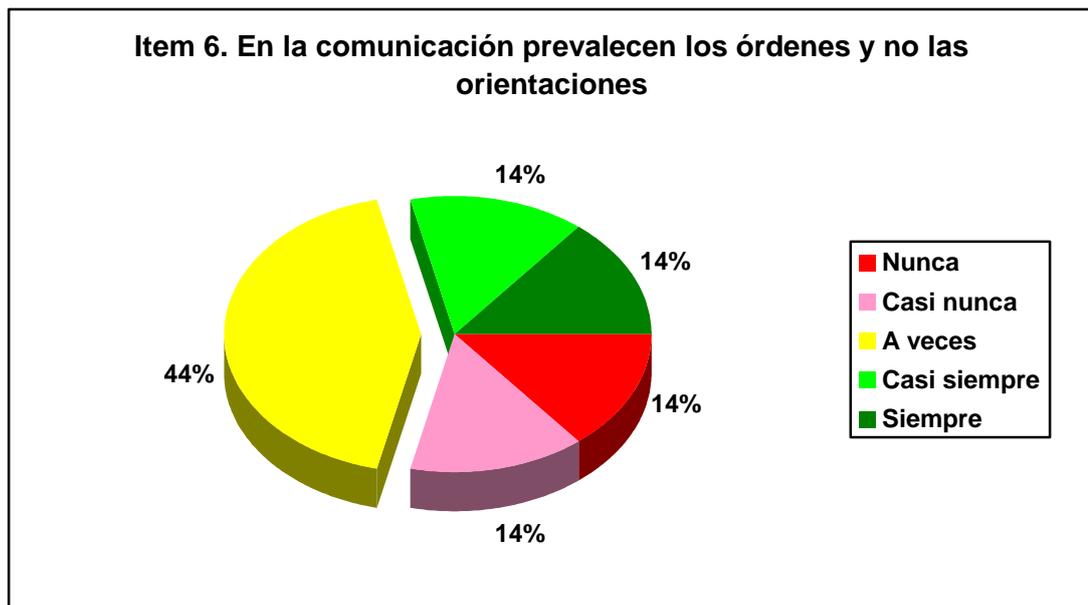
**Tabla 6**

#### **Comunicación Vertical**

Item	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
6	1	14,3	1	14,3	3	42,9	1	14,3	1	14,3

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

Estos resultados no muestran inclinación hacia ningún lugar, pero esto no significa que el resultado sea positivo para la institución, pues la sola existencia de dos (2) directivos que consideran que siempre o casi siempre prevalecen las órdenes sobre las orientaciones es un índice de algún tipo de autoritarismo.



**Gráfico 6. Comunicación Vertical**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

Si se hubiera producido una inclinación hacia nunca o casi nunca se determinaría que en la comunicación con los empleados prevalecen orientaciones y no órdenes, lo que favorecería el sistema de información propiciando un intercambio de información entre directivos y empleados a través de consultas a los empleados para generar información, promoviendo así la motivación, cooperación y satisfacción de los cargos.

En cuanto a las relaciones personales, se hizo necesario determinar si los grupos informales se consideran una amenaza para los objetivos de la institución, los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 7**

**Relaciones Personales Escasas**

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
7	1	14,3	1	14,3	2	28,6	0	0,0	3	42,9

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

El 42,9% de los directivos considera que los grupos informales siempre constituyen una amenaza hacia los objetivos de la institución. Esto es un rasgo del autoritarismo-benevolente que se halla presente en alguna medida en la institución.



**Gráfico 7. Relaciones Personales Escasas**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

En relación a las sanciones, se indaga si los directivos consideran el establecimiento de sanciones en el reglamento interno como una medida de presión para que el empleado cumpla sus funciones.

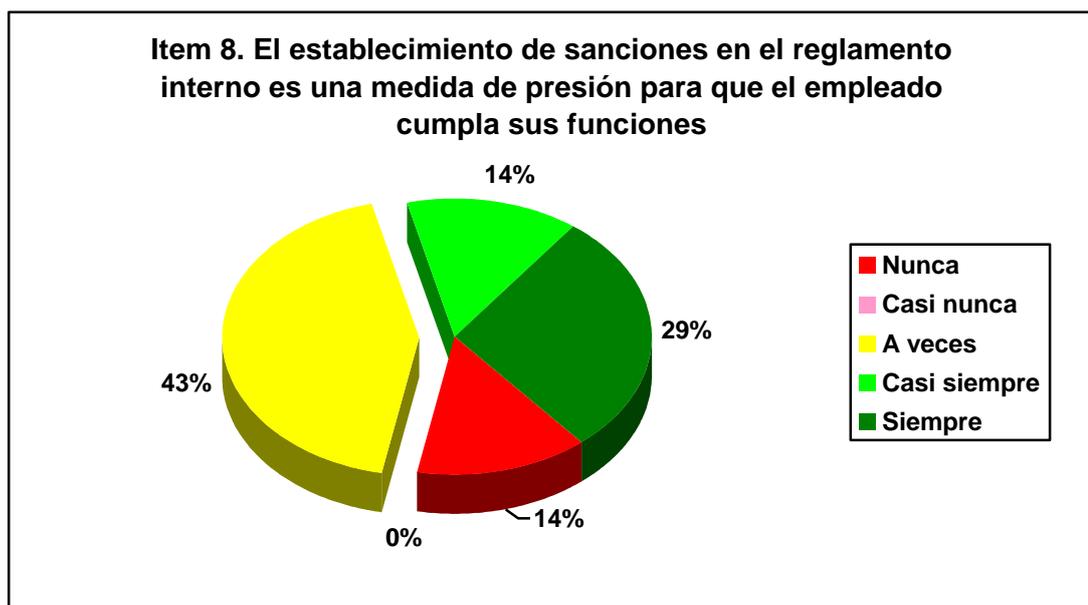
**Tabla 8**

**Sanciones**

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
8	1	14,3	0	0,0	3	42,9	1	14,3	2	28,6

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

Los resultados mostrados revelaron que 42,9% de los directivos manifestaron su acuerdo con el establecimiento de sanciones en el reglamento interno de la institución como medida disciplinaria para que el empleado cumpla sus tareas, siendo este resultado desfavorable para la institución, pues el empleado debe realizar sus tareas sin el control constante del directivo.



**Gráfico 8. Sanciones**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

En cuanto a los incentivos, se hizo necesario conocer si para estimular al empleado es conveniente darle algunos incentivos. Los resultados reflejaron que el 57,1% opina que es necesario motivar los empleados con ningún incentivo.

**Tabla 9**  
**Recompensas e incentivos**

Item	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
9	1	14,3	0	0,0	2	28,6	2	28,6	2	28,6

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora



**Gráfico 9. Recompensas e incentivos**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

En este caso se hallan presente los cuatro (4) rasgos que caracterizan a un autoritarismo-benevolente, por lo que se evidencia que éste es el estilo predominante en la FOULA.

#### 4.1.3 Liderazgo Consultivo

El liderazgo consultivo se midió en términos de los indicadores:

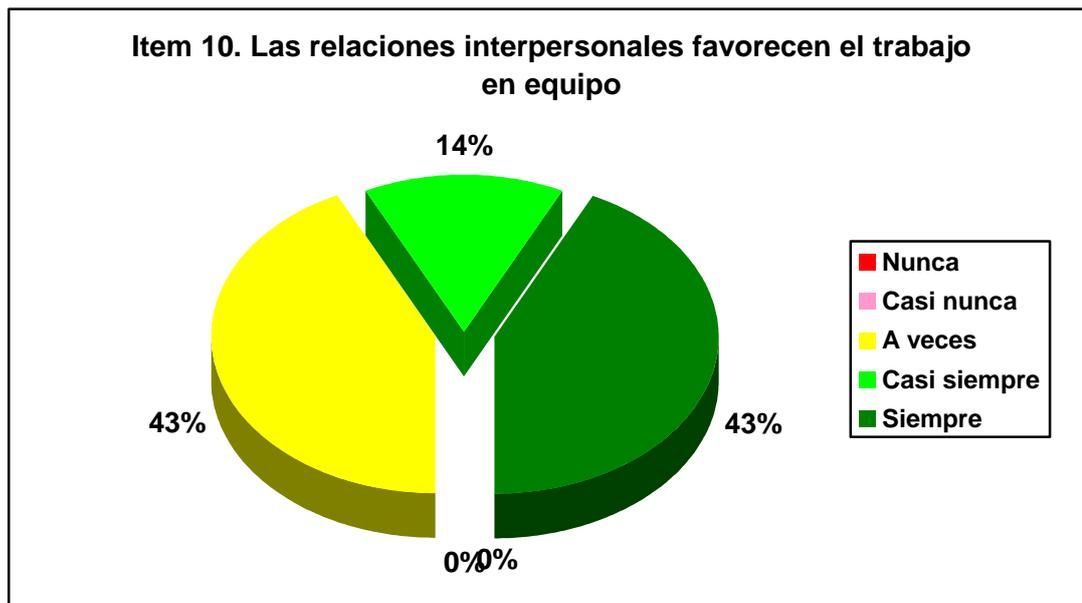
- Confianza en los empleados
- Recompensas materiales y simbólicas
- Sanciones eventuales

En cuanto a la confianza a los empleados, se consideró si los directivos consideran que el nivel de confianza entre ellos y los empleados favorece el clima organizacional. Se observó que para el 57,1% de los directivos el nivel de confianza entre directivos-empleados siempre o casi siempre favorece el clima organizacional. Este resultado es muy favorable, ya que a medida que se establecen relaciones interpersonales se propicia el trabajo en equipo y se comparten experiencias entre los miembros de la organización.

**Tabla 10**  
**Confianza en los empleados**

Item	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
10	0	0,0	0	0,0	3	42,9	1	14,3	3	42,9

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora



**Gráfico 10. Confianza en los empleados**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

En relación a las recompensas materiales, se investigó si para los directivos las recompensas son fuente de motivación para el empleado. Los resultados obtenidos muestran que según el 85,7% de los directivos las recompensas materiales siempre o casi siempre son fuente de motivación para el empleado.

**Tabla 11**

**Recompensas Materiales**

Item	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
11	0	0,0	0	0,0	1	14,3	2	28,6	4	57,1

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora



**Gráfico 11. Recompensas Materiales**

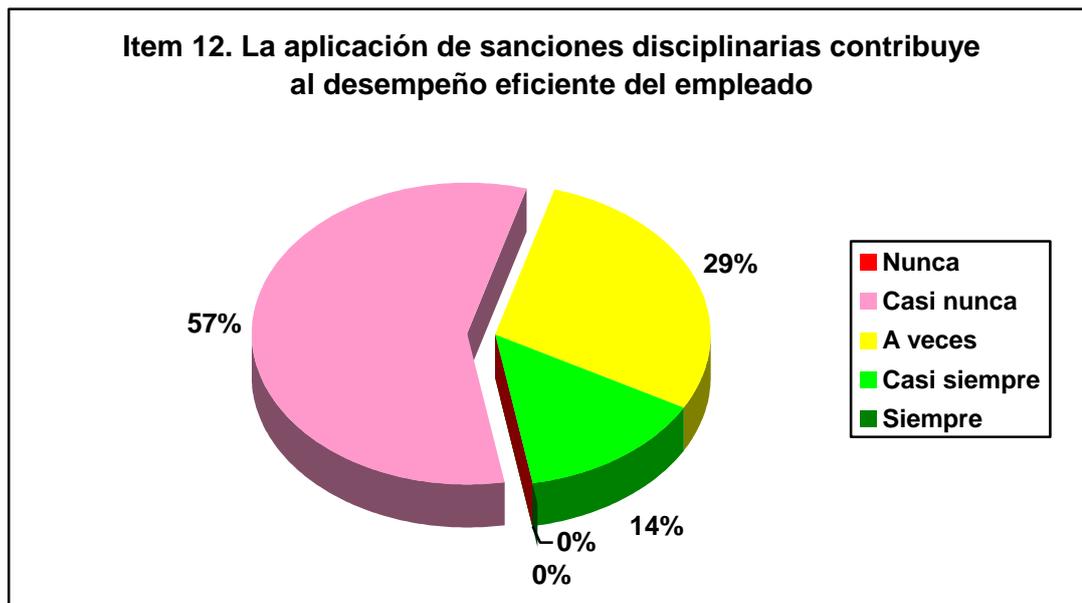
Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

En función a los castigos, se consideró necesario investigar si la aplicación de sanciones disciplinarias contribuye con el desempeño eficiente del empleado. En este sentido los resultados reflejaron que para el 57,1% de los directivos la aplicación de sanciones disciplinarias casi nunca contribuye con el desempeño eficiente del empleado.

**Tabla 12**  
**Sanciones Eventuales**

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
12	0	0,0	4	57,1	2	28,6	1	14,3	0	0,0

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora



**Gráfico 12. Sanciones Eventuales**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

No todos los rasgos que definen a un liderazgo consultivo se hallan presente en la institución, por lo que no puede concluirse que éste sea el estilo gerencial de la FOULA.

#### 4.1.4 Liderazgo Participativo

El liderazgo participativo se midió a través de los indicadores:

- Decisiones Delegadas
- Trabajo en Equipo
- Énfasis en las recompensas

En relación con las decisiones, se hizo necesario conocer si son delegadas a los diferentes niveles jerárquicos. En este sentido, tal como se muestra en la tabla, los resultados fueron los siguientes:

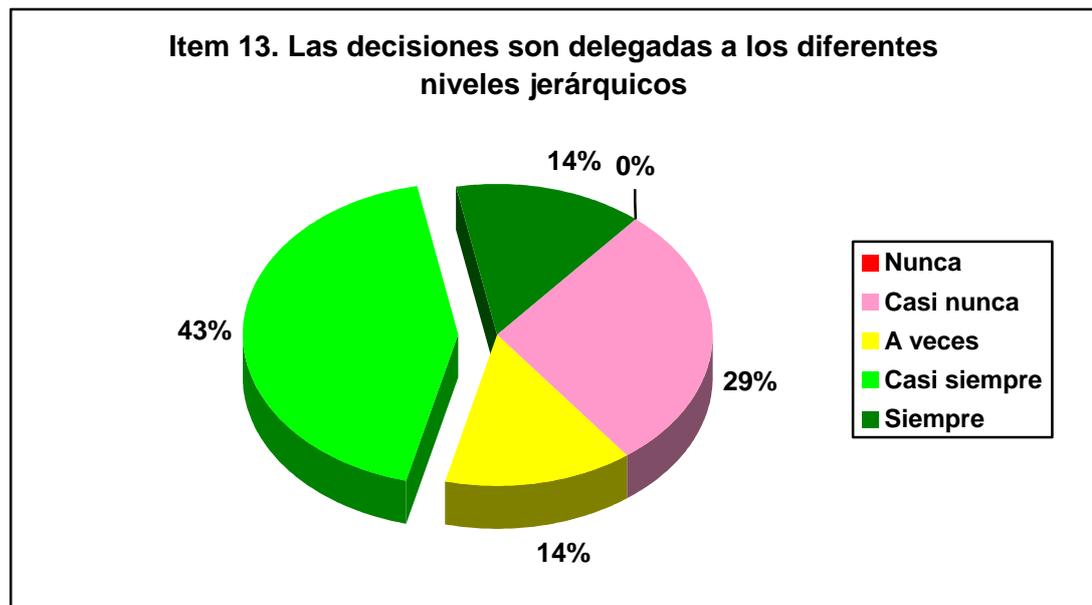
**Tabla 13**

#### Decisiones Delegadas

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
13	0	0,0	2	28,6	1	14,3	3	42,9	1	14,3

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

El 28,7% de los directivos casi nunca delega las decisiones a los diferentes niveles jerárquicos y el 14,2% a veces delega, nunca lo hace. Con base a los datos recabados, es importante destacar que una parte destacada de los directivos desaprueba la posición de que la toma de decisiones debe ser delegada a los diferentes niveles jerárquicos.



**Gráfico 13. Sanciones Eventuales**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

En cuanto al trabajo en equipo en la institución, se investigó si las relaciones interpersonales favorecen el trabajo en equipo. Los resultados obtenidos muestran que para el 71,4% de los directivos, las relaciones interpersonales favorecen el trabajo en equipo, para el 14,3% casi nunca y el 14,3% opina que a veces lo favorecen. Esto significa que la actitud general de los directivos es proclive a las relaciones interpersonales como elemento favorecedor del trabajo en equipo.

**Tabla 14**

**Trabajo en Equipo**

Item	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
14	0	0,0	0	0,0	1	14,3	1	14,3	5	71,4

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora



**Gráfico 14. Trabajo en Equipo**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

Respecto a las recompensas, se consideró si en la institución se hace énfasis en las recompensas.

Los resultados muestran que el 100% de los directivos (uno de los directivos no respondió a esta pregunta) considera que nunca o casi nunca se hace énfasis en las recompensas, siendo este resultado desfavorable, debido a que los empleados no se motivan en su desempeño laboral.

**Tabla 15**

**Énfasis en las Recompensas**

Item	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
15	2	33,3	4	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora



**Gráfico 15. Énfasis en las Recompensas**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

El liderazgo participativo tampoco es el estilo gerencial de la Facultad de Odontología por no estar presente todos los rasgos que lo definen.

El análisis integral de los resultados permite concluir que el estilo gerencial imperante es el Autoritario-benevolente con marcada inclinación hacia el Autoritario-coercitivo y algunos rasgos de Liderazgo-consultivo y Liderazgo-participativo.

## 4.2 SATISFACCION LABORAL DE LOS EMPLEADOS

Para determinar el nivel de satisfacción laboral de los empleados que prestan sus servicios en la Facultad de Odontología de la Universidad de Los Andes, lo cual representó el segundo objetivo de esta investigación, se consideraron dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo, propuestos por Herzberg: los Factores Motivadores y el Contexto del Trabajo.

### 4.2.1 Factores Motivadores

En esta investigación los factores motivadores o intrínsecos están relacionados con el contenido del cargo, contribuyen a mejorar el desempeño en el trabajo y se midieron en términos de los siguientes indicadores:

- Desempeño individual
- Valoración del trabajo
- Formación Profesional
- Asignación de Tareas
- Respeto a si mismo.

En relación con el desempeño, se hizo necesario conocer si a los empleados de la FOULA, se les permite tomar iniciativas propias al cargo que ejercen y si sus opiniones son consideradas por los directivos. En este sentido, tal como se observa en la tabla que se muestra más abajo. Los resultados fueron los siguientes:

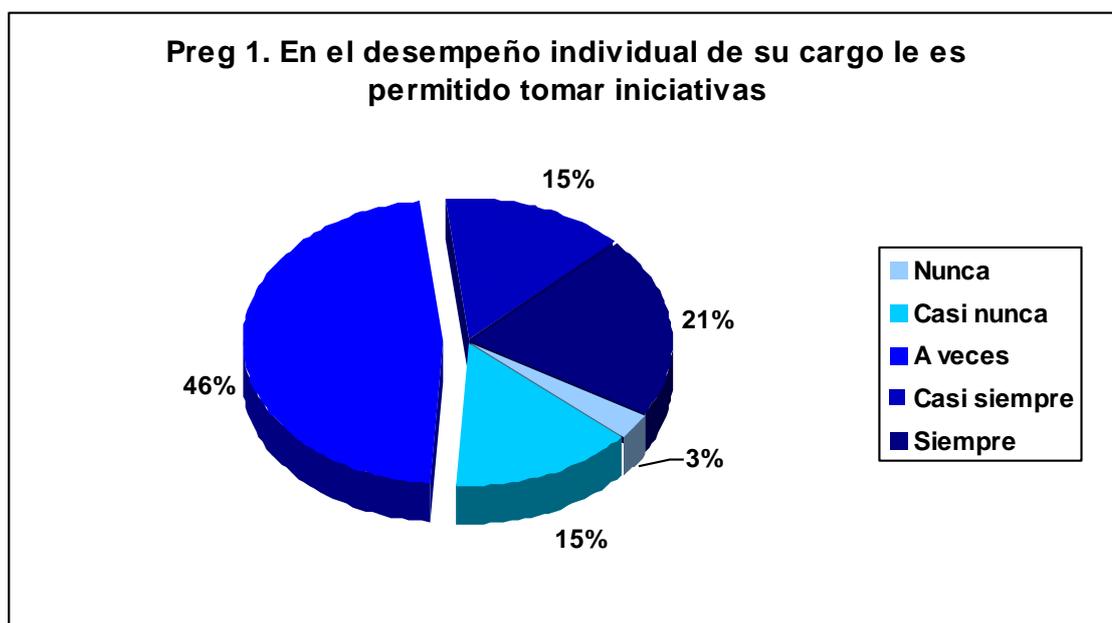
**Tabla 1**

#### **Desempeño individual**

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
1	1	2,9	5	14,7	16	47,1	5	14,7	7	20,6

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

Según el 35,3% de los empleados, los directivos les permiten tener iniciativas propias a su cargo (ítem 1), aunque una parte importante de ellos, que representa 17,6% consideran que no se les permite tomar iniciativas, y el 47,1% opina que esto sucede sólo a veces. Esta situación no resulta muy favorable a la institución porque más del 60% de los empleados no percibe se les permita tomar iniciativas con regularidad.



**Gráfico 1. Desempeño individual**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

**Tabla 2**

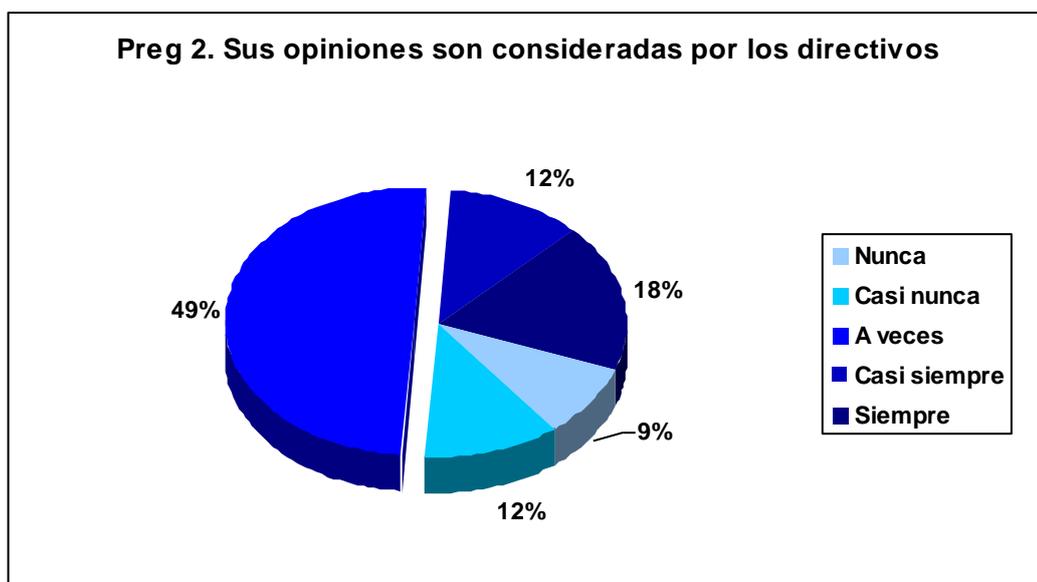
**Opiniones consideradas por los Directivos**

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
2	3	8,8	4	11,8	17	50,0	4	11,8	6	17,6

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

Respecto a si sus opiniones son tomadas en cuenta (ítem 2), el criterio del colectivo de empleados es muy similar, más del 70% percibe

que sus opiniones no son tenidas en cuenta con regularidad (a veces, casi nunca y nunca), aunque el resto (29,4%) se encuentra satisfecho en este aspecto, lo que se refleja en su opinión de que siempre o casi siempre sus opiniones se tienen en cuenta.



**Gráfico 2. Opiniones consideradas por los Directivos**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

**Tabla 3**

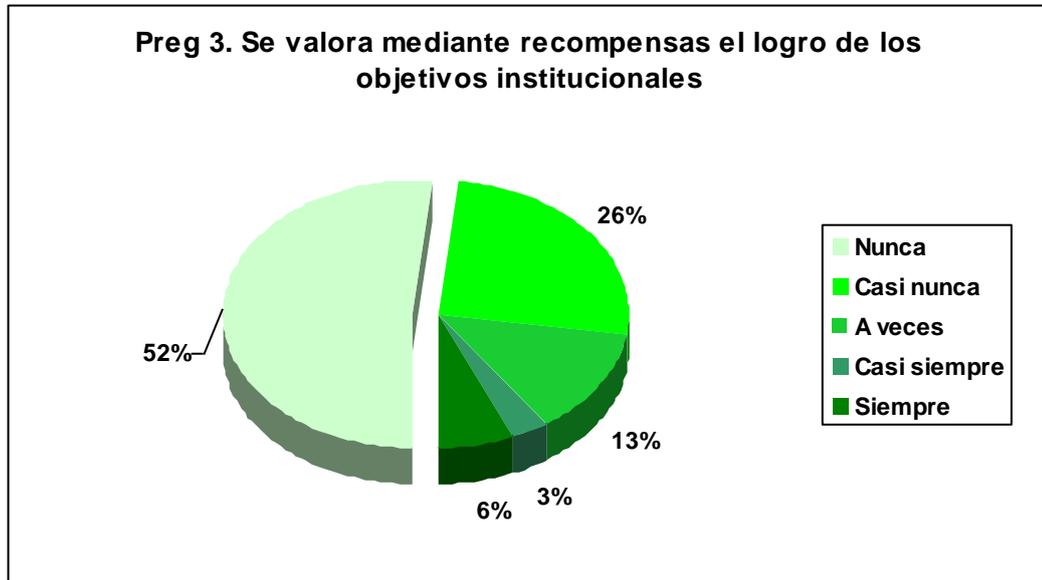
**Valoración del Trabajo**

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
3	16	51,6	8	25,8	4	12,9	1	3,2	2	6,5

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

En cuanto a la valoración del trabajo, se consideró si se valora mediante recompensas el logro de los objetivos institucionales (ítem 3). Se observó que para el 77,4% de los empleados, nunca o casi nunca se

valora mediante recompensas el logro de los objetivos, siendo esto altamente desfavorable para la institución, máxime cuando sólo el 9,7% percibe que esto sí ocurre.



**Gráfico 3. Valoración del Trabajo**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

En relación con la formación profesional de los empleados, se indagó si los directivos consideran sus necesidades de crecimiento personal (ítem 4).

**Tabla 4**  
**Formación Profesional**

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
4	6	18,8	11	34,4	8	25,0	2	6,3	5	15,6

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

Los resultados obtenidos muestran que para más de la mitad (53,1%) nunca o casi nunca se consideran sus necesidades de crecimiento personal, siendo esto extremadamente negativo para la

institución, pues solamente poco más del 20% (21,9%) opina que si se consideran sus necesidades de crecimiento. Estos resultados no favorecen la autorrealización del empleado y su satisfacción laboral, además de no crear un compromiso sólido del empleado con la institución.



**Gráfico 4. Formación Profesional**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

Respecto a la asignación de tareas se entendió pertinente investigar si a los empleados se les asigna responsabilidades en correspondencia al cargo (ítem 5) y si las relaciones interpersonales promueven la ayuda mutua ante el trabajo (ítem 6).

**Tabla 5**

**Asignación de Tareas**

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
5	0	0,0	0	0,0	4	11,8	5	14,7	25	73,5
6	0	0,0	1	3,0	10	30,3	5	15,2	17	51,5

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

El análisis de la información proveniente de las respuestas dadas por los empleados permite aseverar que ellos perciben que siempre o casi siempre (88,2%) las responsabilidades que se les asignan concuerdan con su cargo, y las dos terceras partes de ellos (66,7%) consideran que las relaciones interpersonales promueven la ayuda mutua ante el trabajo. Estos dos son factores muy favorables a la institución ya que los empleados hacen lo que sus cargos establecen y en un clima de colaboración mutua.



**Gráfico 5. Asignación de Tareas**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora



**Gráfico 6. Relaciones interpersonales promueven ayuda mutua**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

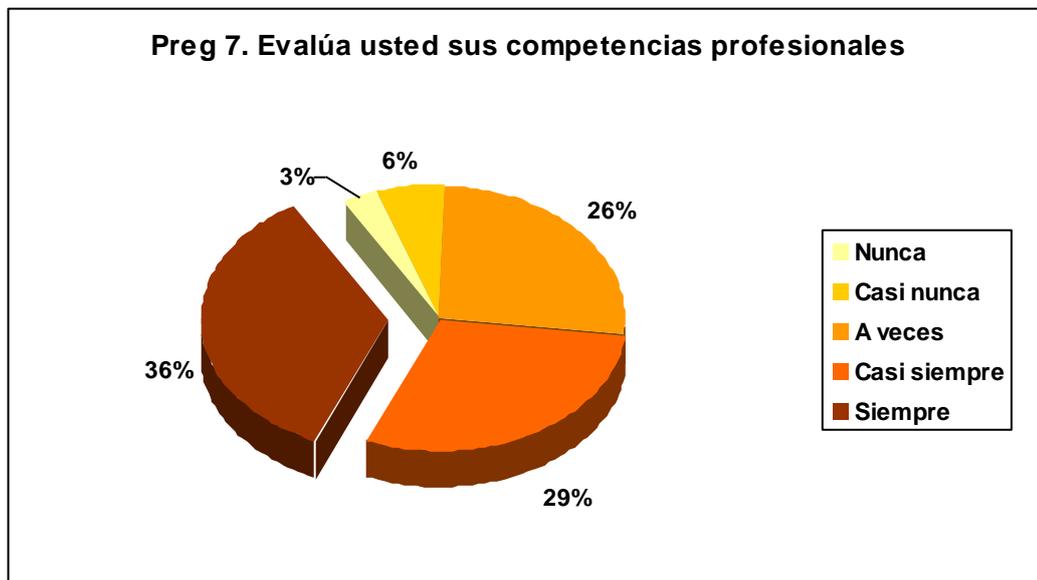
En cuanto al respeto a sí mismo, se hizo pertinente conocer si los empleados evalúan sus competencias profesionales (ítem 7). Se observó, como se muestra en la tabla presentada abajo, que 64,7% siempre o casi siempre evalúan sus competencias profesionales, y que muy pocos (9,8%) nunca o casi nunca lo realizan. Esto se traduce en que los empleados se sienten bien consigo mismo, y inconsecuencia desarrolla habilidades para responder a las exigencias de la dinámica organizacional; el malestar porque no se les permita tomar iniciativas y no se tome en cuenta sus opiniones debe incrementarse ante el hecho de considerarse a sí mismo capaces de hacerlo.

**Tabla 6**

**Competencias Profesionales**

Item	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
7	1	2,9	2	5,9	9	26,5	10	29,4	12	35,3

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora



**Gráfico 7. Competencias Profesionales**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

#### 4.2.2 Contexto Del Trabajo

El contexto del trabajo contribuye a mantener un buen ambiente de trabajo y en esta investigación se midió en función de los indicadores:

- Relación Salario-Tareas
- Estabilidad Laboral y Seguridad Emocional
- Conocimiento del Régimen empleado en las Prestaciones Sociales y de los Derechos Laborales.
- Información sobre los Objetivos y Supervisión de Metas.

En relación con los sueldos acordes con las tareas, se indagó si la remuneración percibida por los empleados se corresponde con el trabajo que realizan y si el sueldo asignado cubre sus necesidades básicas.

**Tabla 7**

**Sueldos acordes con las Tareas**

Item	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
8	17	50,0	5	14,7	5	14,7	1	2,9	6	17,6
9	17	50,0	9	26,5	8	23,5	0	0,0	0	0,0

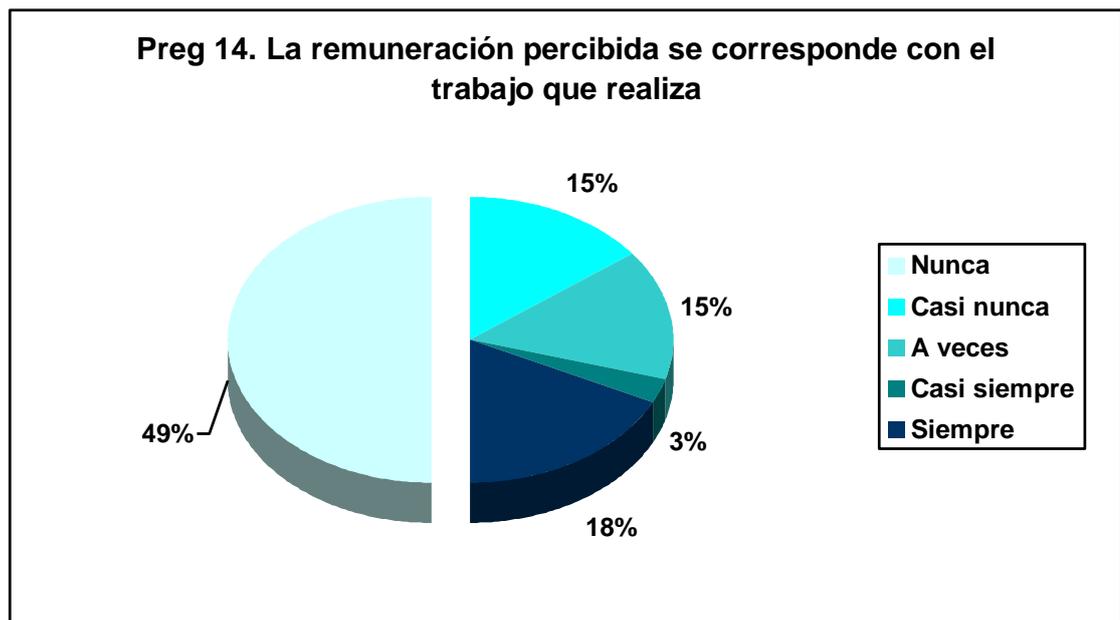
Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

En este sentido los resultados mostrados en la tabla anterior (ítem 8: sueldo acorde con tareas e ítem 9: sueldo cubre necesidades básicas) reflejaron que existe una gran insatisfacción con el salario percibido, principalmente porque no cubre sus necesidades personales. Casi el 65% considera que nunca o casi nunca se corresponde con el trabajo que realizan, mientras que más del 75% percibe que no cubre sus necesidades personales. Debe destacarse que 17,6% de los empleados piensa que el salario si se halla en correspondencia con el trabajo realizado.



**Gráfico 8. Sueldos acordes con las Tareas**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora



**Gráfico 9. Remuneración Percibida**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

En cuanto a la estabilidad laboral de los empleados, se consideró pertinente investigar si el ambiente de trabajo le ofrece estabilidad emocional (ítem 10) y si la institución le ofrece estabilidad laboral (ítem 11).

**Tabla 8**

**Estabilidad Laboral**

Item	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
10	1	2,9	1	2,9	1	2,9	2	5,9	29	85,3
11	1	2,9	0	0,0	13	38,2	11	32,4	9	26,5

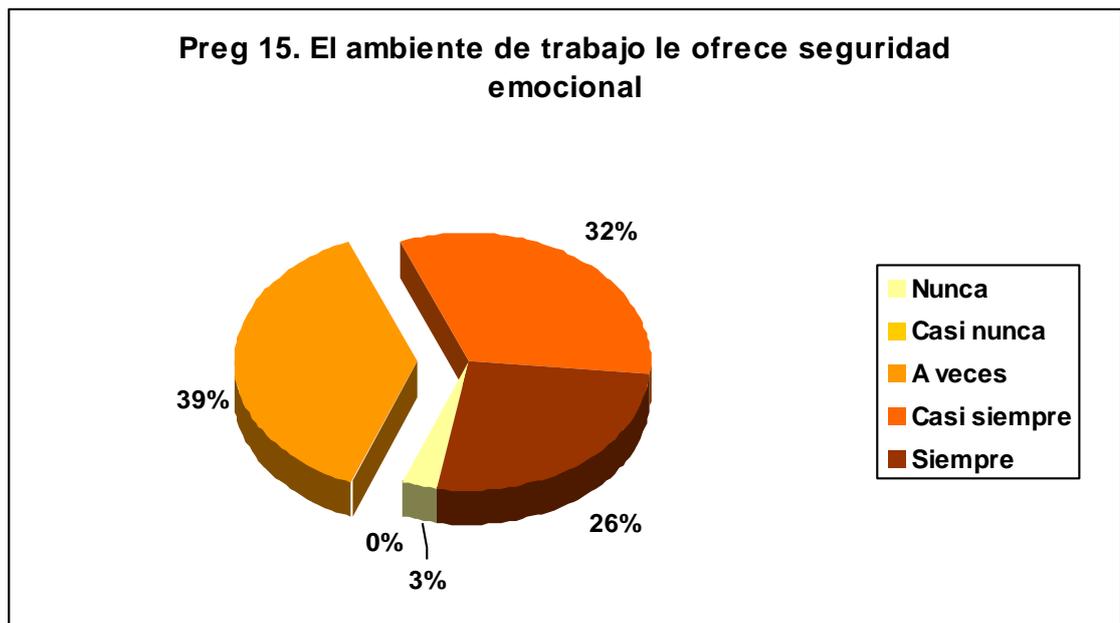
Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora



**Gráfico 10. Estabilidad Laboral**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

En los aspectos anteriores, relativos a la estabilidad emocional y laboral del trabajador, los resultados son sumamente alentadores para la institución, pues una inmensa mayoría (85,3%) considera que siempre tienen estabilidad laboral (ítem 10), siendo casos aislados los que discrepan de esta opinión; también la estabilidad emocional (ítem 11) es muy satisfactoria, aunque no al extremo de la laboral, sólo un (1) empleado no percibe estabilidad emocional nunca, 38,2% la perciben a veces, mientras que el resto (58,9%) la perciben casi siempre o siempre.



**Gráfico 11. Seguridad Emocional**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

En cuanto al régimen empleado en las prestaciones sociales, se indagó si los empleados son informados acerca de éste, y si además conocen sus derechos laborales. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla siguiente.

**Tabla 9**

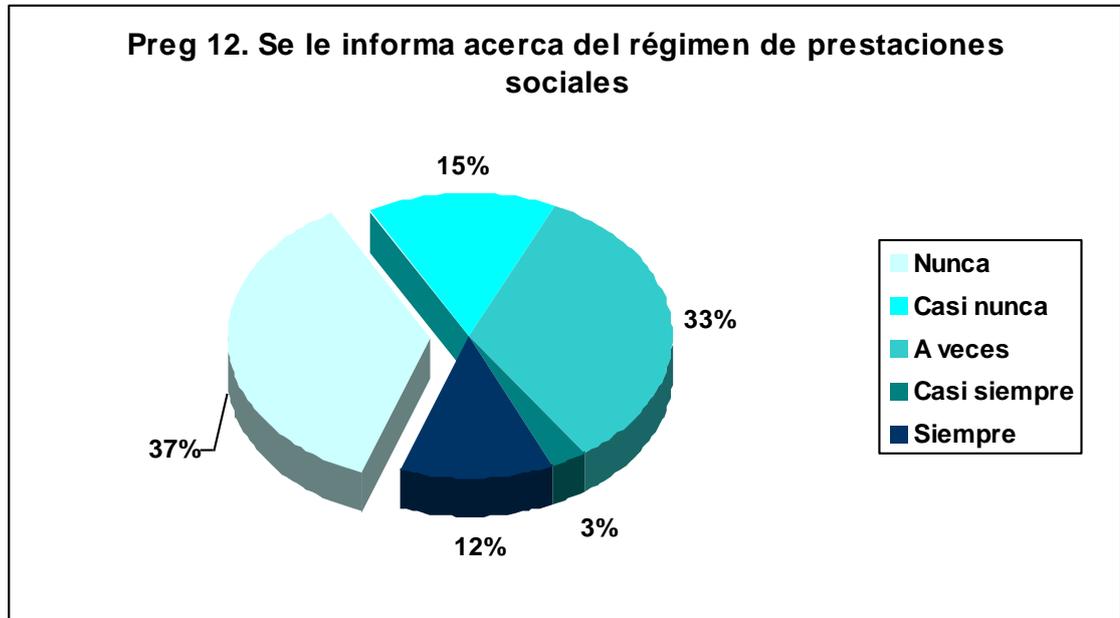
**Prestaciones Sociales**

Item	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
12	12	36,4	5	15,2	11	33,3	1	3,0	4	12,1
13	0	0,0	4	12,5	6	18,8	8	25,0	14	43,8

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

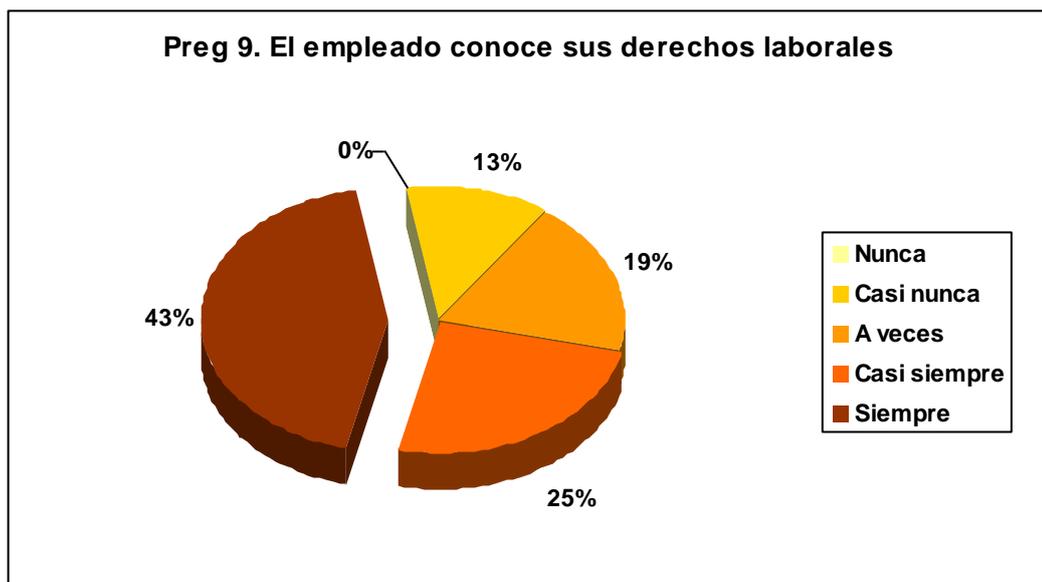
Aunque la mayoría de los empleados (68,8%) considera que sí conocen sus derechos laborales (ítem 13), casi la mitad (49,6%) desconocen el régimen de prestaciones sociales (ítem 12), ya que perciben que nunca o casi nunca han sido informados al respecto. Este

hecho resulta paradójico, ya que las prestaciones sociales son parte de los derechos de los trabajadores, y al no conocer este régimen se evidencia que tampoco conocen a cabalidad sus derechos.



**Gráfico 12. Prestaciones Sociales**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora



**Gráfico 13. Derechos Laborales**

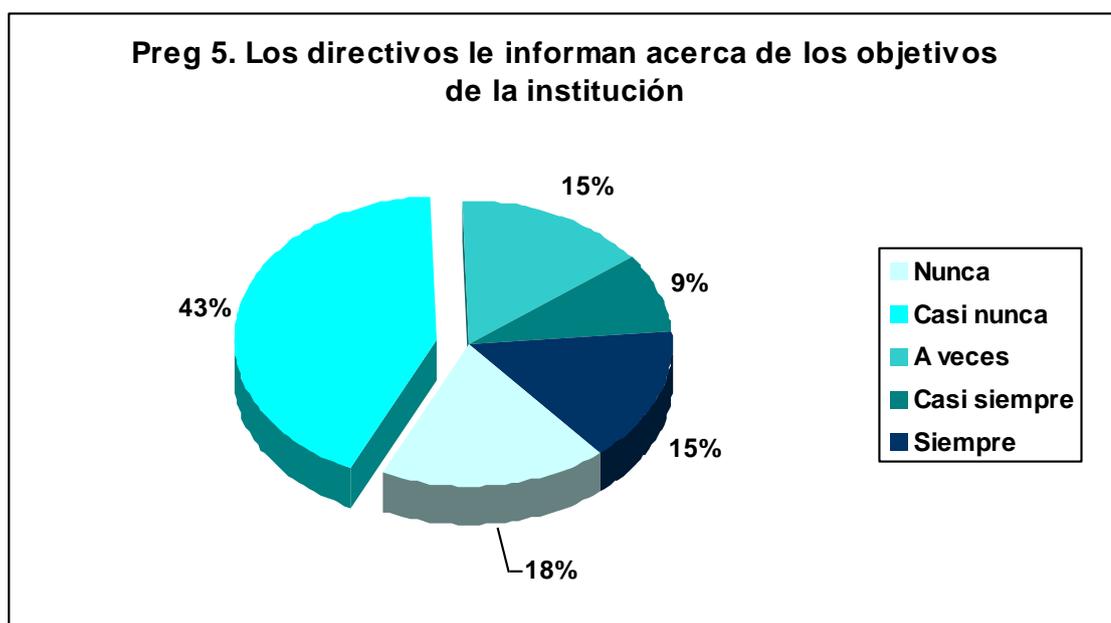
Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

Se hizo necesario indagar si los directivos informan a los empleados acerca de los objetivos de la institución (ítem 14) y si además ellos supervisan las metas para garantizar el logro de los objetivos organizacionales (ítem 15). En este sentido, los resultados reflejaron lo siguiente:

**Tabla 10**  
**Información sobre los objetivos de la Institución**

Item	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
14	6	18,2	14	42,4	5	15,2	3	9,1	5	15,2
15	4	11,8	10	29,4	7	20,6	6	17,6	7	20,6

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora



**Gráfico 14. Información sobre los objetivos de la Institución**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

Con base en el análisis realizado de los datos obtenidos, se observó que 60,4% de los empleados nunca o casi nunca son informados sobre los objetivos de la institución, así como también 41,2% opina que nunca o casi nunca se supervisan las metas a fin de garantizar el logro de los objetivos institucionales. Estos hechos son muy negativos para la FOULA, ya que significa que los empleados, que constituyen un elemento fundamental para el logro de las metas institucionales, no son informados sobre los objetivos de la institución y no perciben que los directivos supervisen las metas alcanzadas.



**Gráfico 15. Supervisión de Metas Alcanzadas.**

Fuente: Elaboración propia, con datos recopilados por la autora

### 4.2.3 Análisis de los cuestionarios de los directivos

Se aplicó un cuestionario formado por 15 preguntas cerradas a los 7 directivos de la institución (Facultad de Odontología de la universidad de Los Andes), siendo las posibles respuestas de las preguntas las siguientes:

- S Siempre
- CS Casi siempre
- AV A veces
- CN Casi nunca
- N Nunca

La distribución de las respuestas que recibieron las 15 preguntas se muestra en la siguiente tabla:

<b>PREGUNTA</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
1. Los niveles inferiores son ajenos a las decisiones tomadas en la gerencia de la institución	0	2	2	2	1
2. La comunicación se establece en sentido descendente	0	0	0	2	5
3. Las relaciones personales interfieren en el trabajo productivo	0	0	3	0	4
4. Los grupos informales se consideran una amenaza para los objetivos de la institución	1	1	2	0	3
5. En la comunicación prevalecen los órdenes y no las orientaciones	1	1	3	1	1
6. El nivel de confianza entre los directivos y empleados favorece el clima organizacional	0	0	3	1	3
7. En la institución se hace énfasis en las recompensas	2	4	0	0	0
8. Se hace énfasis en el castigo como estrategia en el cumplimiento de las tareas	2	3	2	0	0
9. Las decisiones son delegadas a los diferentes niveles jerárquicos	0	2	1	3	1
10. Para estimular al empleado es necesario aplicar algunos incentivos	1	0	2	2	2
11. El establecimiento de sanciones en el reglamento interno es una medida de presión para que el empleado cumpla sus funciones	1	0	3	1	2

<b>PREGUNTA</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
12. Las recompensas materiales son fuente de motivación para el empleado	0	0	1	2	4
13. Brinda poca confianza a los empleados para mantener la autoridad	2	3	1	0	1
14. Las relaciones interpersonales favorecen el trabajo en equipo	0	0	1	1	5
15. La aplicación de sanciones disciplinarias contribuye al desempeño eficiente del empleado	0	4	2	1	0

La diversidad de las respuestas recibidas permite agrupar los aspectos investigados en dos grandes grupos: aquellos en que existe consenso, y aquellos en los que se observan opiniones disonantes o discrepantes. La determinación de consenso o discrepancia se realizó de la forma siguiente:

Se dice que hay discrepancias en una pregunta si existe al menos un directivo que respondió “*Nunca*” o “*Casi nunca*” y otro que respondió “*Siempre*” o “*Casi siempre*” a la misma pregunta.

Si a una pregunta todos los directivos responden “*Nunca o Casi nunca*” o todos responden “*Siempre o Casi siempre*” diremos que existe consenso en el aspecto investigado a través de esa pregunta.

Debe señalarse que en ambos casos (consenso o discrepancia) se obvian las respuestas neutras, es decir, aquellas que consisten en: “*A veces*”, pues estas respuestas aceptan que en algunas ocasiones ocurre lo preguntado y que en otras ocasiones no ocurre.

Se obtuvo consenso en 6 preguntas, presentándose a continuación estas preguntas y las respuestas consensuales:

***Las relaciones personales interfieren en el trabajo productivo.***

Existe consenso en la respuesta “*Siempre*”.

***El nivel de confianza entre los directivos y empleados favorece el clima organizacional.*** El consenso se produce en las respuestas “*Siempre*” o “*Casi siempre*”.

**En la institución se hace énfasis en las recompensas.** En este caso, los directivos consideran que “Nunca” o “Casi nunca”.

**Se hace énfasis en el castigo como estrategia en el cumplimiento de las tareas.** También en este caso la opinión consensual es “Nunca” o “Casi nunca”.

**Las recompensas materiales son fuente de motivación para el empleado.** Los directivos, en forma consensual creen que “Siempre” o “Casi siempre”.

**Las relaciones interpersonales favorecen el trabajo en equipo.** “Siempre” o “Casi siempre” son las respuestas consensuadas a esta pregunta.

Todos estos aspectos están relacionados con las motivaciones de los empleados o subalternos, observándose que los directivos, en general, consideran que aunque las recompensas son fuente de inspiración para los empleados o subalternos, la institución, a través de sus directivos, no hace énfasis en ellas ni en los castigos para incidir sobre los subalternos, subyaciendo la opinión de que las relaciones interpersonales y el clima de confianza son suficientes para lograr un buen clima organizacional y un adecuado trabajo de equipo, a pesar de que también consideran que estas relaciones personales pueden interferir en el trabajo productivo.

Hacia las preguntas restantes se observan discrepancias entre los directivos, siendo las más agudas las observadas en los aspectos siguientes:

**Los niveles inferiores son ajenos a las decisiones tomadas en la gerencia de la institución.**

**Los grupos informales se consideran una amenaza para los objetivos de la institución.**

**En la comunicación prevalecen las órdenes y no las orientaciones.**

***Las decisiones son delegadas a los diferentes niveles jerárquicos.***

Todas estas preguntas o aspectos apuntan en algún sentido hacia la aceptación de una tendencia autoritaria, por ejemplo, si “siempre prevalecen las órdenes y no las orientaciones” o “nunca las decisiones son delegadas a los diferentes niveles jerárquicos”, entonces es evidente que el estilo gerencial de la institución descansa es un estilo autoritario.

En nuestro análisis se encuentra que:

- ✚ 3 directivos opinan que *“Siempre o Casi siempre los niveles inferiores son ajenos a las decisiones tomadas en la gerencia de la institución”*.
- ✚ 3 directivos opinan que *“Siempre o Casi siempre los grupos informales se consideran una amenaza para los objetivos de la institución”*.
- ✚ 2 directivos opinan que *“Siempre o Casi siempre en la comunicación prevalecen las órdenes y no las orientaciones”*.
- ✚ 2 directivos opinan que *“Nunca o Casi nunca las decisiones son delegadas a los diferentes niveles jerárquicos”*.

Como se evidencia de lo anterior, varios de los mismos directivos de la institución perciben cierto grado de autoritarismo en la gerencia.

#### 4.2.4 Análisis de los cuestionarios de los empleados

El estilo gerencial de una institución puede percibirse desde dos puntos de vista diametralmente enfrentados: la percepción del cuerpo gerencial y la percepción de los empleados sin responsabilidad alguna en las decisiones de la institución.

Para conocer la otra visión de esta problemática, se entrevistaron 34 empleados de la Facultad de Odontología de la Universidad de los Andes (FOULA) con la ayuda de un cuestionario estructurado en preguntas cerradas, todas medidas con una escala de cinco (5) puntos idéntica a la utilizada en el caso de los directivos, en la que las categorías son:

- S Siempre
- CS Casi siempre
- AV A veces
- CN Casi nunca
- N Nunca

La siguiente tabla presenta las frecuencias de respuesta cada una de las preguntas del cuestionario:

<b>PREGUNTA</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
1. En el desempeño individual de su cargo le es permitido tomar iniciativas	1	5	16	5	7
2. Sus opiniones son consideradas por los directivos	3	4	17	4	6
3. Se valora mediante recompensas el logro de los objetivos institucionales	16	8	4	1	2
4. Los directivos consideran sus necesidades de desarrollo personal	6	11	8	2	5
5. Los directivos le informan acerca de los objetivos de la institución	6	14	5	3	5
6. Para el logro de los objetivos institucionales los directivos supervisan las metas alcanzadas	4	10	7	6	7
7. Evalúa usted sus competencias profesionales	1	2	9	10	12

<b>PREGUNTA</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
8. Se le asignan responsabilidades en correspondencia al cargo	0	0	4	5	25
9. El empleado conoce sus derechos laborales	0	4	6	8	14
10. El sueldo asignado cubre sus necesidades básicas	17	9	8	0	0
11. Las relaciones interpersonales promueven la ayuda mutua para un trabajo	0	1	10	5	17
12. Se le informa acerca del régimen de prestaciones sociales	12	5	11	1	4
13. La institución le ofrece estabilidad laboral	1	1	1	2	29
14. La remuneración percibida se corresponde con el trabajo que realiza	17	5	5	1	6
15. El ambiente de trabajo le ofrece seguridad emocional	1	0	13	11	9

Debido a la cantidad de entrevistados, muy superior a la de los directivos, en todas las preguntas se observan opiniones contrarias, es decir, en todas las preguntas se detectan respuestas mayores y menores que 3, valor que corresponde a la categoría neutra: "A veces".

Cuando la cantidad de entrevistados es suficientemente grande (mayor de 20), es recomendable utilizar medidas estadísticas de posición o tendencia central como la media, para así caracterizar con un solo número la posición adoptada por los entrevistados ante lo preguntado y complementar esta información con alguna medida de dispersión como la varianza, la desviación típica o el error típico para conocer cuán confiable resulta la información brindada por la media. En el caso de las preguntas a los empleados, la media y estas medidas de dispersión tienen los valores siguientes:

Pregunta	Media	Varianza	Desviación Típica	Error Muestral
1. En el desempeño individual de su cargo le es permitido tomar iniciativas	3,35	1,14	1,07	0,18
2. Sus opiniones son consideradas por los directivos	3,18	1,30	1,14	0,20
3. Se valora mediante recompensas el logro de los objetivos institucionales	1,87	1,38	1,18	0,21
4. Los directivos consideran sus necesidades de desarrollo personal	2,66	1,72	1,31	0,23
5. Los directivos le informan acerca de los objetivos de la institución	2,61	1,75	1,32	0,23
6. Para el logro de los objetivos institucionales los directivos supervisan las metas alcanzadas	3,06	1,81	1,35	0,23
7. Evalúa usted sus competencias profesionales	3,88	1,14	1,07	0,18
8. Se le asignan responsabilidades en correspondencia al cargo	4,62	0,49	0,70	0,12
9. El empleado conoce sus derechos laborales	4,00	1,16	1,08	0,19
10. El sueldo asignado cubre sus necesidades básicas	1,74	0,69	0,83	0,14
11. Las relaciones interpersonales promueven la ayuda mutua para un trabajo	4,15	0,95	0,97	0,17
12. Se le informa acerca del régimen de prestaciones sociales	2,39	1,81	1,34	0,23
13. La institución le ofrece estabilidad laboral	4,68	0,83	0,91	0,16
14. La remuneración percibida se corresponde con el trabajo que realiza	2,24	2,37	1,54	0,26
15. El ambiente de trabajo le ofrece seguridad emocional	3,79	0,90	0,95	0,16

Se observan grandes diferencias entre las medias de las respuestas, ya que éstas van desde 4,68 (valor máximo) hasta 1,74 (valor mínimo). El ordenamiento de las 15 variables de mayor a menor, según el valor de la media, nos lleva a conocer los aspectos que son percibidos por los empleados como los que más suceden en la FOULA.

Adicionalmente, luego de ordenadas las preguntas se realizaron pruebas de comparación de medias (t-student para muestras dependientes, ver Anexo estadístico), permitiendo esta prueba agrupar

las preguntas en cinco grupos, de modo que entre las preguntas pertenecientes al mismo grupo no existen diferencias significativas, no así entre las pertenecientes a grupos diferentes.

La tabla siguiente presenta los cinco (5) grupos obtenidos más una valoración cualitativa de la percepción de los empleados sobre la totalidad del grupo:

Pregunta	Media	Grupo
13. La institución le ofrece estabilidad laboral	4,68	Grupo I: SIEMPRE
8. Se le asignan responsabilidades en correspondencia al cargo	4,62	
11. Las relaciones interpersonales promueven la ayuda mutua para un trabajo	4,15	Grupo II: CASI SIEMPRE
9. El empleado conoce sus derechos laborales	4,00	
7. Evalúa usted sus competencias profesionales	3,88	
15. El ambiente de trabajo le ofrece seguridad emocional	3,79	
1. En el desempeño individual de su cargo le es permitido tomar iniciativas	3,35	Grupo III: A VECES
2. Sus opiniones son consideradas por los directivos	3,18	
6. Para el logro de los objetivos institucionales los directivos supervisan las metas alcanzadas	3,06	
4. Los directivos consideran sus necesidades de desarrollo personal	2,66	Grupo IV: A VECES / CASI NUNCA
5. Los directivos le informan acerca de los objetivos de la institución	2,61	
12. Se le informa acerca del régimen de prestaciones sociales	2,39	
14. La remuneración percibida se corresponde con el trabajo que realiza	2,24	
3. Se valora mediante recompensas el logro de los objetivos institucionales	1,87	Grupo V: CASI NUNCA
10. El sueldo asignado cubre sus necesidades básicas	1,74	

El grupo I, el que mayor satisfacción genera entre los empleados, lo forman dos variables relacionadas con la estabilidad laboral y la correspondencia entre las responsabilidades asignadas y el cargo.

Al grupo II, que también corresponde a una adecuada satisfacción entre los empleados, pertenecen aspectos asociados al ambiente laboral (relaciones interpersonales que facilitan la cooperación, seguridad emocional, autoevaluación de competencias profesionales y conocimiento de derechos laborales).

Los Grupos III y IV, relacionados con el clima organizacional y el estilo gerencial reflejan insatisfacción de los empleados, pues manifiestan en promedio que: “A veces” les es permitido tomar decisiones, “A veces” sus opiniones son consideradas por los directivos, “A veces” los directivos supervisan las metas alcanzadas, “A veces” los directivos consideran sus necesidades de desarrollo personal, “A veces” los directivos le informan acerca de los objetivos de la institución, “A veces” o “Casi nunca” se le informa acerca del régimen de prestaciones sociales. Estos dos grupos se relacionan esencialmente con el estilo gerencial que prima en la institución, y debido a la insatisfacción evidente de los empleados puede concluirse que impera un clima autoritario que no tiene en cuenta la opinión del empleado.

El último grupo, el grupo V, conjuntamente con un aspecto perteneciente al grupo IV, reflejan gran insatisfacción económica de los empleados con su situación, quienes consideran en promedio que: “Casi nunca” la remuneración percibida se corresponde con el trabajo que realiza, “Casi nunca” se valora mediante recompensas el logro de los objetivos institucionales y “Casi nunca” el sueldo asignado cubre sus necesidades básicas.

#### 4.2.5 Conclusiones

- En referencia a la dimensión estilo de liderazgo autoritario-coercitivo, se evidenció que las respuestas dadas por los directivos de la FOULA no se corresponden con los indicadores que conforman dicho estilo, sólo se observó su aprobación en relación con el indicador relativo a la comunicación descendente y a las relaciones personales restringidas, indicando que la gran mayoría de directivos efectúan una comunicación en sentido descendente y restringen las relaciones personales por considerar que interfieren con el trabajo. Esto lleva a la conclusión de que existen matices de autoritarismo-coercitivo, aunque ése no sea el estilo predominante.
- El estilo autoritario-benevolente encuentra una mayor correspondencia con el estilo de la institución, pues todos sus rasgos característicos están presente en la FOULA. Este hecho permite asegurar que el estilo gerencial en la institución es autoritario-benevolente con matices de autoritario-coercitivo.
- El liderazgo consultivo no caracteriza al estilo gerencial de la institución, pues no todos los rasgos que lo definen se hallan presente en la Facultad; no obstante algunos de ellos si se detectaron como la confianza en los empleados y el uso de las recompensas como motivador.
- El liderazgo participativo tampoco caracteriza al estilo gerencial de la institución, ya que los directivos no delegan las decisiones a los niveles inferiores siendo éste un rasgo fundamental de este estilo gerencial.

- Resumiendo, el estilo gerencial que caracteriza a la institución es autoritario-benevolente con matices de coercitivo y rasgos presentes de liderazgo consultivo y participativo.
- Respecto a los empleados, se observa que aspectos motivadores tradicionales no funcionan como tales, ya que ellos perciben que no se les permite tomar iniciativas con frecuencia y sus opiniones no son tomadas en cuenta con regularidad, no se valora con recompensas el logro de los objetivos institucionales, su superación profesional tampoco es considerada por la institución.
- Los aspectos motivadores que funcionan como tales son la asignación de tareas acorde con el cargo desempeñado y las relaciones interpersonales que promueven la ayuda mutua y su autoevaluación que les permite considerarse aptos para el desarrollo de sus funciones.
- En el contexto de trabajo se observa la mayor insatisfacción de estos trabajadores, concretamente con el salario recibido, por no considerarlo adecuado a las tareas asignadas y porque no cubre sus necesidades personales.
- La estabilidad emocional y laboral son los principales elementos motivadores del contexto de trabajo que garantizan la permanencia de los empleados en la institución.
- El conocimiento de los derechos laborales por parte de los empleados de la FOULA es parcial, pues aunque la mayoría dice conocerlos esto es cuestionable porque también una mayoría manifiesta desconocer el régimen de prestaciones sociales vigente.

- La percepción de los empleados sobre los objetivos institucionales y la supervisión de metas tiene un impacto negativo sobre la institución. ellos manifiestan desconocer estos objetivos, así como una ausencia total de supervisión de las metas. Esto constituye un punto álgido para la institución, ya que de nada vale tener objetivos si estos no se canalizan a lo largo de los diferentes niveles y se hacen llegar a sus ejecutores directos, generando así un mayor compromiso institucional y un sentido de pertenencia.

#### 4.2.6 Recomendaciones

Considerando los objetivos de la investigación y las conclusiones del análisis de datos se recomienda:

Fomentar un clima organizacional favorable basado en el liderazgo, la participación, el trabajo en equipo, la sinergia y la autodisciplina.

- ✓ Se sugiere la formación de líderes que implementen políticas de dirección centradas en el cumplimiento de objetivos y que al mismo tiempo fomenten la motivación, creando un ambiente de trabajo basado en la confianza, la comunicación multidireccional, fomentando a su vez el crecimiento personal y profesional de los empleados.

- ✓ Es importante que se les permita a los empleados la realización de trabajos mediante el uso de facultades y capacidades, para ello se requiere su actualización de acuerdo a las innovaciones científicas y tecnológicas.

- ✓ Es conveniente la realización de cursos de tópicos de liderazgo participativo, para que los directivos de la FOULA conozcan las variables organizacionales: proceso decisorio, sistemas de comunicaciones, relaciones interpersonales y el sistema de incentivos vinculados con la motivación del personal

**CAPÍTULO**  
**V**  
**CONSIDERACIONES ETICAS**

**5.1. Consideraciones Éticas y Legales.**

Como miembros del equipo de salud, es bien importante y pertinente considerar en principio, el contenido del Artículo 83 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el cual establece: “La salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida. El Estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios. Todas las personas tienen derecho a la protección de la salud, así como el deber de participar activamente en su promoción y defensa, y el de cumplir con las medidas sanitarias y de saneamiento que establezcan la ley, de conformidad con los tratados y convenios internacionales suscritos y ratificados por la República”.

La odontología moderna está presionada por una cantidad de argumentos morales y sociales que han alcanzado a la profesión y afectado de manera considerable su práctica diaria. Adicionalmente, cambios importantes en la profesión médica están teniendo una profunda importancia en la odontología y han servido para alertar a los odontólogos sobre las posibilidades de modificaciones similares.

Dentro de las consideraciones éticas y sociales contemporáneas con las cuales se enfrenta la odontología, las relacionadas con la responsabilidad del personal profesional de la salud dental sirven de basamento a la presente investigación.

*La Ley del Ejercicio de la Odontología* en su Artículo 17, establece:

“Al ofrecer sus servicios profesionales, el odontólogo deberá acatar las disposiciones que sobre el anuncio público de servicios odontológicos se establezcan en el Colegio de Deontología Odontológica”.

A este respecto, el Código de Deontología Odontológica, establece en el **Título I. Capítulo Primero. De los Deberes Generales de los Odontólogos.**

**Artículo 1º:** El respeto a la vida y a la integridad de la persona humana, el fomento y la preservación de la salud, como componentes del desarrollo y bienestar social y su proyección efectiva a la comunidad, constituyen en todas las circunstancias el deber primordial del Odontólogo.

**Artículo 2º:** El Profesional de la Odontología está en la obligación de mantenerse informado y actualizado en los avances del conocimiento científico. La actitud contraria no es ética, ya que limita en alto grado su capacidad para suministrar la atención en salud integral requerida.

**Artículo 3º:** Para la presentación idónea de sus servicios profesionales, el Odontólogo debe encontrarse en condiciones psíquicas y somáticas satisfactorias y poseer una formación ética y social irreprochable.

El Estatuto del Personal Docente y de investigación de la Universidad de Los Andes en el Título II, De las Obligaciones y Derechos del Personal Docente y de Investigación establece:

### **Capítulo I. Disposiciones Generales.**

**Artículo 55.** Siendo la Universidad un centro creador y difusor de fuerzas productivas, y los miembros del personal docente y de investigación un recurso inestimable que debe ser aprovechado en beneficio de la misma, los organismos competentes propiciarán las iniciativas pertinentes mediante planes, programas, proyectos y acuerdos, para que aquellos transformen el fruto de sus investigaciones o de su quehacer universitarias en actividades tendientes a generar recursos propios para la institución.

**Artículo 56.** Los miembros del personal docente y de investigación, individualmente, a través de las unidades académicas a que pertenezcan o sus organizaciones gremiales, tienen derecho a formular planteamientos razonados tendientes al mejoramiento institucional, dentro de las pautas señaladas por la Ley y este Estatuto.

## **Capítulo II. De las Obligaciones.**

**Artículo 58.** Son obligaciones de los miembros del personal docente y de investigación de la Universidad de Los Andes:

1. Respetar y defender la integridad y la dignidad de la Universidad, la inviolabilidad de su recinto, la integridad y la dignidad de los miembros del personal docente y de investigación, de los estudiantes a y de los trabajadores al servicio de la institución.
2. Mejorar constantemente su capacidad científica y pedagógica.

## 5.2. Cronograma de Ejecución

ACTIVIDAD	SEPT 2005	OCT 2005	NOV 2005	DIC 2005	ENE 2006	FEB 2006	MARZ 2006	ABR 2006
Revisión bibliográfica	X	X	X	X	X		X	
Planteamiento del problema. Formulación. Importancia del Estudio. objetivos generales y específicos		X		X				
Marco Organizacional			X					
Marco Teórico Referencial				X				
Marco Metodológico				X				
Consideraciones Éticas				X				
Estimación del Presupuesto				X				
Recolección, selección y análisis de la Información					X	X	X	
Elaboración y entrega del trabajo final								X

### 5.3. PRESUPUESTO ESTIMADO

Fotocopias, papel, lápices, cartucho de tinta.....	100 000.00
Gasto horas Internet.....	100 000,00
Asesora estadística.....	600 000,00
Impresión Trabajo .....	60 000,00
Empastado del trabajo final.....	40 000,00
Encuestador.....	80 000, 00

#### 5.4 Referencias Bibliográficas

- Arteaga, S; González, S, Velazco, N. (2004). *Propuesta de Planificación Estratégica. Facultad de Odontología. Universidad de los Andes.* Trabajo de Planificación y Control. Postgrado de Gerencia en Servicios de Salud. Universidad Católica Andrés Bello.
- Austin, N. y Peters, T (1986). *Pasión por la excelencia.* México: Lasser Press.
- Belandria A (2003). Conceptualización del proceso de enseñanza y aprendizaje de la Facultad de Odontología. Trabajo de ascenso. ULA. Mérida. Venezuela.
- Bennis, W y Nanus, B (1991). *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz.* Bogota: Norma.
- Blake, R y Mouton, J. (1991) El nuevo grid gerencial. México: Diana.
- Código de Deontología Odontológica. Disponible en: mis documentos \ código de Deontología Odontológica.htm (consulta: 2005, 28 Nov)
- Nueva Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (Gaceta Oficial N° 5 453 Extraordinario 24 de Marzo de 2 000)
- Chiavenato, Idalberto (1989). *Introducción a la teoría general de la administración.* México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.
- Davis K. y Newstrom, J (1991). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional.* México: McGraw-Hill.
- Estatuto del Personal Docente y de Investigación (Gaceta Universitaria N° 1 Extraordinario Abril 1990). Universidad de Los Andes. Mérida-Venezuela.
- Hall, Richard (1987). *Organizaciones, estructura y proceso.* México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Hampton, David (1989). *Administración.* México: McGraw-Hill. Interamericana.
- Hellriegel, D; Slocum, J y Woodman, R ((1998). *Comportamiento organizacional.* Octava Edición. ITP. México.

- Hersey, P. y Blanchard, K (1981). *Estilo eficaz de dirigir liderazgo situacional*. México: IDH Ediciones.
- Herzberg, F. (1967). *Trabajo y naturaleza humana*. Cleveland (Estados Unidos): The World of Publishing CO.
- Hurtado, Jacqueline. (2000) *Metodología de la Investigación Holística*. Tercera Edición. SYPAL. Caracas- Venezuela.
- Koontz, H y Wehrich, H (1995). *Elementos de administración*. México: McGraw-Hill.
- Ley del Ejercicio de la Odontología (Gaceta Oficial N° 29 288 de 10 de Agosto de 1970). Editorial La Torre. Caracas.
- Likert, Rensis (1975). *La organización humana*. Sao Paulo. Atlas.
- Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. Normas para la elaboración y presentación de los trabajo de grado de especialización y de maestría y las tesis doctorales. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. FEDUPEL. Caracas, 2004.
- Marín, M (1993). Estilo de liderazgo de los directores en relación con la satisfacción laboral del Personal Docente. Trabajo de Grado de Maestría, Universidad Experimental Rafael Marín Baralt. Cabimas. Maracaibo. Venezuela.
- Milkovich, G. y Boudreau, I (1994). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Montaño A. (2001, Septiembre). Liderazgo Participativo: La Estrategia hacia la Competitividad. Dictamen, 43-43.
- Munch, G. Lourdes (1996). *Más allá de la excelencia y de la calidad total*. México. Trillas.
- Pabón y Cabrita (1994). Incidencia de los estilos de liderazgo (autocrático-democrático) en la satisfacción del trabajador de la empresa Frizer de Venezuela, sucursal Valera. Trabajo de grado de Maestría, Universidad Rafael Urdaneta, Valera, Trujillo. Venezuela.
- Pacheco, Roberto (1989). *Liderazgo y participación: mitos y realidades*. Editorial Univ. De Deusto.
- Piña, Noemí (1997). Estilos gerenciales de los directivos de las escuelas básicas, según el grid gerencial de Blake y Mouton. Trabajo de grado

de Maestría, Universidad Rafael Urdaneta, Valera, Trujillo. Venezuela.

Quintero, María E: (2004). El liderazgo de los directivos bancarios y su relación con la satisfacción laboral de los empleados. Zona Metropolitana del Estado Mérida. Trabajo de Grado de Maestría, Universidad de Los Andes. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Mérida. Venezuela.

Robbins S (1994). *Administración: teoría y práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Robbins S (1998). *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Rujano, J. (1992). Reseña Histórica de la Odontología en Mérida. Universidad de Los Andes. Facultad de Odontología. Mérida-Venezuela Maracaibo. Venezuela: Talleres de Gráficos Universitarios/ Mérida-Venezuela.

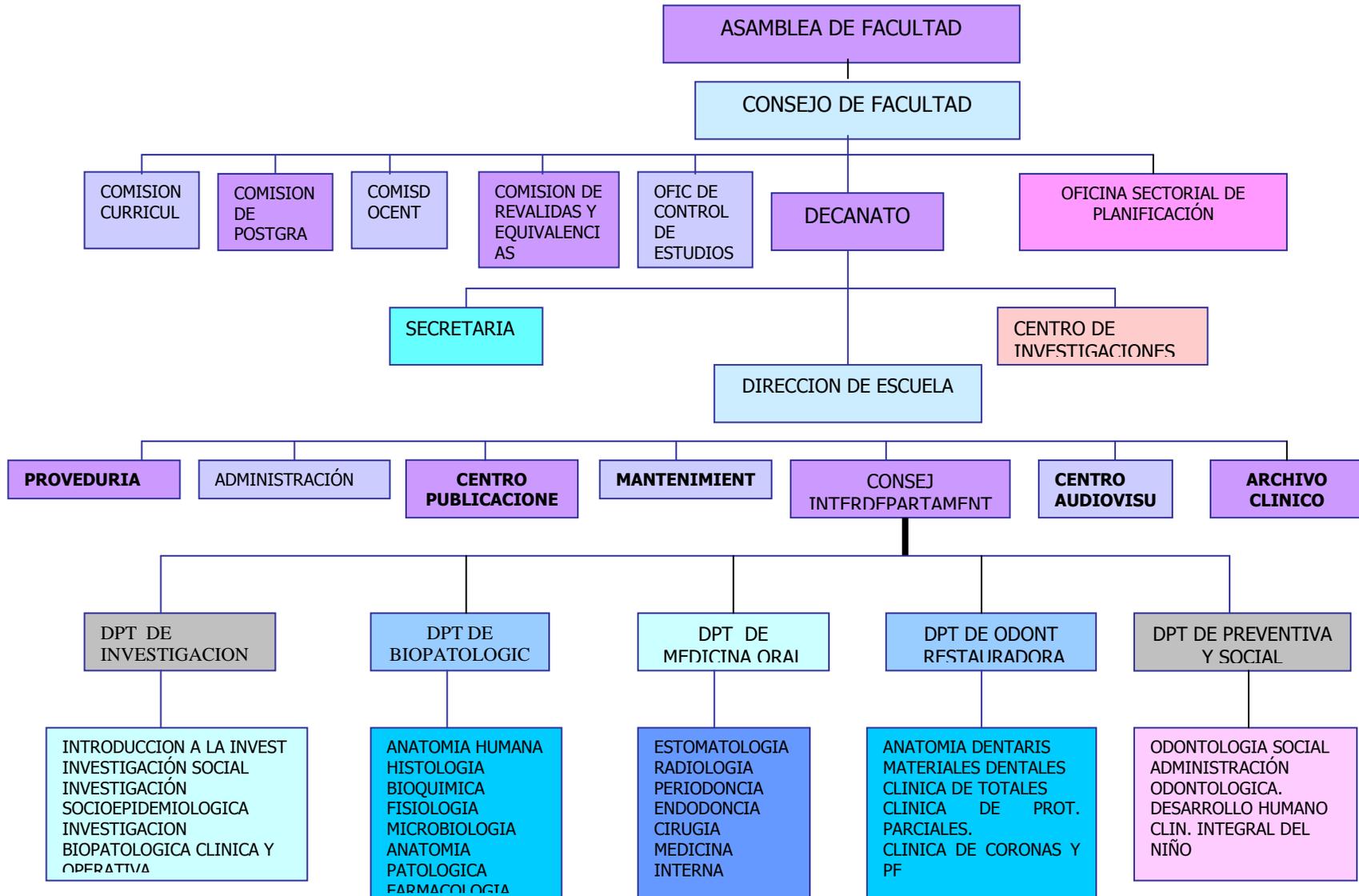
Sabino, C. (2000). El Proceso de Investigación. Una introducción Teórico-práctica. Editorial PANAPO. Caracas-Venezuela.

Stoner, James (1986). *Administración*. México: Prentice-Hall.

Suárez, L. y Hernández, M. (1994). Proyecto de cambio curricular para la Facultad de Odontología de la Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela: Trabajo de Ascenso. Facultad de Odontología. Universidad de Los Andes

# *ANEXOS*

## ORGANIGRAMA DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGIA



### CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS DIRECTIVOS

A continuación se presenta un conjunto de preguntas para que coloque de acuerdo a la siguiente escala, una (X) en el número que corresponda a cada caso.

- ◆ Siempre S (5)
- ◆ Casi siempre C.S (4)
- ◆ Algunas veces A.V (3)
- ◆ Casi nunca C.N (2)
- ◆ Nunca N (1)

Nº	PREGUNTA	N	CN	AV	CS	S
1	Los niveles inferiores son ajenos a las decisiones tomadas en la gerencia de la institución.					
2	La comunicación se establece en sentido ascendente.					
3	Las relaciones personales interfieren en el trabajo productivo.					
4	Los grupos informales se consideran una amenaza para los objetivos de la institución					
5	En la comunicación prevalecen las órdenes y no las orientaciones.					
6	El nivel de confianza entre los directivos y empleados favorece el clima organizacional.					
7	En la institución se hace énfasis en las recompensas					
8	Se hace énfasis en el castigo como estrategia en el cumplimiento de las tareas					
9	Las decisiones son delegadas a los diferentes niveles jerárquicos					
10	Para estimular al empleado es necesario aplicar algunos incentivos.					
11	El establecimiento de sanciones en el reglamento interno es una medida de presión para que el empleado cumpla sus funciones					
12	Las recompensas materiales son fuente de motivación para el empleado					
13	Brinda poca confianza a los empleados para mantener la autoridad.					
14	Las relaciones interpersonales favorecen el trabajo en equipo.					
15	La aplicación de sanciones disciplinarias contribuye al desempeño eficiente del empleado					

## CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS

A continuación se presenta un conjunto de preguntas para que coloque de acuerdo a la siguiente escala, una (X) en el número que corresponda a cada caso.

- ◆ Siempre                      S                      (5)
- ◆ Casi siempre                C.S                      (4)
- ◆ Algunas veces                A.V                      (3)
- ◆ Casi nunca                    C.N                      (2)
- ◆ Nunca                            N                          (1)

Nº	PREGUNTA	N	CN	AV	CS	S
1	En el desempeño individual de su cargo le es permitido tomar iniciativas					
2	Sus opiniones son consideradas por los directivos					
3	Se valora mediante recompensas el logro de los objetivos institucionales					
4	Los directivos consideran sus necesidades de crecimiento personal					
5	Los directivos le informan acerca de los objetivos de la institución					
6	Para el logro de los objetivos institucionales los directivos supervisan las metas alcanzadas.					
7	Evalúa usted sus competencias profesionales					
8	Se le asignan responsabilidades en correspondencia al cargo					
9	El empleado conoce sus derechos laborales					
10	El sueldo asignado cubre sus necesidades básicas					
11	Las relaciones interpersonales promueven la ayuda mutua para un trabajo					
12	Se le informa acerca del régimen de prestaciones sociales					
13	La institución le ofrece estabilidad laboral					
14	La remuneración percibida se corresponde con el trabajo que realiza.					
15	El ambiente de trabajo le ofrece seguridad emocional					

## Anexo estadístico

### Descriptivos

Notas		
<b>Resultados creados</b>		08-APR-2006 09:38:04
<b>Comentarios</b>		
<b>Entrada</b>	<b>Datos</b>	C:\Documents and Settings\Nelly\Mis documentos\Odontologia\Empleados y Directivos\Datos.sav
	<b>Filtro</b>	<ninguna>
	<b>Peso</b>	<ninguna>
	<b>Segmentar archivo</b>	<ninguna>
	<b>Núm. de filas del archivo de trabajo</b>	34
<b>Manipulación de los valores perdidos</b>	<b>Definición de los perdidos</b>	Los valores perdidos definidos por el usuario son considerados como perdidos.
	<b>Casos utilizados</b>	Se han utilizado todos los datos no perdidos.
<b>Sintaxis</b>		DESCRIPTIVES VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10 p11 p12 p13 p14 p15 /STATISTICS=MEAN STDDEV VARIANCE SEMEAN .
<b>Recursos</b>	<b>Tiempo transcurrido</b>	0:00:00,05

Estadísticos descriptivos					
	N	Media		Desv. típ.	Varianza
	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Estadístico
<b>P1. En el desempeño individual de su cargo le es permitido tomar iniciativas</b>	34	3,35	,18	1,07	1,144
<b>P2. Sus opiniones son consideradas por los directivos</b>	34	3,18	,20	1,14	1,301
<b>P3. Se valora mediante recompensas el logro de</b>	31	1,87	,21	1,18	1,383

<b>los objetivos institucionales</b>					
<b>P4. Los directivos consideran sus necesidades de desarrollo personal</b>	32	2,66	,23	1,31	1,717
<b>P5. Los directivos le informan acerca de los objetivos de la institución</b>	33	2,61	,23	1,32	1,746
<b>P6. Para el logro de los objetivos institucionales los directivos supervisan las metas alcanzadas</b>	34	3,06	,23	1,35	1,815
<b>P7. Evalúa usted sus competencias profesionales</b>	34	3,88	,18	1,07	1,137
<b>P8. Se le asignan responsabilidades en correspondencia al cargo</b>	34	4,62	,12	,70	,486
<b>P9. El empleado conoce sus derechos laborales</b>	32	4,00	,19	1,08	1,161
<b>P10. El sueldo asignado cubre sus necesidades básicas</b>	34	1,74	,14	,83	,685
<b>P11. Las relaciones interpersonales promueven la ayuda mutua para un trabajo</b>	33	4,15	,17	,97	,945
<b>P12. Se le informa acerca del régimen de prestaciones sociales</b>	33	2,39	,23	1,34	1,809
<b>P13. La institución le ofrece estabilidad laboral</b>	34	4,68	,16	,91	,832
<b>P14. La remuneración percibida se corresponde con el trabajo que realiza</b>	34	2,24	,26	1,54	2,367
<b>P15. El ambiente de trabajo le ofrece seguridad emocional</b>	34	3,79	,16	,95	,896
<b>N válido (según lista)</b>	27				

## Prueba T

Notas		
<b>Resultados creados</b>		08-APR-2006 10:37:44
<b>Comentarios</b>		
<b>Entrada</b>	<b>Datos</b>	C:\Documents and Settings\Jose Manuel\Mis documentos\Odontologia\Empleados y Directivos\Datos.sav
	<b>Filtro</b>	<ninguna>
	<b>Peso</b>	<ninguna>
	<b>Segmentar archivo</b>	<ninguna>
	<b>Núm. de filas del archivo de trabajo</b>	34
<b>Tratamiento de los valores perdidos</b>	<b>Definición de los perdidos</b>	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	<b>Casos utilizados</b>	Los estadísticos de cada análisis se basan en los casos que no tienen datos perdidos ni quedan fuera de rango en cualquiera de las variables del análisis.
<b>Sintaxis</b>	T-TEST PAIRS= p8 p8 p9 p7 p7 p1 p1 p2 p4 p4 p5 p12 p3 p3 WITH p13 p11 p11 p9 p15 p15 p2 p6 p6 p5 p12 p14 p14 p10 (PAIRED) /CRITERIA=CIN(.95) /MISSING=ANALYSIS.	
<b>Recursos</b>	<b>Tiempo transcurrido</b>	0:00:00,19

Estadísticos de muestras relacionadas					
		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
<b>Par 1</b>	<b>P8. Se le asignan responsabilidades en correspondencia al cargo</b>	4,62	34	,70	,12
	<b>P13. La institución le ofrece estabilidad laboral</b>	4,68	34	,91	,16
<b>Par 2</b>	<b>P8. Se le asignan responsabilidades en correspondencia al cargo</b>	4,67	33	,65	,11
	<b>P11. Las relaciones interpersonales promueven la ayuda mutua para un trabajo</b>	4,15	33	,97	,17

Par 3	P9. El empleado conoce sus derechos laborales	4,00	32	1,08	,19
	P11. Las relaciones interpersonales promueven la ayuda mutua para un trabajo	4,19	32	,97	,17
Par 4	P7. Evalúa usted sus competencias profesionales	3,88	32	1,07	,19
	P9. El empleado conoce sus derechos laborales	4,00	32	1,08	,19
Par 5	P7. Evalúa usted sus competencias profesionales	3,88	34	1,07	,18
	P15. El ambiente de trabajo le ofrece seguridad emocional	3,79	34	,95	,16
Par 6	P1. En el desempeño individual de su cargo le es permitido tomar iniciativas	3,35	34	1,07	,18
	P15. El ambiente de trabajo le ofrece seguridad emocional	3,79	34	,95	,16
Par 7	P1. En el desempeño individual de su cargo le es permitido tomar iniciativas	3,35	34	1,07	,18
	P2. Sus opiniones son consideradas por los directivos	3,18	34	1,14	,20
Par 8	P2. Sus opiniones son consideradas por los directivos	3,18	34	1,14	,20
	P6. Para el logro de los objetivos institucionales los directivos supervisan las metas alcanzadas	3,06	34	1,35	,23
Par 9	P4. Los directivos consideran sus necesidades de desarrollo personal	2,66	32	1,31	,23
	P6. Para el logro de los objetivos institucionales los directivos supervisan las metas alcanzadas	3,09	32	1,38	,24
Par 10	P4. Los directivos consideran sus necesidades de desarrollo personal	2,68	31	1,33	,24
	P5. Los directivos le informan acerca de los objetivos de la institución	2,58	31	1,34	,24
Par 11	P5. Los directivos le informan acerca de los objetivos de la institución	2,66	32	1,31	,23
	P12. Se le informa acerca del régimen de prestaciones sociales	2,44	32	1,34	,24
Par 12	P12. Se le informa acerca del régimen de prestaciones sociales	2,39	33	1,34	,23

	<b>P14. La remuneración percibida se corresponde con el trabajo que realiza</b>	2,27	33	1,55	,27
<b>Par 13</b>	<b>P3. Se valora mediante recompensas el logro de los objetivos institucionales</b>	1,87	31	1,18	,21
	<b>P14. La remuneración percibida se corresponde con el trabajo que realiza</b>	2,29	31	1,57	,28
<b>Par 14</b>	<b>P3. Se valora mediante recompensas el logro de los objetivos institucionales</b>	1,87	31	1,18	,21
	<b>P10. El sueldo asignado cubre sus necesidades básicas</b>	1,74	31	,82	,15

<b>Correlaciones de muestras relacionadas</b>					
			<b>N</b>	<b>Correlación</b>	<b>Sig.</b>
<b>Par 1</b>	<b>P8. Se le asignan responsabilidades en correspondencia al cargo y P13. La institución le ofrece estabilidad laboral</b>		34	-,105	,554
<b>Par 2</b>	<b>P8. Se le asignan responsabilidades en correspondencia al cargo y P11. Las relaciones interpersonales promueven la ayuda mutua para un trabajo</b>		33	,183	,309
<b>Par 3</b>	<b>P9. El empleado conoce sus derechos laborales y P11. Las relaciones interpersonales promueven la ayuda mutua para un trabajo</b>		32	-,093	,612
<b>Par 4</b>	<b>P7. Evalúa usted sus competencias profesionales y P9. El empleado conoce sus derechos laborales</b>		32	,084	,648
<b>Par 5</b>	<b>P7. Evalúa usted sus competencias profesionales y P15. El ambiente de trabajo le ofrece seguridad emocional</b>		34	-,085	,634
<b>Par 6</b>	<b>P1. En el desempeño individual de su cargo le es permitido tomar iniciativas y P15. El ambiente de trabajo le ofrece seguridad emocional</b>		34	,194	,272
<b>Par 7</b>	<b>P1. En el desempeño individual de su cargo le es permitido tomar iniciativas y P2. Sus opiniones son consideradas por los directivos</b>		34	,593	,000
<b>Par 8</b>	<b>P2. Sus opiniones son consideradas por los directivos y P6. Para el logro de los objetivos institucionales los directivos supervisan las metas alcanzadas</b>		34	,585	,000
<b>Par 9</b>	<b>P4. Los directivos consideran sus necesidades de desarrollo personal y P6. Para el logro de los objetivos institucionales los directivos supervisan</b>		32	,484	,005

	las metas alcanzadas			
Par 10	P4. Los directivos consideran sus necesidades de desarrollo personal y P5. Los directivos le informan acerca de los objetivos de la institución	31	,749	,000
Par 11	P5. Los directivos le informan acerca de los objetivos de la institución y P12. Se le informa acerca del régimen de prestaciones sociales	32	,473	,006
Par 12	P12. Se le informa acerca del régimen de prestaciones sociales y P14. La remuneración percibida se corresponde con el trabajo que realiza	33	,412	,017
Par 13	P3. Se valora mediante recompensas el logro de los objetivos institucionales y P14. La remuneración percibida se corresponde con el trabajo que realiza	31	,363	,045
Par 14	P3. Se valora mediante recompensas el logro de los objetivos institucionales y P10. El sueldo asignado cubre sus necesidades básicas	31	,208	,263

Prueba de muestras relacionadas										
		Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia					
					Inferior	Superior				
Par 1	P8. Se le asignan responsabilidades en correspondencia al cargo - P13. La institución le ofrece estabilidad laboral	5,88E-02	1,20	,21	-,48	,36	-,285	33	,778	
Par 2	P8. Se le asignan responsabilidades en correspondencia al cargo - P11. Las relaciones interpersonales promueven la ayuda mutua para un trabajo	,52	1,06	,19	,14	,89	2,781	32	,009	
Par 3	P9. El empleado conoce sus	-,19	1,51	,27	-,73	,36	-,701	31	,488	

	derechos laborales - P11. Las relaciones interpersonales promueven la ayuda mutua para un trabajo								
Par 4	P7. Evalúa usted sus competencias profesionales - P9. El empleado conoce sus derechos laborales	-,13	1,45	,26	-,65	,40	-,486	31	,630
Par 5	P7. Evalúa usted sus competencias profesionales - P15. El ambiente de trabajo le ofrece seguridad emocional	8,82E-02	1,48	,25	-,43	,61	,347	33	,731
Par 6	P1. En el desempeño individual de su cargo le es permitido tomar iniciativas - P15. El ambiente de trabajo le ofrece seguridad emocional	-,44	1,28	,22	-,89	6,74E-03	2,004 <sup>-</sup>	33	,053
Par 7	P1. En el desempeño individual de su cargo le es permitido tomar iniciativas - P2. Sus opiniones son consideradas por los directivos	,18	1,00	,17	-,17	,53	1,030	33	,311
Par 8	P2. Sus opiniones son consideradas por los directivos - P6. Para el logro de los objetivos institucionales los directivos supervisan las metas alcanzadas	,12	1,15	,20	-,28	,52	,597	33	,554
Par 9	P4. Los directivos consideran sus necesidades de desarrollo	-,44	1,37	,24	-,93	5,51E-02	1,811 <sup>-</sup>	31	,080

	personal - P6. Para el logro de los objetivos institucionales los directivos supervisan las metas alcanzadas								
Par 10	P4. Los directivos consideran sus necesidades de desarrollo personal - P5. Los directivos le informan acerca de los objetivos de la institución	9,68E-02	,94	,17	-,25	,44	,571	30	,572
Par 11	P5. Los directivos le informan acerca de los objetivos de la institución - P12. Se le informa acerca del régimen de prestaciones sociales	,22	1,36	,24	-,27	,71	,909	31	,370
Par 12	P12. Se le informa acerca del régimen de prestaciones sociales - P14. La remuneración percibida se corresponde con el trabajo que realiza	,12	1,58	,27	-,44	,68	,442	32	,662
Par 13	P3. Se valora mediante recompensas el logro de los objetivos institucionales - P14. La remuneración percibida se corresponde con el trabajo que realiza	-,42	1,59	,29	-1,00	,16	1,471	30	,152
Par 14	P3. Se valora mediante recompensas el logro de los objetivos institucionales - P10. El sueldo asignado cubre sus necesidades básicas	,13	1,28	,23	-,34	,60	,559	30	,580

## Prueba T

Notas		
<b>Resultados creados</b>		08-APR-2006 10:49:42
<b>Comentarios</b>		
<b>Entrada</b>	<b>Datos</b>	C:\Documents and Settings\Nelly\Mis documentos\Odontologia\Empleados y Directivos\Datos.sav
	<b>Filtro</b>	<ninguna>
	<b>Peso</b>	<ninguna>
	<b>Segmentar archivo</b>	<ninguna>
	<b>Núm. de filas del archivo de trabajo</b>	34
<b>Tratamiento de los valores perdidos</b>	<b>Definición de los perdidos</b>	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	<b>Casos utilizados</b>	Los estadísticos de cada análisis se basan en los casos que no tienen datos perdidos ni quedan fuera de rango en cualquiera de las variables del análisis.
<b>Sintaxis</b>		T-TEST PAIRS= p7 p9 p1 p2 p5 p4 p5 p3 p10 WITH p11 p15 p6 p4 p6 p12 p14 p12 p14 (PAIRED) /CRITERIA=CIN(.95) /MISSING=ANALYSIS.
<b>Recursos</b>	<b>Tiempo transcurrido</b>	0:00:00,08

Estadísticos de muestras relacionadas					
		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
<b>Par 1</b>	<b>P7. Evalúa usted sus competencias profesionales</b>	3,85	33	1,06	,19
	<b>P11. Las relaciones interpersonales promueven la ayuda mutua para un trabajo</b>	4,15	33	,97	,17
<b>Par 2</b>	<b>P9. El empleado conoce sus derechos laborales</b>	4,00	32	1,08	,19
	<b>P15. El ambiente de trabajo le ofrece seguridad emocional</b>	3,84	32	,95	,17

Par 3	P1. En el desempeño individual de su cargo le es permitido tomar iniciativas	3,35	34	1,07	,18
	P6. Para el logro de los objetivos institucionales los directivos supervisan las metas alcanzadas	3,06	34	1,35	,23
Par 4	P2. Sus opiniones son consideradas por los directivos	3,25	32	1,11	,20
	P4. Los directivos consideran sus necesidades de desarrollo personal	2,66	32	1,31	,23
Par 5	P5. Los directivos le informan acerca de los objetivos de la institución	2,61	33	1,32	,23
	P6. Para el logro de los objetivos institucionales los directivos supervisan las metas alcanzadas	3,06	33	1,37	,24
Par 6	P4. Los directivos consideran sus necesidades de desarrollo personal	2,71	31	1,30	,23
	P12. Se le informa acerca del régimen de prestaciones sociales	2,42	31	1,36	,24
Par 7	P5. Los directivos le informan acerca de los objetivos de la institución	2,61	33	1,32	,23
	P14. La remuneración percibida se corresponde con el trabajo que realiza	2,27	33	1,55	,27
Par 8	P3. Se valora mediante recompensas el logro de los objetivos institucionales	1,83	30	1,18	,21
	P12. Se le informa acerca del régimen de prestaciones sociales	2,47	30	1,36	,25
Par 9	P10. El sueldo asignado cubre sus necesidades básicas	1,74	34	,83	,14
	P14. La remuneración percibida se corresponde con el trabajo que realiza	2,24	34	1,54	,26

#### Correlaciones de muestras relacionadas

		N	Correlación	Sig.
Par 1	P7. Evalúa usted sus competencias profesionales y P11. Las relaciones interpersonales promueven la ayuda mutua para un trabajo	33	,234	,189
Par 2	P9. El empleado conoce sus derechos laborales y P15. El ambiente de trabajo le ofrece seguridad emocional	32	,063	,733
Par 3	P1. En el desempeño individual de su cargo le es permitido tomar iniciativas y P6. Para el logro de los	34	,490	,003

	<b>objetivos institucionales los directivos supervisan las metas alcanzadas</b>			
<b>Par 4</b>	<b>P2. Sus opiniones son consideradas por los directivos y P4. Los directivos consideran sus necesidades de desarrollo personal</b>	32	,239	,188
<b>Par 5</b>	<b>P5. Los directivos le informan acerca de los objetivos de la institución y P6. Para el logro de los objetivos institucionales los directivos supervisan las metas alcanzadas</b>	33	,584	,000
<b>Par 6</b>	<b>P4. Los directivos consideran sus necesidades de desarrollo personal y P12. Se le informa acerca del régimen de prestaciones sociales</b>	31	,223	,229
<b>Par 7</b>	<b>P5. Los directivos le informan acerca de los objetivos de la institución y P14. La remuneración percibida se corresponde con el trabajo que realiza</b>	33	,528	,002
<b>Par 8</b>	<b>P3. Se valora mediante recompensas el logro de los objetivos institucionales y P12. Se le informa acerca del régimen de prestaciones sociales</b>	30	,374	,042
<b>Par 9</b>	<b>P10. El sueldo asignado cubre sus necesidades básicas y P14. La remuneración percibida se corresponde con el trabajo que realiza</b>	34	,669	,000

<b>Prueba de muestras relacionadas</b>									
		<b>Diferencias relacionadas</b>					<b>t</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. (bilateral)</b>
		<b>Media</b>	<b>Desviación típ.</b>	<b>Error típ. de la media</b>	<b>95% Intervalo de confianza para la diferencia</b>				
					<b>Inferior</b>	<b>Superior</b>			
<b>Par 1</b>	<b>P7. Evalúa usted sus competencias profesionales - P11. Las relaciones interpersonales promueven la ayuda mutua para un trabajo</b>	,30	1,26	,22	-,75	,14	1,379	32	,177
<b>Par 2</b>	<b>P9. El empleado conoce sus derechos laborales - P15.</b>	,16	1,39	,25	-,35	,66	,634	31	,531

	El ambiente de trabajo le ofrece seguridad emocional								
Par 3	P1. En el desempeño individual de su cargo le es permitido tomar iniciativas - P6. Para el logro de los objetivos institucionales los directivos supervisan las metas alcanzadas	,29	1,24	,21	-,14	,73	1,379	33	,177
Par 4	P2. Sus opiniones son consideradas por los directivos - P4. Los directivos consideran sus necesidades de desarrollo personal	,59	1,50	,27	5,31E-02	1,13	2,240	31	,032
Par 5	P5. Los directivos le informan acerca de los objetivos de la institución - P6. Para el logro de los objetivos institucionales los directivos supervisan las metas alcanzadas	-,45	1,23	,21	-,89	-1,94E-02	- 2,128	32	,041
Par 6	P4. Los directivos consideran sus necesidades de desarrollo personal - P12. Se le informa acerca del régimen de prestaciones sociales	,29	1,66	,30	-,32	,90	,975	30	,337
Par 7	P5. Los directivos le informan acerca de los	,33	1,41	,24	-,17	,83	1,361	32	,183

	objetivos de la institución - P14. La remuneración percibida se corresponde con el trabajo que realiza								
Par 8	P3. Se valora mediante recompensas el logro de los objetivos institucionales - P12. Se le informa acerca del régimen de prestaciones sociales	-,63	1,43	,26	-1,17	-,10	2,433	29	,021
Par 9	P10. El sueldo asignado cubre sus necesidades básicas - P14. La remuneración percibida se corresponde con el trabajo que realiza	-,50	1,16	,20	-,91	-9,48E-02	2,511	33	,017

### Prueba T

Notas		
<b>Resultados creados</b>		08-APR-2006 11:03:00
<b>Comentarios</b>		
<b>Entrada</b>	<b>Datos</b>	C:\Documents and Settings\Nelly\Mis documentos\Odontologia\Empleados y Directivos\Datos.sav
	<b>Filtro</b>	<ninguna>
	<b>Peso</b>	<ninguna>
	<b>Segmentar archivo</b>	<ninguna>
	<b>Núm. de filas del archivo de trabajo</b>	34
<b>Tratamiento de los valores perdidos</b>	<b>Definición de los perdidos</b>	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	<b>Casos utilizados</b>	Los estadísticos de cada análisis se basan en los casos que no tienen datos perdidos ni quedan fuera de rango en cualquiera de las variables del análisis.

<b>Sintaxis</b>		T-TEST PAIRS= p11 p1 p4 p3 WITH p15 p4 p14 p5 (PAIRED) /CRITERIA=CIN(.95) /MISSING=ANALYSIS.
<b>Recursos</b>	<b>Tiempo transcurrido</b>	0:00:00,07

<b>Estadísticos de muestras relacionadas</b>					
		<b>Media</b>	<b>N</b>	<b>Desviación típ.</b>	<b>Error típ. de la media</b>
<b>Par 1</b>	<b>P11. Las relaciones interpersonales promueven la ayuda mutua para un trabajo</b>	4,15	33	,97	,17
	<b>P15. El ambiente de trabajo le ofrece seguridad emocional</b>	3,82	33	,95	,17
<b>Par 2</b>	<b>P1. En el desempeño individual de su cargo le es permitido tomar iniciativas</b>	3,38	32	1,10	,19
	<b>P4. Los directivos consideran sus necesidades de desarrollo personal</b>	2,66	32	1,31	,23
<b>Par 3</b>	<b>P4. Los directivos consideran sus necesidades de desarrollo personal</b>	2,66	32	1,31	,23
	<b>P14. La remuneración percibida se corresponde con el trabajo que realiza</b>	2,25	32	1,57	,28
<b>Par 4</b>	<b>P3. Se valora mediante recompensas el logro de los objetivos institucionales</b>	1,87	31	1,18	,21
	<b>P5. Los directivos le informan acerca de los objetivos de la institución</b>	2,58	31	1,26	,23

<b>Correlaciones de muestras relacionadas</b>				
		<b>N</b>	<b>Correlación</b>	<b>Sig.</b>
<b>Par 1</b>	<b>P11. Las relaciones interpersonales promueven la ayuda mutua para un trabajo y P15. El ambiente de trabajo le ofrece seguridad emocional</b>	33	,504	,003

Par 2	P1. En el desempeño individual de su cargo le es permitido tomar iniciativas y P4. Los directivos consideran sus necesidades de desarrollo personal	32	,070	,704
Par 3	P4. Los directivos consideran sus necesidades de desarrollo personal y P14. La remuneración percibida se corresponde con el trabajo que realiza	32	,405	,022
Par 4	P3. Se valora mediante recompensas el logro de los objetivos institucionales y P5. Los directivos le informan acerca de los objetivos de la institución	31	,435	,014

Prueba de muestras relacionadas									
		Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación tip.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	P11. Las relaciones interpersonales promueven la ayuda mutua para un trabajo - P15. El ambiente de trabajo le ofrece seguridad emocional	,33	,96	,17	-6,16E-03	,67	2,000	32	,054
Par 2	P1. En el desempeño individual de su cargo le es permitido tomar iniciativas - P4. Los directivos consideran sus necesidades de desarrollo personal	,72	1,65	,29	,12	1,31	2,463	31	,020
Par 3	P4. Los directivos consideran sus necesidades de desarrollo	,41	1,58	,28	-,16	,98	1,451	31	,157

	personal - P14. La remuneración percibida se corresponde con el trabajo que realiza									
Par 4	P3. Se valora mediante recompensas el logro de los objetivos institucionales - P5. Los directivos le informan acerca de los objetivos de la institución	-,71	1,30	,23	-1,19	-,23	3,049	-	30	,005

### Prueba T

Notas		
<b>Resultados creados</b>		08-APR-2006 11:06:01
<b>Comentarios</b>		
<b>Entrada</b>	<b>Datos</b>	C:\Documents and Settings\Nelly\Mis documentos\Odontologia\Empleados y Directivos\Datos.sav
	<b>Filtro</b>	<ninguna>
	<b>Peso</b>	<ninguna>
	<b>Segmentar archivo</b>	<ninguna>
	<b>Núm. de filas del archivo de trabajo</b>	34
<b>Tratamiento de los valores perdidos</b>	<b>Definición de los perdidos</b>	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	<b>Casos utilizados</b>	Los estadísticos de cada análisis se basan en los casos que no tienen datos perdidos ni quedan fuera de rango en cualquiera de las variables del análisis.
<b>Sintaxis</b>		T-TEST PAIRS= p3 WITH p4 (PAIRED) /CRITERIA=CIN(.95) /MISSING=ANALYSIS.
<b>Recursos</b>	<b>Tiempo transcurrido</b>	0:00:00,06

### Estadísticos de muestras relacionadas

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	P3. Se valora mediante recompensas el logro de los objetivos institucionales	1,86	29	1,19	,22
	P4. Los directivos consideran sus necesidades de desarrollo personal	2,59	29	1,30	,24

Correlaciones de muestras relacionadas					
			N	Correlación	Sig.
Par 1	P3. Se valora mediante recompensas el logro de los objetivos institucionales y P4. Los directivos consideran sus necesidades de desarrollo personal		29	,496	,006

Prueba de muestras relacionadas									
		Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	P3. Se valora mediante recompensas el logro de los objetivos institucionales - P4. Los directivos consideran sus necesidades de desarrollo personal	-,72	1,25	,23	-1,20	-,25	3,118	28	,004