

UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN”

ESCUELA DE POSTGRADO



**“ESTILOS DE LIDERAZGO Y COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
EMPRESA AVÍCOLA REDONDOS S.A.C – HUAURA.”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER EN GERENCIA PÚBLICA.**

TESISTA: SOTELO VALENZUELA GLADYS ROXANA

HUÁNUCO – PERÚ

2015

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado primeramente a Dios por estar conmigo en cada paso que doy, a mis padres Alejandrino Sotelo y María Valenzuela quienes me inculcan el seguir superándome profesionalmente , a mi esposo Jorge Palomares por su apoyo incondicional, alegría y fortaleza necesaria que me brinda para seguir adelante.

SOTELO VALENZUELA GLADYS ROXANA

AGRADECIMIENTO

A mis Profesores de la Maestría por las recomendaciones y orientaciones brindados.

A todas aquellas personas de mi entorno laboral, familiar y amical que con su colaboración desinteresada contribuyeron al logro de este objetivo.

EL AUTOR.

RESUMEN

Se reporta una investigación descriptiva-correlacional, cuyo objetivo es analizar la relación existente entre estilos de liderazgo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos SAC. Se seleccionó una muestra representativa aleatoria de 80 sujetos, de ambos sexos, a quienes se les aplicó el cuestionario de Es del autor Rensis Likert; La escala consta de 20 items, con alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert y de comportamiento organizacional consta de 14 preguntas cerradas con alternativas múltiples, las preguntas fueron elaborada en base al Instrumento que sugiere Robbins, Stephen.

El tratamiento estadístico realizado nos lleva a concluir: Del 100% de encuestados que equivalen 80 trabajadores, 31 (39%) sostienen que tienen productividad, 11 (14%) indican que se evidencia ausentismo, 14 (18%) que existe rotación de personal y 24 (30) que tienen satisfacción laboral. Según los resultados decimos que existe un adecuado comportamiento organizacional; asimismo que los estilos de liderazgo de están entre consultivo y participativo según sostuvieron los trabajadores de la Empresa avícola Redondos SAC.

Palabras clave: Estilos de liderazgo y comportamiento organizacional.

SUMMARY

A descriptive-correlational research is reported, aimed at analyzing the relationship between leadership styles and organizational behavior of employees Poultry Company Round SAC. A random sample of 80 subjects of both sexes, who were administered the questionnaire is the author Rensis Likert was selected; The scale consists of 20 items, with response alternatives multiple choice, Likert and organizational behavior consists of 14 questions with multiple alternatives, the questions were developed based on the instrument that suggests Robbins, Stephen.

The statistical analysis performed leads us to conclude: From 100% of respondents equals 80 workers, 31 (39%) you argue with productivity, 11 (14%) indicate that absenteeism is evident, 14 (18%) than there is staff turnover and 24 (30) with job satisfaction. According to the results we say that there is an adequate organizational behavior; well that leadership styles are among consultative and participatory as workers held poultry Round SAC Company.

Keywords: Leadership styles and organizational behavior.

INTRODUCCIÓN

En una organización lo más importante y valioso es el recurso humano, por ello se plantea y desarrolla la investigación que tiene como objetivo determinar la relación existente entre los estilos de liderazgo y el comportamiento organizacional.

Estilos de liderazgo, es el proceso por el cual una persona tiene la capacidad de influir y motivar a sus seguidores, contribuyendo al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional. Para la investigación se considera los siguientes estilos: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo.

Comportamiento organizacional, es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones y ese comportamiento afecta el rendimiento de la misma. En el comportamiento organizacional se va a tener en cuenta la productividad, rotación del personal, ausentismo y satisfacción del trabajador.

Es importante destacar que el estilo de liderazgo influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores porque las personas actúan en base a la cabeza de la organización, pero son olvidar que van a

influir otros factores tales como la edad, sexo, antigüedad en el puesto de trabajo, la personalidad y el aprendizaje en la organización.

La presente investigación ha sido estructurada en cinco capítulos, a saber:

En el capítulo I, aborda lo relacionado al problema de estudio, haciendo referencia el planteamiento del problema, objetivos, hipótesis, la justificación o importancia, viabilidad y alcances de la investigación y sus respectivas limitaciones.

El capítulo II, se desarrollan los antecedentes del estudio, las bases teórico-conceptuales y las definiciones de términos.

El capítulo III, hace referencia a los aspectos metodológicos de la investigación, tipo, método y diseño del estudio, así como su población, muestra, los instrumentos de investigación, las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

El capítulo IV, se considera los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos y tratamiento de datos, para la prueba de las hipótesis.

El capítulo V, se desarrolla la discusión de los resultados en base a las tablas y gráficos resultantes enriquecidos con las bases teóricas para realizar un análisis más completo. Finalizando tendremos las conclusiones, sugerencias y sus respectivas referencias bibliográficas y anexos.

El Autor

ÍNDICE

CARÁTULA	
HOJA DE RESPETO	II
PORTADA	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
RESUMEN	VI
SUMMARY	VII
INTRODUCCIÓN	VIII
INDICE	XI

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del problema	14
1.2 Formulación del problema	
- Problema general	21
- Problemas específicos	21
1.3 Objetivo de la investigación.	
- Objetivo general	23
- Objetivos específicos	23

1.4 Hipótesis y/o sistema de hipótesis	25
1.5 Variables	27
1.6 Operacionalización de variables	27
1.7 Justificación e importancia	28
1.8 Viabilidad	30
1.9 Limitaciones	31

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	32
2.2 Bases teóricas	48
2.3 Definiciones conceptuales	99

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación	102
3.2 Diseño y esquema de la investigación	102
3.3 Población y muestra	103
3.4 Instrumentos de recolección de datos	105
3.5 Técnicas de recojo y procesamiento de datos	107

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Presentar los resultados del trabajo de campo	109
4.2 Prueba de las hipótesis	113

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 discusión de resultados	118
CONCLUSIONES	121
SUGERENCIAS	123
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	124
ANEXOS	128

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las estructuras no pueden ser vistas como entes aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes (líderes), persiguen metas comunes.

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo de personas con la finalidad de orientar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de metas. Las Organizaciones de hoy en día tienen como principal recurso a las personas, es por ello que el liderazgo juega un papel central en el comportamiento de grupos.

Por otro lado los líderes eficaces realizan cuatro papeles: actúan como medio de comunicación con la parte externa de la organización, solucionan problemas, manejan conflictos e instruyen a los miembros del equipo. El líder, por ser el guía de un grupo de personas debe tener clara

sus metas con un contenido moral y ético de estas y de los medios que utiliza para llegar a ellas.

La mayoría de nosotros nacemos y morimos en una o varias organizaciones. Nos educan y trabajamos en ellas. Durante nuestra vida somos formados, controlados, recompensados e inclusive castigados en ellas. Podemos definir que la organización es una unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas.

Pero para que exista una organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas posean un propósito en común. Lo realmente decisivo es el comportamiento de dichas personas y que organicen o coordinen sus actividades, ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diversas, estimen todas ellas que les interesa conseguir.

El comportamiento organizacional basa su importancia en el proceso que se fundamenta en el estudio del individuo como parte vital de una estructura y que su estado conductual va a repercutir en la organización, por lo tanto, conocerlo y apoyarlo a través de métodos organizados va a ser de elevada eficacia para la empresa.

Por otra parte es necesario que los directivos también se planteen conocer cómo influyen las diferencias individuales en el comportamiento organizacional, dentro de la organización es complejo entender los comportamientos, debido a que es afectado por las variables del entorno y otros factores (cultura organizacional, clima laboral, estilos de liderazgo, etc.). Asimismo reconocer también la dificultad inherente que existe cuando se trata que las personas actúen y piensen como la organización lo desee, porque desde esta perspectiva podrían controlar los acontecimientos.

Uno de los retos más importantes y amplios que enfrentan las organizaciones es adaptarse a la gente que es diferente. El término usado para describir ese reto es la diversidad de la fuerza laboral, y la misma está dirigida a las diferencias entre personas de una misma organización. La diversidad de la fuerza laboral significa que dentro de una organización se encontrarán personas con distintos valores, culturales, estilos de vida y preferencias, por lo que esta diversidad tiene implicaciones importantes para la práctica del liderazgo.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la

compresión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

Toda organización tiene metas que son consideradas como el producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender que tienen los empleados conociéndose que las organizaciones cobrarán relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal que poseen. Se busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, tratando de lograr con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

Es por ello, que el estudio del comportamiento de las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los líderes lo que hoy constituye una de las tareas más importantes; por consiguiente, la organización debe diagnosticar las demandas de su personal y atenderlas en la medida que sea necesaria teniendo en cuenta las políticas Institucionales, para que el personal este satisfecho y motivado; el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros en la organización.

Asimismo comportamiento organizacional es “el estudio y aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas individual o

grupalmente, actúan en las organizaciones” por lo cual en la actualidad, los líderes deben considerar las diferencias individuales y los tipos de grupo que se conforman en las empresas lo cual facilita en los trabajadores el desarrollo de competencias para que el capital humano sea más productivo, creativo e innovador, contribuyendo mejor a los objetivos para transformar las organizaciones.

Es importante la gestión de los recursos humanos en empresas de todo tipo: grandes, medianas y pequeñas, colocando en primer término a los empleados quienes en las últimas décadas son los factores fundamentales para la transformación de la sociedad.

Tales transformaciones, podrían ser consideradas un reto, una oportunidad o amenaza. Un reto porque cualquier organización debe adaptarse al entorno, una oportunidad porque debe reflexionar para mejorar y una amenaza porque el mismo cambio podrá significar partir de cero para aprender a tolerar y enfrentar los conflictos originados por el recursos humanos que en ellas desempeñan sus labores.

Cuando nos referimos a las organizaciones y teniendo como factor determinante al recurso humano no debemos dejar de lado al tema ético que enfrentan actualmente los líderes y sus colaboradores, esto es porque se encuentran estimulados por la preocupación que posee el público sobre la manera en que se administran los negocios. La ética

comprende valores que distinguen lo correcto de lo incorrecto, aunque está claro que el comportamiento ético en las empresas posee un componente legal, no siempre son aplicables conceptos absolutos.

Los miembros de las organizaciones están enfrentándose a dilemas éticos, que son las situaciones en las que se requiere se establezcan las conductas adecuadas y las que no lo son. Se presenta cuando la persona o el equipo tienen que tomar una decisión que incluye múltiples valores; no solo incluye elegir entre lo correcto y lo incorrecto, ya que lo opuesto de un valor tal vez pueda ser otro valor competidor. Los dilemas éticos se presentan algunas veces por presiones competitivas y de tiempo.

El gerente de la actualidad necesita crear un clima éticamente saludable para sus empleados, donde éstos puedan realizar su trabajo productivamente y además enfrenten en un mínimo grado la ambigüedad en lo que constituye un comportamiento adecuado o correcto del que no lo es. Debido a que los seres humanos son complejos, cambian de actitudes y comportamientos en situaciones distintas y por lo tanto no son iguales, la habilidad para hacer generalizaciones sencillas, concretas y claras es limitada.

La Empresa Redondos S.A.C. Es una empresa avícola que por más de 35 años se dedicada a la crianza de aves, distribución, comercialización y producción de derivados; que está creciendo con fuerza en el mercado

Peruano; esta empresa pone énfasis a la Gestión del Recurso Humano y es consiente que los Directivos y sus colaboradores serán los protagonistas de su crecimiento.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Problema General

- ¿Qué relación existe entre estilos de liderazgo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C - Huaura?

Problema Específico

- ¿Qué relación existe entre estilos de liderazgo: autoritario coercitivo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C - Huaura?
- ¿Qué relación existe entre estilos de liderazgo: autoritario benevolente y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C - Huaura?
- ¿Qué relación existe entre estilos de liderazgo: consultivo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C - Huaura?

- ¿Qué relación existe entre estilos de liderazgo: participativo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C - Huaura?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

- Determinar la relación existente entre estilos de liderazgo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C – Huaura.

Objetivos Específicos:

- Establecer la relación existente entre estilos de liderazgo: autoritario coercitivo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C – Huaura.
- Señalar la relación existente entre estilos de liderazgo: autoritario benevolente y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C – Huaura.
- Establecer la relación existente entre estilos de liderazgo: consultivo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C – Huaura.

- Establecer la relación existente entre estilos de liderazgo: participativo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C – Huaura.

1.4. HIPÓTESIS O SISTEMA DE HIPÓTESIS

Hipótesis General

- H1.- Existe relación significativa entre estilos de liderazgo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C – Huaura.
- H0.- No existe relación significativa entre estilos de liderazgo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C – Huaura.

Hipótesis específicas:

- H1.- Existe relación significativa entre estilos de liderazgo: autoritario coercitivo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C – Huaura.
- H0.- No existe relación significativa entre estilos de liderazgo: autoritario coercitivo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C – Huaura.

- H2.- Existe relación significativa entre estilos de liderazgo: autoritario benevolente y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C – Huaura.
- H0.- No existe relación significativa entre estilos de liderazgo: autoritario benevolente y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C – Huaura.
- H3.- Existe relación significativa estilos de liderazgo: consultivo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C – Huaura.
- H0.- No existe relación significativa estilos de liderazgo: consultivo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C – Huaura.
- H4.- Existe relación significativa entre estilos de liderazgo: participativo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C – Huaura.

- H0.- No existe relación significativa entre estilos de liderazgo: participativo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C – Huaura.

1.5. VARIABLES

Variable Independiente:

- Estilos de Liderazgo

Variable dependiente:

- Comportamiento organizacional

Variable interviniente:

- Edad: 20 – 60 años
- Género : Masculino y Femenino

1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Dimensiones	Indicadores
V1: Estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Autoritario coercitivo - Autoritario benevolente - Consultivo - participativo 	Respuestas obtenidas en el cuestionario sobre Estilos de Liderazgo.
V2: Comportamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - productividad - rotación de personal - ausentismo - satisfacción laboral 	Respuesta a los ítems del cuestionario de Comportamiento organizacional.

1.7. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

La investigación de las variables de estilos de liderazgo y comportamiento organizacional resultó relevante y útil para el mejor conocimiento de cómo se presenta este binomio en las organizaciones, es decir fue necesario conocer las características y estilos de liderazgo que se ejerce en la empresa y como se relaciona o repercute en el comportamiento organizacional, es importante porque es base en una organización que exista un buen líder que encabece el desarrollo de las tareas y es

fundamental al mismo tiempo que el comportamiento organizacional sea el adecuado.

El desarrollo de la investigación permitió diagnosticar los estilos de liderazgo y el comportamiento organizacional en la Empresa Avícola Redondos S.A.C y en base a ello se pudo proponer estrategias que morarán la problemática.

Asimismo tuvo relevancia porque los resultados de la investigación permitirán concientizar a los dueños o gerentes de la empresa para tomar las medidas pertinentes considerando las recomendaciones de esta investigación, procurando tener un estilo de liderazgo participativo, donde el líder y colaboradores tomen decisiones y que se vea reflejado en el adecuado comportamiento organizacional.

1.8. VIAVILIDAD

La investigación fue viable porque conté con los recursos económicos para autofinanciar la investigación, a pesar del alto costo que demandó.

Se contó con la información actualizada respecto a las variables tanto de estilos de liderazgo, como de comportamiento organizacional, lo cual facilitaron la ejecución de la investigación toda vez que nos brindaron las teorías que fortaleció el sustento de la investigación.

También fue viable porque la investigación tuvo relevancia, debido a la naturaleza del problema que nos va a permitir aportar nuevos conocimientos a los ya existentes, mediante la realización de la investigación.

1.9. LIMITACIONES

Las limitaciones fueron:

La aplicación de los instrumentos fue un poco difícil toda vez que los trabajadores no todos se encuentran en un solo lugar tenía que ir a la planta, oficinas administrativas e incluso a los galpones para ubicar a los trabajadores que fueron la población de mi estudio.

El poco tiempo que tuve para recabar la información teórica de la investigación y la restricción de algunas bibliotecas para la revisión y consulta bibliográfica.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICOS

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

A continuación describiremos los trabajos más relevantes en función a las variables de estudio.

Antecedentes Nacionales

Otoñel (2006) en la investigación: Liderazgo participativo y su influencia en la competitividad empresarial en el Perú. Lima. Presentado para obtener el grado académico de Doctor en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

La investigación tiene como objetivo general determinar el nivel de influencia del liderazgo participativo en la competitividad empresarial del Perú. Y llego a las siguientes conclusiones:

Conclusión general: el liderazgo participativo hace que exista trabajo conjunto líder – subordinado, donde el líder hace uso de estrategias motivacionales que permiten que los trabajadores se identifiquen con la institución donde laboran, lo cual ofrece

condiciones necesarias y pertinentes para alcanzar la competitividad en empresas peruanas.

Conclusiones específicas: la comunicación multidireccional que emplea como herramienta el liderazgo participativo, permite conocer la realidad de nuestro entorno, lo cual influye positivamente en la de una visión estratégica acorde con las exigencias neoliberales, exigiendo a los subordinados capacidad y productividad con el fin de alcanzar la competitividad empresarial en el Perú, lo que es en beneficio para todos los que han participado en este trabajo, en equipo.

La toma de decisión descentralizada y el control flexible que ofrece el liderazgo participativo, tiene como fin hacer partícipes a los subordinados de todas las actividades de la empresa. Logrando una relación armoniosa entre líder y subordinados, lo cual garantiza la eficiencia y efectividad del personal en sus puestos de trabajo.

Beas (1999) en tesis: Liderazgo para las organizaciones empresariales del siglo XXI en el Perú. Lima, Presento esta investigación para obtener el grado de Doctora en administración en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Realizo la investigación concentrándose en explicar que la variable más productiva de cualquier organización es el liderazgo efectivo, por esta razón esta investigación contribuye con un ingrediente muy particular al enfocarlo como característica de la realidad peruana.

El enfoque de este trabajo se realizó en base a las décadas del 70 y del 80, el Perú donde permanecían los altos ejecutivos robots; lo que laboraban, sin tener en cuenta lo que pesaban los demás, más les interesaba la consecución de sus fines. Pero en el siglo XXI se debe imponer un nuevo tipo de liderazgo porque el entorno ha cambiado, en consecuencia debe gestarse las relaciones humanas y ser un trabajador del conocimiento, aplicándose el liderazgo efectivo.

Huamán (2009) Tesis: Clima laboral y su incidencia en el comportamiento organizacional de los trabajadores del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social MINDES – Lima. Presentado para obtener el Grado de Maestra en Administración en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Federico Villareal.

La investigación tuvo como objetivo general estudiar al clima laboral y determinar su incidencia en el comportamiento organizacional de los trabajadores del Ministerio de la Mujer y

Desarrollo Social MINDES. El estudio permitió llegar a las siguientes conclusiones:

El clima laboral es un concepto dinámico, que cambia en función a las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de la situación, es así que, el clima laboral en el MINDES, requiere mejorar, fortalecer y aprovechar, en términos de sus categorías, lo que se ha de traducir en el incremento del desempeño laboral y por ende mayor productividad de la Institución.

La investigación nos ha permitido tomar conocimientos de los resultados de la aplicación de las encuestas, en función de las categorías que nos presenta el ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, es así que el clima laboral imperante en el MINDES, desde la perspectiva de los profesionales, técnicos y auxiliares, muestran una correlación positiva y significativa entre el clima laboral y el comportamiento organizacional, del 39%, 65% y 63% respectivamente, lo que significa que, si mejora el clima organizacional también mejora el comportamiento organizacional en la institución. En cambio en el caso de los directivos no incluye el clima laboral en el comportamiento organizacional.

La investigación nos ha permitido conocer con respecto a un nivel de motivación óptimo de las categorías de los profesionales, técnicos y auxiliares del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social; que si influye en la mejora del comportamiento organizacional y precisar que en caso de los directivos no es significativo, debido principalmente a quienes lo conforman responden a casos de confianza.

Por lo tanto podemos señalar que se ha cumplido con la comprobación de hipótesis planteadas y los objetivos que se ha formulado al inicio del plan.

El comportamiento organizacional como teoría del pensamiento administrativo busca la interrelación activa entre el trabajador y su organización, es decir su formación, afirmando creencias, actitudes, valores y estructura, que han permitido mejorar las capacidades de la organización a través de su administración así como a programas de capacitaciones y actualizaciones por cada una de las categorías, lo que se ha redundado en un mejor clima laboral y comportamiento organizacional en el MINDES.

A nivel internacional:

Barreto M. Y Santil E. (2002), las cuales diagnosticaron el comportamiento organizacional de los trabajadores en las divisiones de administración, recursos humanos y servicios técnicos de la constructora Raytin, C.A. Sucursal Maturín, basándose en los siguientes objetivos específicos: indagaron las características individuales de los empleados, estudiaron los procesos de grupo y determinaron si las funciones ejercidas por los trabajadores de las divisiones en estudio están acordes con las características estructurales de la organización.

Se concluyó lo siguiente: con respecto a las características individuales se constató que el personal estuvo conformado en su mayoría por gente joven que tiene poco tiempo laborando, las cuales conocen con claridad los objetivos de la empresa y dan lo mejor de si en cada actividad realizada, aunque consideran que no son remunerados de manera justa. En lo referente a los procesos de grupo, existen aspectos que necesitan ser mejorados dentro de los cuales figuran los conflictos generados por expectativas insatisfechas en cuanto a salarios tareas y ascensos. Por otro lado se debe otorgar a los trabajadores cierto grado de participación en la toma de decisiones cuando la situación así lo permita.

Betancourt, Valera, Yovanina. (2004), Universidad de Oriente
Escuela de Ciencias Sociales Y Administrativas Departamento de
Gerencia de Recursos Humanos Núcleo Monagas Maturin.
Diagnóstico del comportamiento organizacional de los trabajadores
de la empresa materiales eléctricos Monagas, C.A. (MEMCA),
Maturin - Monagas.

El propósito de esta investigación fue estudiar el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa Materiales Eléctricos Monagas, C.A por medio de la descripción de las características individuales, las relaciones de grupo, la identificación de los procesos grupales y el estudio de las variables psicológicas. Para ello se realizó una investigación de campo de nivel descriptivo. Los datos se recolectaron por la observación directa y un cuestionario aplicado a una población de veinticinco (25) personas que representan el total de la población.

Los resultados obtenidos se tabularon manualmente y se presentaron en gráficos de distribución porcentual, arrojando como conclusiones, que la mayoría de los empleados se encuentran en edad adulta, de estado civil casado y de sexo masculino. En lo que se refiere a los procesos grupales se observó que el personal no participa en la toma de decisiones, presentan conflicto por una comunicación inadecuada, además de sentirse desmotivados y descontentos por la preferencia de los dueños hacia un grupo que

disfruta de algunos beneficios. A pesar de esos conflictos las relaciones interpersonales son armoniosas, aun cuando necesitan desarrollar con más frecuencia reuniones que fomenten la integración de los miembros a la organización.

Anayancy Betancourt y Pérez (2008), Comportamiento organizacional de los gerentes educativos y la motivación de los docentes en Educación Superior, Universidad Nacional de Panamá, Universidad Rafael Beloso Chacín – Venezuela.

La finalidad de la presente investigación fue determinar la relación entre el comportamiento organizacional de los gerentes educativos y la motivación de los docentes de la Universidad Rafael Beloso Chacín del Municipio.

Maracaibo del Estado Zulia y la Universidad Nacional de Panamá. Para lograr tal propósito, se realizó un estudio de campo de carácter descriptivo, con un diseño no experimental y un diseño transversal. La muestra estuvo constituida por 30 docentes y 10 gerentes de la Universidad Rafael Beloso Chacín y 20 docentes y 8 gerentes de la Universidad Nacional de Panamá.

Para tal efecto, se aplicó un cuestionario contentivo de 48 ítems, con tres escalas de alternativas. Después de validados por 5

expertos, se aplicó una prueba piloto para establecer la confiabilidad a través del estadístico Alpha de Cronbach cuyo resultado fue $r_{tt} = 81$, para los gerentes y 85 para los docentes. Se aplicaron los instrumentos, se tabularon y se analizó a través de la estadística descriptiva. Igualmente, se construyó una tabla de distribución de frecuencias para cumplir dicho análisis.

Se concluyó que en los gerentes de la universidad Rafael Beloso Chacín del Municipio Maracaibo del Estado Zulia existe una correlación negativa débil entre las variables estudiadas. Esto se interpreta como que los gerentes con altos valores, en el comportamiento organizacional tienden a mostrar bajos valores en la motivación de los docentes de Educación Superior. Esto significa que entre el comportamiento organizacional de los gerentes y la motivación de los docentes de la URBE existe una correlación negativa débil.

Según la opinión de los gerentes de la Universidad Nacional de Panamá existe una correlación negativa media. Mientras que en los docentes de ambas universidades, se detectó que entre el comportamiento organizacional de los gerentes y la motivación de los docentes existe una correlación positiva débil, lo cual significa que los gerentes con altos valores en el comportamiento 92 Edición N° 5 - Año 3 (2008) organizacional tienden a mostrar altos valores

en la motivación de los docentes de Educación Superior de manera débil.

Haseth, Cheryl y La Greca (2000), investigaron el estudio del comportamiento organizacional del personal administrativo del servicio estatal de atención al menor (SEAM), seccional Maturín.

Basándose en los siguientes objetivos: revisaron las características individuales de los empleados, describieron los procesos de grupo presentes y estudiaron las variables estructurales del instituto.

Se concluyó lo siguiente: con respecto a las características individuales se constató que el recurso humano presenta aspectos semejantes entre si como los valores personales, niveles de maquiavelismo, actitudes, habilidades. En lo referente a los aspectos grupales existió un aspecto que necesitaba ser mejorado el cual se relacionaba al manejo de los conflictos, mientras que el resto de los procesos se daban de manera adecuada. Mediante el estudio del tercer factor estructura organizacional, se determinó la presencia de deficiencias que requerían atención inmediata.

LOS ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE OHIO

Los investigadores buscaron identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Los investigadores encontraron dos dimensiones:

1. La estructura de inicio: Se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y los de sus subordinados, en la búsqueda del logro de la meta. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder que se califica en estructura de inicio, podría ser descrito como alguien que “asigna tareas particulares a los miembros de un grupo”, “espera que los trabajadores mantengan estándares definitivos de desempeño” y enfatiza el “cumplimiento de las fechas límite”.

2. La consideración: Se describe como la medida en la cual, es probable que una persona tenga relaciones de trabajo, caracterizada por la confianza mutua respecto a las ideas de los subordinados o interés por sus sentimientos. El grado en que muestra interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores. Un líder con alta consideración podría ser descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, es amistoso y uno

puede acercarse a él, y trata a todos los subordinados como sus iguales.

La extensa investigación, basada en estas definiciones que los líderes con altos índices de estructura de inicio y consideración (un líder “alto – alto”) tienden a lograr un gran desempeño y satisfacción del subordinado, con más frecuencia que aquellos que califican bajo ya sea en consideración, estructura de inicio o en ambas dimensiones. No siempre da como resultado consecuencias positivas a grandes tasas de ausentismo injustificado y rotación, así como a los bajos niveles de satisfacción en el trabajo de los trabajadores que desarrollan tareas rutinarias. En conclusión, los estudios de Ohio State surgieron que el estilo alto – alto” generalmente produjo resultados positivos.

LOS ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

El grupo de Michigan encontró dos dimensiones del comportamiento que nombraron “orientación al empleado y orientación a la producción”. Los líderes que estaban orientados al empleado eran descritos como personas que enfatizaban las relaciones interpersonales; mostraban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros.

Los líderes orientados a la producción, en cambio, tendían a enfatizar los aspectos técnicos o laborales del trabajo, su preocupación principal era el logro de las tareas del grupo y los miembros del grupo eran considerados medios para tal fin. Las conclusiones favorecían a los líderes orientados al empleado, pues se vieron asociados con una alta productividad de grupo y una alta satisfacción en el trabajo.

LOS ESTUDIOS ESCANDINAVOS

Su premisa básica es que en un mundo cambiante, los líderes deberían mostrar un comportamiento orientado al desarrollo. Estos son los líderes que valoran a la experimentación, buscan nuevas ideas y generan y ponen en práctica el cambio. Mientras las conclusiones iniciales deben ser guardadas hasta encontrar más evidencias que las confirme, parece que los líderes que demuestran un comportamiento orientado al desarrollo, tienen más subordinados satisfechos.

Si bien es cierto, todos estos modelos han tenido un éxito modesto para identificar relaciones consistentes entre los patrones de comportamiento del liderazgo y el desempeño del grupo, lo que parece faltar es la consideración de los factores situacionales que influyen en el éxito o el fracaso.

Davis y Newstrom (2002) sostiene que la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones es importante. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo: empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

Keith Davis y Jhon W. Newstrom en su texto *Comportamiento Humano en el trabajo*, describen que el proceso de desarrollo organizacional admite muchos métodos y enfoques:

1. Diagnóstico inicial, tomado de las opiniones y consulta con la alta gerencia para definir acciones que coadyuden las situaciones problemáticas de la empresa, elaborando los acercamientos de desarrollo organizacional que tengan más posibilidades de éxito.
2. Integración de la información. La aplicación de encuestas para determinar el clima de organización y los problemas conductuales.

3. Retroalimentación de la información y confirmación. Grupos de trabajo revisan la información obtenida para establecer a posteriori las prioridades del cambio.
4. Planeación de la acción y solución de problemas.
5. Construcción de equipos, donde gerente y subordinados trabajen juntos como equipo en las sesiones de desarrollo organizacional.
6. Evaluación y seguimiento. Para desarrollar programas adicionales en áreas de su competencia y que son necesarias para la eficacia de la organización en sí.

Las entidades estatales a diferencia del sector privado se caracterizan por estar inmersas en una serie de fuerzas que les afecta de una u otra manera.

Robbins, S. (2004). El comportamiento organizacional (CO) se relaciona, con el estudio de la conducta de las personas en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de la misma. El CO tiene que ver con situaciones relacionadas con el trabajo, el ausentismo, la rotación, la productividad, el rendimiento humano, la gestión, entre otros. Además, incluye también la

motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo, la tensión en el trabajo y el estrés.

La necesidad de contar con organizaciones eficientes y eficaces, requiere una gestión integral de las distintas necesidades que se plantean dentro de la Institución, el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

2.2. BASES TEÓRICAS:

Teoría del comportamiento organizacional de Robbins Estephen.

Esta teoría sustenta que el comportamiento organizacional se fundamenta en las características biográficas, personalidad, percepción, aprendizaje, habilidades, valores y actitudes de los trabajadores tanto individualmente, en grupo como en sistema organizacional en general.

A.- Modelo del comportamiento organizacional

Variables Dependientes:

Se refiere a los factores claves que se pueden explicar o predecir y que son afectados por otros factores. Las variables dependientes son:

Productividad: Se puede considerar una organización como productiva en la medida que logre sus metas.

Ausentismo: Se refiere a la inasistencia de empleados al trabajo.

Es innegable afirmar que es de suma importancia para la organización mantener bajos niveles de ausentismo, ya que sería imposible para ella lograr sus objetivos si los empleados no asisten a laborar.

Rotación: Se refiere al retiro constante de los trabajadores en la organización, una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de la organización.

Satisfacción en el trabajo: Es una actitud hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de recompensas que los empleados reciben y la cantidad que ellos consideran deben recibir.

Variables independientes

Son la supuesta causa de algún cambio en las variables dependientes. Estas son:

Variables del nivel individual: La gente que entra a las organizaciones lo hace con determinadas características que influirán en su comportamiento en el trabajo, tales como las características biográficas, las características de la personalidad, ciertos valores y actitudes y niveles de habilidad.

Variables a nivel de grupo: El comportamiento de la gente en grupo es más que la suma de todos los individuos que actúen a su manera, el comportamiento de la gente cuando se encuentra formando grupo es diferente al que muestran individualmente.

Variables a Nivel de Sistemas de Organización: El Comportamiento Organizacional logra su máximo nivel de

complejidad al agregársele una estructura formal a nuestra comprensión preliminar del comportamiento del individuo y del grupo. Las organizaciones son más que la suma de los grupos que la integran.

Es así que el diseño de la organización formal, los procesos de trabajo, las políticas de RRHH de la organización y las prácticas, la cultura interna, entre otros, son temas que poseen un impacto en las variables dependientes ya mencionadas.

B.- Fundamentos del comportamiento individual

a) Características biográficas

Se refiere a características personales que son objetivas y cuya obtención es fácil a través de los registros de personal.

Edad.- Existen razones por las que se torna importante el tema de edad y rendimiento, éstas son:

La creencia de que el rendimiento en el trabajo disminuye con el incremento de la edad, sin importar que esto sea verdad o no, muchas personas actúa de acuerdo a este criterio.

La realidad es que la fuerza laboral madura es menos productiva que la joven.

Género.- Entre hombres y mujeres existen pocas, si es que hay, diferencias que afecten su rendimiento en el trabajo, en todos los demás aspectos como habilidades en solucionar problemas, motivación, sociabilidad, dirección competitiva, entre otras, no se observan diferencias. Un tema en que se puede decir que difieren hombres y mujeres presenta en el caso en que las mujeres posean niños pequeños en casa, pues puede que prefieran trabajar medio tiempo o buscarán trabajos con horarios flexibles.

Estado Civil.- Los empleados casados poseen poco nivel de ausencia al trabajo de igual manera poca rotación y se encuentran más satisfechos con el mismo en comparación con empleados solteros.

Antigüedad.- Se refiere al tiempo que se haya trabajado en un empleo en específico. Es positiva antigüedad considerarse como un buen pronosticador la experiencia laboral.

b) Habilidad

Es la capacidad que posee un individuo para llevar a cabo un trabajo, es un activo real de lo que uno puede realizar. No todos fuimos creados igual, no todos poseemos habilidades desarrolladas, el hecho de no ser iguales en habilidades, no implica que algunos individuos sean en consecuencia inferior a otros, lo que expresa es que poseemos fortalezas y debilidades en términos

de la habilidad que nos hace ser relativamente superiores o inferiores a los otros, al realizar determinadas tareas o actividades.

Habilidades intelectuales.- Son aquellas que se necesitan en la realización de actividades mentales. Los tests de Coeficiente intelectual (CI), están diseñados para asegurarse de la habilidad intelectual de los individuos. Las dimensiones de la actividad intelectual son:

- La aptitud numérica: Habilidad para la velocidad y la precisión numérica.
- La comprensión verbal: Habilidad para comprender lo que se lee o se oye y la relación entre las palabras.
- La velocidad perceptual: Habilidad para identificar las similitudes y las diferencias que se pueden ver rápidamente y con precisión.
- El razonamiento inductivo: Habilidad de identificar la secuencia lógica de un problema en un problema y luego resolverlo.
- El razonamiento deductivo: Habilidad para usar la lógica y evaluar las implicancias de un argumento.
- La visualización espacial: Habilidad de imaginar la manera en que vería un objeto al cambiarle de posición en el espacio.
- La memoria: Habilidad de retener y recordar experiencias pasadas.

Habilidades Físicas.- Son aquellas que se necesitan para realizar tareas que demandan vigor, destreza manual, fortaleza y características parecidas. Son nueve las habilidades físicas básicas que por lo general se requieren:

Factores de Fortaleza

- Fortaleza dinámica: Habilidad para ejercer fuerza muscular en forma repetida o continúa durante un tiempo.
- Fortaleza del tronco: Habilidad de ejercer fuerza muscular haciendo uso del músculo del tronco.
- Fortaleza estática: Habilidad de ejercer fuerza contra objetos externos.
- Fortaleza explosiva: Habilidad de gastar un máximo de energía en una o en una serie de actos explosivos.

Otros factores:

- Coordinación del cuerpo: Habilidad de coordinar acciones simultáneas de partes diversas del cuerpo.
- Equilibrio: Habilidad de mantener el equilibrio
- Vigor: Habilidad para un esfuerzo máximo continuo por un largo tiempo.

Pero este enfoque no considera el hecho que el desempeño del empleado requiere de la interacción de dos. Cuando una persona no posee las habilidades básicas para desempeñar un puesto, va a demostrar un rendimiento pobre, sin importar el hecho que se pueda encontrar motivado o no, o que presente una actitud positiva o no.

Cuando sucede el caso que las habilidades excedan los requerimientos del puesto, es probable que el rendimiento del trabajo sea el correcto, pero llevarían a ineficiencias organizacionales, además se puede presentar un declive en la satisfacción del empleado, cuando el deseo que posee de aprovechar sus habilidades es fuerte y se ve frustrado por las limitaciones del trabajo.

c) Personalidad:

Se refiere con esto a un grupo estable de características y tendencias que determinan los puntos comunes y las diferencias en el comportamiento psicológico, refiriéndose con esto a pensamientos, sentimientos y acciones; de personas que coinciden en el tiempo, y no tan solo en el resultado de presiones sociales y biológicas del momento.

Se puede observar que encierra tres ideas de relevancia como:

- La definición no limita la influencia de la personalidad sólo a determinados comportamientos, a ciertas actitudes o determinadas personas, en contraste la teoría de la personalidad es una teoría general del comportamiento, es decir un intento por comprender o describir la totalidad del comportamiento durante el tiempo. Existen algunas personas que afirman que explicar el concepto de personalidad es tratar de explicar la esencia del ser humano.
- Con puntos comunes y diferencias se refiere a un aspecto importante del comportamiento humano. En cierto modo, la persona es como: Todas las demás personas, algunas otras personas y ninguna otra persona.
- Otros autores definen la personalidad como constante y con coincidencia en el tiempo. La mayor parte de las personas reconocen de manera intuitiva esta estabilidad. La personalidad que posee un individuo cambia con el transcurso del tiempo, a lo largo de la vida, aunque los cambios más relevantes se dan en la primera infancia.

Factores que se consideran determinantes de la personalidad

Herencia: postulan que la personalidad es determinada a través de nuestros genes.

- **Ambiente:** Los componentes ambientales que incluyen son:

Cultura: Las personas que nacen en una cultura específica están expuestas a los valores de la familia, de la sociedad y a las normas de comportamiento aceptables.

Familia: Conduce al individuo a participar socialmente en una cultura determinada; los padres y hermanos desempeñan un gran papel en la formación de la personalidad del individuo, así como también los demás miembros como tíos, primos, abuelos, entre otros.

Pertenencia a un grupo: El primer grupo al que la mayor parte de personas pertenece es la familia, luego participa en muchos más a lo largo de su vida. Los cuantiosos papeles y experiencias por las que pasan los individuos en estos grupos son una fuente de diferencias en la personalidad.

Experiencias Vitales: Las experiencias de cada una de las personas a lo largo de su vida, actúan como determinantes de la personalidad, un ejemplo claro sería el desarrollo de la autoestima

que depende de diferentes experiencias, como la oportunidad de lograr las metas y cumplir con las expectativas, las pruebas de la capacidad de influir sobre las demás personas, entre otros.

Situación: Influye en los efectos de la herencia y el ambiente de la personalidad. La personalidad que presenta una persona, aunque por lo general es estable, cambia en situaciones diferentes.

Modelo de los Cinco Grandes de Myers—Briggs: Comprende:

Extroversión: Describe a una persona comunicativa y además asertiva, con ritmo personal acelerado, expresivo mediante los gestos, de comportamiento firme, sociable y hábil en el juego.

Afabilidad: Describe a una persona no crítica, de comportamiento flexible, considerado, que además es carismático, cordial, compasivo y básicamente confiable.

Rectitud: Describe a una persona confiable, responsable, productiva, capaz de postergar la gratificación, que presenta un comportamiento ético y que además posee altas aspiraciones.

Estabilidad Emocional: Dimensión que caracteriza a una persona calmada, entusiasta, positiva.

Apertura a la Experiencia: Dimensión que caracteriza a una persona en términos de la imaginación, la sensibilidad para el arte y el intelectualismo.

Particularidades de la Personalidad importantes para el Comportamiento Organizacional:

Lugar de Control: Este término se refiere a la percepción que una persona posee acerca del origen de su destino. Puede ser:

- **Internos:** Indica que algunas personas se creen constructoras de su propio destino, es decir responsables de lo que les sucede.
- **Externos:** Se refiere a la percepción de algunas personas que consideran que no son capaces de controlar su destino, creen que lo que les sucede se debe a la oportunidad y al factor suerte.

Maquiavelismo: Las personas que manipulan más y tienen menos probabilidad de ser persuadidos.

Autoestima: Se refiere al grado en que un individuo se quiere o gusta. Las personas con un alto nivel de autoestima se arriesgarán más en el momento que buscan un trabajo.

Automonitoreo: Este término se refiere a la habilidad individual para ajustar su propio comportamiento a los factores situacionales externos.

Toma de riesgos: La propensión de las personas a asumir o evitar el riesgo ha demostrado tener un impacto en el tiempo, que lleva a los gerentes a tomar una decisión y en la cantidad de información que demandan para hacerlo.

d) Aprendizaje

Se refiere con este término a un cambio más o menos persistente en la frecuencia con la que ocurre un comportamiento individual determinado. El gerente de una organización quiere que sus subordinados aprendan y pongan en práctica comportamientos de trabajo productivos. Se puede decir que el aprendizaje de comportamientos de trabajo depende en gran medida de factores del medio ambiente, por este hecho es tarea de los gerentes brindar experiencias de aprendizaje en un ambiente que incentive comportamientos que la organización desea, en los empleados. En el ambiente de trabajo el aprendizaje se puede dar a través de:

Condicionamiento Clásico: Se refiere al proceso a través del cual las personas aprenden a unir el valor de la información proveniente

de un estímulo neutral, con un estímulo que no causaría una respuesta de manera natural; es probable que esta respuesta no esté bajo el control consciente de la persona misma. En el proceso de condicionamiento clásico, un estímulo no condicionado, es decir un acontecimiento ambiental, produce una respuesta natural.

Condicionamiento operante: Las personas aprenden a comportarse para lograr algo que quieren o impedir algo que no quieren. El comportamiento operante es voluntario o aprendido en comparación con el reflejo. La propensión a repetir tal comportamiento se encuentra influenciado por el refuerzo o la carencia de refuerzo; traídos por los efectos del comportamiento.

El refuerzo robustece un comportamiento y aumenta la posibilidad de que lo repita, su descubridor fue el psicólogo B.F. Skinner. Sustentó que originar consecuencias satisfactorias para seguir formas definidas de comportamiento, aumentaría la frecuencia de ese comportamiento; y si un comportamiento no se refuerza de manera positiva, decrecerá la posibilidad de que se repita.

Son cuatro las maneras en que se moldea el comportamiento:

- **Reforzamiento positivo:** Consiste en brindar una consecuencia positiva luego de haberse presentado un comportamiento deseado, es decir luego de lograr las metas de la organización.

- **Reforzamiento negativo:** Se presenta cuando el comportamiento deseado del empleado elimina un comportamiento desagradable que le antecede. No se debe confundir con el castigo, pues este reforzamiento si bien es cierto también emplea sucesos desagradables para influir sobre el comportamiento, además se emplea para incrementar la frecuencia de un comportamiento deseado, el castigo no realiza esto último.
- **Castigo:** Se presenta cuando un hecho desagradable sigue a un comportamiento y al hacer esto se disminuye la frecuencia del mismo, es decir disminuye la frecuencia del comportamiento indeseable.
- **Extinción:** Que se refiere a hecho de eliminar cualquier reforzamiento que mantiene un comportamiento.

e) **Percepción**

Se refiere a la selección y organización de estímulos del medio ambiente para brindar experiencias significativas a las personas que los experimenta; además incluye la búsqueda, la obtención y el procesamiento de información. Puede definirse como un proceso psicológico por el que los individuos reúnen información del medio,

a fin de darle un significado a su ambiente. Por lo tanto, es relevante en el sentido que importa para el comportamiento es la realidad, en la manera en que es percibido por el individuo.

Factores que influyen en la percepción:

El preceptor: Lo que ve una persona se encuentra afectada por las características que posee la misma.

Entre las características personales más importantes encontramos:

_ **Las Actitudes:** Dos individuos pueden estar observando exactamente la misma cosa, pero cada una de ellas la interpretará de modo diferente. Una gran razón para esto, es que las personas poseen actitudes desiguales.

_ **Las Motivaciones:** También se llaman necesidades no satisfechas.

Cumplen un papel muy importante en la determinación de lo que la persona percibe. Las necesidades y los deseos más indispensables de un individuo, pueden influir en la percepción en un momento determinado. Por lo general, las personas perciben las cosas que prometen contribuir a satisfacer sus requerimientos y que en el pasado fueron placenteras.

_ **Los Intereses:** Si usted vive en Perú y ha ganado una beca para estudiar un doctorado en ciencias en EE.UU., por una investigación realizada y que beneficia a la población mundial en general, lo más probable es que se inscriba en un curso para aprender inglés, pues si no lo domina no va a poder seguir sus estudios en ese país. De otro modo, no se le hubiera tal vez ocurrido estudiar otro idioma. Nuestro comportamiento está influenciado por nuestros propios intereses.

_ **Las experiencias pasadas:** Los individuos perciben aquellas cosas que se pueden relacionar, no obstante en muchas circunstancias, las experiencias pasadas actuarán incapacitando el interés de un objeto determinado. Por ejemplo supongamos que usted es un maestro universitario, es más posible que usted descubra una cara nueva en su clase a pesar que ésta es muy numerosa.

_ **Las expectativas:** Ellas pueden deformar las percepciones de un individuo de lo que advertirá en lo que espera ver. Por ejemplo si lo que espera ver es un gerente general de una empresa preocupado por sus subordinados, con seguridad eso es lo que usted percibirá, sin importar las características reales.

_ **La situación:** El contexto en el cual se ven las cosas o sucesos también juega un papel importante, ya que todo aquello que se encuentra en el ambiente influye en nuestras percepciones, por ejemplo puede que no distinga a un fanático, vestido y maquillado con los colores de su equipo de fútbol, en el estadio en medio de un gran partido, pero si lo encuentra en la calle solo se percatará de su presencia, como nos podemos dar cuenta el objetivo y el preceptor son los mismos, lo que ha variado es la situación.

f) Toma de decisiones:

Todas las personas que trabajan en las organizaciones deben elegir entre dos o más alternativa, es decir deben tomar decisiones. La toma individual de decisiones es una parte relevante del comportamiento organizacional. Así como los individuos toman decisiones, se deben preocupar por la calidad de las mismas, que se ven influenciadas con mucha frecuencia por sus propias percepciones.

En el proceso de toma de decisiones se observa que tiene su origen en un problema, que es un estado de discordancia entre la situación actual de las relaciones y algún estado deseado.

Proceso racional de la toma de decisiones

Las personas deberían desenvolverse a fin de maximizar un resultado, empleando en todo momento la racionalidad.

Existen seis pasos que se deben seguir en un modelo racional de toma de decisiones:

- Precisar el problema
- Identificar los criterios de decisión
- Distribuir ponderaciones a los criterios
- Desarrollar las alternativas
- Evaluar las alternativas
- Elegir la mejor alternativa.

Forma en que se toman las decisiones realmente en la organización

Cuando las personas encargadas de tomar las decisiones se enfrentan con un problema sencillo, con pocos cursos alternativos de acción o con un costo bajo de buscar alternativas, el modelo racional brinda una descripción módicamente precisa del proceso de decisión; esto constituye una excepción pues la gran parte de las decisiones no siguen el modelo racional; por lo general se realiza un empleo limitado de la capacidad creativa.

Identificación del problema: Los problemas que son visibles, por lo general poseen mayor probabilidad de ser seleccionados que los

relevantes. Las personas encargadas de tomar las decisiones desean parecer competitivos y por sobre los problemas, por eso es que enfocan su atención en problemas que son visibles para los demás.

Desarrollo alternativo: Por lo general se buscan soluciones satisfactorias con poco o casi nada de empleo de la creatividad en la búsqueda de alternativas. Se busca que dicho proceso de búsqueda sea simple; un comportamiento de búsqueda complejo solo se emplea cuando la búsqueda simple no concluya con una alternativa satisfactoria; esto quiere decir que los individuos encargados de tomar las decisiones evitan el arduo trabajo de considerar todos los factores relevantes.

Elección de opciones: Las personas encargadas de tomar las decisiones por lo general realizan atajos de juicios en su tarea, es decir en la toma de decisiones que realicen para que de esta manera no se recarguen de información. Existen dos categorías de estos atajos de juicios: Disponibilidad, Se refiere a la tendencia de algunas personas de basar sus juicios en la información que tiene disponible. Representatividad, Se refiere a evaluar la posibilidad de ocurrencia al inferir analogías y observar situaciones exactamente iguales donde en realidad no las hay.

Las cuatro maneras personales diferentes para tomar las decisiones son:

1. **Directivo:** Estilo de los individuos que buscan la racionalidad y evitan la ambigüedad. Toman las decisiones raudamente y se orientan en el corto plazo.
2. **Analítico:** Estilo de los individuos que toleran un poco más la ambigüedad que los individuos del estilo anterior. Busca más información y quiere considerar más alternativas que los del estilo directivo.
3. **Conceptual:** Estilo de los individuos que buscan mucha información y alternativas de solución. Emplean la creatividad con buenos resultados. Su orientación es a largo plazo.
4. **Conductual:** Estilo de los individuos que trabajan adecuadamente con los demás. Se interesan en el logro de los compañeros y de los subordinados y aceptan las sugerencias de las demás personas.

g) Valores

Se refiere a las convicciones básicas, en el cual un modo determinado de conducta o estado final de existencia, ya sea con aceptación personal o en forma social, es preferible con respecto a

otro. Asimismo contiene un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo como lo que es adecuado, bueno o deseable.

Además de un elemento de contenido como de intensidad, el primero establece que un modo de conducta o estado final de existencia es importante, el atributo de intensidad determina en que grado es importante.

Al clasificar los valores de acuerdo a su grado de intensidad se logra un sistema de valores que poseen las personas:

Importancia de los valores.- La importancia que presentan los valores para el estudio que nos compete, es decir del comportamiento organizacional, es en el sentido que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes, comportamientos y motivaciones y además porque influyen en las percepciones de los individuos.

Fuentes de los sistemas de valores.- Una porción importante se determina de manera genética; los demás se atribuyen a factores tales como la cultura nacional, la educación que recibieron de los padres, maestros, amigos, y en general las influencias del medio que los rodea. Una parte muy importante de los valores que los

individuos poseen se establecen en sus primeros años, influenciados principalmente por sus padres.

h) Actitudes

Las actitudes son un tipo de diferencias individuales que afectan el comportamiento de los individuos. Se puede definir como las tendencias relativamente durables de emociones, creencias y comportamientos orientados hacia las personas, agrupaciones, ideas, temas o elementos determinados.

Tanto la gente importante en la vida de la persona, como los factores genéticas tienen influencias en las actitudes del individuo.

Poseen tres componentes que ayudan a comprender su complejidad y la relación fuerte que existe entre actitud y comportamiento. Tales componentes son:

- **Componente cognoscitivo:** Es el sector de opinión o de creencia de la actitud. Por ejemplo la creencia que hombres y mujeres somos iguales, es una opinión que corresponde a este componente.
- **Componente afectivo:** Se refiere al sector emocional o sentimental de la actitud. Por ejemplo si una persona dice:

aprecio a mi jefe, porque nos trata con respeto, está reflejando este componente de la actitud.

- **Componente del comportamiento:** Se refiere a la intención de un individuo, al comportarse de cierto modo hacia una persona o hacia un objeto.

Fuentes de actitudes, se adquieren de los padres, maestros y de los grupos de amigos y compañeros. Además desde que nacemos poseemos una determinada predisposición genética. A medida que la persona crece, moldea sus actitudes en concordancia con lo que admira, respeta o en todo caso con lo que ya posee.

Tipos de Actitudes

La mayor parte de las investigaciones acerca del comportamiento organizacional, ha puesto interés especialmente en tres actitudes.

Tales son:

- **Satisfacción en el trabajo:** Se refiere a la actitud global de una persona hacia el trabajo que realiza. Si un individuo se encuentra satisfecho con el trabajo que lleva a cabo mostrará una actitud positiva hacia el mismo.
- **Compromiso con el trabajo:** Se puede definir como el nivel en el que una persona se identifica con su trabajo, le interesa

lo que realiza, participa de manera activa en lo que él implica y además considera su desempeño como importante para la valoración personal. Los empleados que poseen un alto grado de compromiso con el trabajo, por lo general poseen menor tasa de ausentismo y de renuncia, pero sobre todo pronostica los niveles de rotación.

- **Compromiso organizacional:** Se refiere al grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además su deseo por quedarse en ella como integrante.

B) Fundamentos del comportamiento de grupo

Un grupo se puede definir como dos o más individuos que interactúan entre sí, son interdependientes, que se han unido para lograr objetivos y metas particulares. Estos pueden ser formales o informales de acuerdo a si está definido por la estructura de la organización (formal) o no esta estructurado formalmente, ni determinado por la organización, y que surge como respuesta a la necesidad de contacto social (informal).

Etapas del desarrollo de grupo

1. El modelo de las cinco etapas

Mediante el cual se piensa que los grupos se desarrollan a través de una secuencia estandarizada de 5 etapas. Estas son:

- **Formación:** que se caracteriza por mucha incertidumbre entre sus miembros.
- **Tormenta:** que se caracteriza por la existencia de conflicto dentro de este.
- **Normatividad:** Se presenta una relación estrecha y cohesión.
- **Desempeño:** Es cuando el grupo es totalmente funcional.
- **Movimiento:** La etapa final en el desarrollo de grupos, que se caracteriza por el interés de concluir las actividades.

2. El modelo de pasos en equilibrio

Más de una docena de estudios de campo y laboratorio sobre grupos confirmaron que los grupos no se desarrollan en una secuencia universal de etapas. Específicamente mostraron que el lapso entre la formación del grupo y el cambio en la manera en que trabajan es altamente consistente, se encontró que:

La primera reunión establece la dirección del grupo; la primera fase de la actividad del grupo es inercia; una transición toma lugar al

final de la primera fase, lo que ocurre exactamente cuando el grupo ha usado la mitad de su tiempo; la transición inicia los mayores cambios; una segunda fase de la inercia sigue a la transición y la última reunión del grupo ésta caracterizada por una aceleración marcada.

El comportamiento del grupo de trabajo:

El comportamiento del grupo de trabajo incluye variables como la habilidad de los miembros y el tamaño de grupo, el nivel de conflicto y las presiones internas sobre los integrantes para conformar las normas de grupo.

Los grupos de trabajo no existen en aislamiento. Son parte de una organización, así que cada organización tiene un grupo distinto de recursos que le otorga su membresía.

Los componentes que determinan la satisfacción y desempeño del grupo son:

- **Las condiciones externas impuestas sobre el grupo:** Para tratar este tema debemos comprender que los grupos son un subconjunto de un sistema de organización más grande que cuenta con: Estrategia de la organización, estructura de autoridad, regulaciones formales, recursos organizacionales,

evaluación del desempeño, la cultura organizacional y el ambiente físico.

- **Recursos de los miembros del grupo:** El nivel de desempeño que obtenga un grupo depende en gran medida de los recursos que aporten los miembros del mismo, como: Habilidades y características de la personalidad.
- **Estructura de grupo:** Las organizaciones tienen una estructura que da forma al comportamiento individual y hace posible explicar el desempeño en Condiciones externas impuestas sobre el grupo.
- **Procesos de grupo:** Otro componente del comportamiento de grupo es el proceso que esta dentro de los grupos. En los grupos el comportamiento de cada integrante no es visible claramente, es por ello que existe una tendencia de los individuos de disminuir sus esfuerzos, esto da como resultado la holgazanería social, aunque también pueden crear resultados mayores a la suma de sus contribuciones.
- **Tareas de grupo:** El desempeño y la satisfacción del integrante del grupo también dependen de las tareas que el grupo este realizando, su complejidad y su interdependencia.

- **Toma de decisiones en grupo:** La toma de decisiones grupal es ampliamente usado en las organizaciones donde se evalúan sus fortalezas y debilidades.

Comprensión de los trabajos en equipo

Los equipos se han vuelto una parte esencial de la manera en que se realizan los negocios, la diferencia en cuanto a los grupos de trabajo es que los equipos producen una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Es decir el resultado de sus esfuerzos es mayor que la suma de sus contribuciones individuales.

Tipos de equipos:

- **Equipos de solución de problemas:** En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas u sugerencias para mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Se reúnen para ver cómo mejorar ya sea la calidad del producto, el ambiente de trabajo etc.
- **Los equipos autodirigidos:** Son grupos de empleados que además de evaluar están en la capacidad de poner en práctica lo que deciden. Estos equipos, incluso pueden seleccionar a sus propios miembros.

- **Equipos interfuncionales:** Están constituidos por equipos que tienen como integrantes a empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

Equipos de alto rendimiento

Podemos crear equipos eficaces o de alto rendimiento teniendo en cuenta los siguientes temas:

- Los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños.
- Los miembros deben poseer entre tres tipos de habilidades: Para la solución de problemas, experiencia técnica, y de toma de decisiones.
Además se necesita que los miembros sepan escuchar y sean capaces de ofrecer retroalimentación.
- Cada persona como sabemos es diferente y en los equipos se desempeñan diferentes papeles.
- El equipo debe tener una visión en común, traducido en metas específicas.
- Necesitan un líder y una estructura que proporcione un enfoque y dirección, las tareas deben estar designadas y el trabajo debe estar equitativamente distribuido.
- La gerencia deberá tener en cuenta que las recompensas individuales ya no son suficientes, si no que se debe tomar en cuenta el recompensar al grupo.

- Los equipos deben tener una fuerte confianza, donde los miembros crean en la integridad, el carácter y la capacidad de cada uno.

Influencias sobre los equipos y los grupos:

Los factores que tienen influencias sobre los resultados del equipo y el grupo se encuentran interrelacionados. Tales factores son: Contexto, metas, cohesión y liderazgo.

La importancia de los grupos informales dentro de las organizaciones

Paralelamente a los grupos que están formalmente definidos en una organización, se encuentran aquellos que aunque no lo distingamos en forma clara en la organización, son de gran importancia en cuanto a su participación en posibles situaciones en las que se requiera mejorar los procesos productivos o administrativos, que implica reasignación de nuevas tareas y actividades a los cargos que se encuentren en reestructuración e inclusive en la toma de decisiones en general, estamos hablando de los grupos informales.

Los grupos informales, si se lo proponen, pueden convertirse en aliados importantes para conseguir los objetivos de una

organización o pueden ser una barrera importante para la creación de un buen ambiente laboral. En conclusión, no se puede determinar con certeza si es bueno o malo que exista esta modalidad de grupos en la organización. Lo que sí se puede hacer es ubicarlos y canalizar esas energías en beneficio de la empresa.

Lo que se sugiere para identificar a los grupos informales lo mejor es realizar actividades fuera de su centro de trabajo, en donde las personas que conforman la organización se sientan más sueltas y desinhibidas, de tal manera que puedan expresarse con mayor confianza y su comportamiento sea más verdadero.

En este ambiente totalmente informal, se pueden identificar más fácilmente a los líderes de estos grupos y se comenzará todo un plan de integración de los mismos, para convertirlos en los equipos eficientes que toda organización necesita. En este contexto estos grupos, podrán inclusive, pasar a formar parte de la formalidad dentro de la empresa.

C) Modelo de la jerarquía de las necesidades

Es una de las teorías más conocidas, fue creada por Abraham Maslow; indica que un individuo cuenta con cinco tipos de

necesidades: considerando que el comportamiento de los individuos está en función a la satisfacción de necesidades.

1. Fisiológicas: Son las necesidades de alimento, agua, aire, y vivienda, constituyen el nivel más bajo de la jerarquía de Maslow. Las personas se centran en satisfacer estas necesidades antes de pasar a las demás superiores. Todo gerente debe comprender que cuando un empleado se encuentra motivado por este tipo de necesidades, sus preocupaciones no se dirigirán al trabajo que realizan. Tomarán cualquier empleo que las satisfaga. Los gerentes centrados en estas, para pretender motivar a sus empleados presumen que las personas trabajan principalmente por el dinero y que poseen como ansia primordial el acomodo, evitar la fatiga, entre otros.

a) **De seguridad:** Incluye las necesidades de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor, amenazas o en todo caso de alguna enfermedad.

Cuando estas necesidades se encuentran insatisfechas, originan en las personas un estado de búsqueda por satisfacerlas. Los individuos que se centran en ella, valoran sus trabajos, sobre todo porque lo ven como una defensa contra la pérdida de la satisfacción de necesidades básicas. Los gerentes que se centran

en las regulaciones, seguridad en el trabajo y prestaciones, son los que piensan que las necesidades de seguridad son las más importantes; y aquellos que opinan que el interés primordial de sus empleados es la seguridad, no incitan la originalidad o innovación, ni premian el hecho de correr riesgos; haciendo de esta manera que los empleados sigan las reglas de manera rigurosa.

2. De afiliación, sociales: Incluye el afecto, la pertenencia, la protección del daño físico y emocional. Surgen cuando son satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad. Los gerentes deben comprender este tipo de necesidades son las principales fuentes de motivación, pues los individuos por lo general valoran más un trabajo, cuando lo ven como una ocasión para entablar relaciones amistosas con los demás.

3. De estima, reconocimiento: Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, además los factores externos, tales como el estatus, el reconocimiento y la atención. Un individuo que tiene esta necesidad, desea que los demás lo traten con respeto, y que los consideren competentes y capaces, así como ser aceptados por lo que son. Los gerentes que buscan motivar a sus empleados con gratificaciones y reconocimiento público (aunque a algunos empleados les agrade más el reconocimiento en privado) por sus

servicios prestados, son los que se centran en este tipo de necesidades.

4. De realización personal, autosuperación, autorrealización:

Comprende el empuje del individuo por convertirse en lo que es capaz de volverse, es decir el cumplimiento de los deseos propios. Las personas que buscan su autorrealización, se aceptan así mismas así como a los demás, aumentan su capacidad para solucionar problemas. Los gerentes que se concentran en esta necesidad, buscarán que sus empleados participen en la delineación de las tareas, además harán asignaciones especiales para expresar de esta manera las habilidades de sus empleados o en todo caso dará autonomía a los equipos de trabajo, para que proyecten o planeen y pongan en práctica su trabajo.

El fundamento que presenta esta teoría radica en las siguientes suposiciones elementales:

- Una necesidad satisfecha, reduce la importancia de la misma como motivador. A medida que cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se torna dominante.

- La red de necesidades de la mayoría de los individuos, es muy complicada, varias de ellas afectan el comportamiento en alguna circunstancia.
- Cuando un individuo se enfrenta con una necesidad insatisfecha, ella domina hasta ser satisfecha.
- Se deben satisfacer las necesidades del nivel inferior, antes que las del nivel superior se activen con fuerza suficiente para excitar el comportamiento.

TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO

Entre ellas podemos considerar:

A) Teoría de Rensis Likert.

Likert otro importante exponente de la teoría del comportamiento, considera la administración como un proceso relativo, donde no existen normas ni principios válidos para todas las circunstancias y ocasiones. La administración según Likert nunca es igual en todas las organizaciones, esta depende de las condiciones internas y externas de la empresa.

Likert propone una clasificación de sistemas de administración, define cuatro diferentes perfiles organizacionales, caracterizado en

relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos.

Sistema 1. “Autoritario coercitivo”: autocrático, fuerte, control absoluto y arbitrario, cerrado.

- Proceso decisorio: totalmente centralizado en la cima de la organización.
- Sistema de comunicaciones: bastante precario, comunicaciones en sentido vertical descendente.
- Relaciones interpersonales: escasas, extremada desconfianza en las conversaciones informales.
- Sistema de recompensas y castigos: las recompensas son raras, casi no existen, predominancia en castigos y énfasis en estos.

Sistema 2. “Autoritario benevolente”: es condescendiente y menos rígido que el sistema 1.

- Proceso decisorio: permite una pequeña negación en cuanto a decisiones de pequeño tamaño.
- Sistema de comunicaciones: relativamente precario, prevalecen comunicaciones verticales descendentes, pero con retroacción de niveles bajos.

- Relaciones interpersonales: tolerancia de relaciones interpersonales, pero es pequeña.
- Sistema de recompensas y castigos: existe énfasis en medidas de castigo pero las medidas son menos arbitrarias.

Sistema 3 “Consultivo”: se inclina más hacia lo participativo, representa un gradual ablandamiento de la arbitrariedad organizacional.

- Proceso decisorio: es de tipo participativo y consultivo
- Sistema de comunicaciones: preveía de comunicación vertical, descendente pero también ascendente.
- Relaciones interpersonales: condiciones favorables para creación de una organización informal, pero aun no completa y definitiva.
- Sistema de recompensas y castigos: existe énfasis en recompensas simbólicas y sociales, rara existencia de castigos.

Sistema 4. “Participativo”: democrático por excelencia, más abierto que los sistemas anteriores.

- Proceso decisorio: decisiones totalmente delegadas en niveles organizacionales. Nivel institucional define políticas y directrices.

- Sistema de comunicaciones: las comunicaciones fluyen en todos los sentidos de la empresa. La empresa hace énfasis en ello, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia.
- Relaciones interpersonales: trabajo realizado en equipos, formación de grupos espontáneos y efectiva relación entre las personas.
- Sistema de recompensas y castigos: existe énfasis en recompensas simbólicas y sociales, aunque no se omiten las materiales y salariales son escasos los castigos casi no existen, son decididos y definidos por el grupo.

B) Teoría de la trayectoria-objetivo del liderazgo.

Terence Mitchell propuso que la efectividad del liderazgo depende de dos proposiciones básicas. La primera es que la efectividad del liderazgo está determinada por el grado hasta el cual los subordinados creen que el comportamiento del líder será una fuente de satisfacción, de inmediato o en el futuro. La segunda proposición es que el comportamiento del liderazgo afectará en forma positiva el rendimiento de los subordinados si proporciona amplia asesoría, apoyo, orientación y recompensas por el desempeño.

En su modelo, las funciones estratégicas de un líder consisten en lo siguiente:

- 1) Reconocer o despertar en los subordinados la necesidad de resultados sobre los cuales el líder tenga algún control.
- 2) Incrementar los resultados personales para los subordinados por la realización del objetivo.
- 3) Hacer la trayectoria hacia estos resultados más fácil de recorrer asesorando y dirigiendo.
- 4) Ayudar a los subordinados a aclarar sus expectativas.
- 5) Reducir las barreras frustrantes.
- 6) Aumentar las oportunidades para la satisfacción personal contingente a un desempeño efectivo.

Dos variables contingentes con las cuales los líderes deben contender son las características personales de los subordinados, y las presiones del entorno a las cuales deben enfrentarse los subordinados para realizar sus objetivos y satisfacer sus necesidades personales.

En consecuencia, la función de los líderes consiste en aumentar el número y clase de recompensas personales a los subordinados por su trabajo hacia la realización de los objetivos, y facilitar el recorrido de trayectorias hacia esas recompensas aclarando tales trayectorias, reduciendo los obstáculos y trampas, y aumentando las oportunidades para la satisfacción personal en la perspectiva.

Esta teoría es más una herramienta de investigación para entender el estilo del liderazgo que una guía probada para la acción administrativa. Sin embargo, proporciona información útil para entender el complejo fenómeno del liderazgo.

C) Teorías de las contingencias de Fiedler.

El modelo de la contingencia de Fiedler, propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados, y de la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento, el cual llamó cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP), que se propone medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones.

Además asiló tres criterios situacionales, las relaciones líder miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder, que pueden ser manipuladas para crear el ajuste adecuado con la orientación al comportamiento del líder. Fiedler va significativamente más allá de las características y de los enfoques del comportamiento al tratar de aislar situaciones.

Para comprender mejor este modelo debemos analizar lo siguiente:

Identificación del estilo del liderazgo:

Si usted describe esencialmente en términos favorables a la persona con la que está menos dispuesta a trabajar, Fiedler lo rotularía como orientado a las relaciones. En contraste, si el compañero de trabajo menos preferido es visto en términos relativamente desfavorables, el que responde está interesado primordialmente en la productividad y por tanto será etiquetado como orientado a la tarea.

Fiedler asume que el estilo individual de liderazgo es fijo, es innato en la persona, no puede cambiar su estilo para ajustarse a las situaciones cambiantes.

Definición de la situación

Es necesario comparar al líder con la situación. Fiedler ha identificado tres dimensiones de contingencia, que son:

1. Relaciones líder- miembro: El grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.
2. Estructura de la tarea: El grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos.

3. Posición de poder: El grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.

Fiedler sostiene que mientras mejores sean las relaciones líder – miembro, más altamente estructurado sea el trabajo y más fuerte sea la posición de poder, más control o influencia tendrá el líder.

Líderes vs. Situaciones.

Fiedler concluyó que los líderes orientados a la tarea, tienden a desempeñarse mejor en situaciones que sean muy favorables para ellos y en situaciones que sean muy desfavorables. Los líderes orientados a la relación, se desempeñan mejor en situaciones moderadamente favorables.

En realidad existen dos formas en las cuales se puede mejorar la eficacia del líder. Dichas formas son:

1. Cambiar de líder para ajustarse a la situación.
2. Cambiar la situación para ajustarla al líder, reestructurando las tareas o bien incrementando o disminuyendo el poder que el líder tiene para controlar factores como los incrementos de salario, los ascensos y otros.

D) La teoría situacional de Hersey – Blanchard.

Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo, que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial, llamado teoría del liderazgo situacional.

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen Hersey - Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. El término disponibilidad, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas.

El liderazgo situacional toma en cuenta las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: Comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder:

- El líder define los papeles y señala a la gente que, como, cuando y donde realizar las tareas. Enfatiza el comportamiento específicos de líder.

- El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, el papel del líder es facilitar y comunicar.

El componente final de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor. Dichas etapas son:

R1. Los subordinados no pueden o no quieren llevar a cabo determinadas tareas. Por lo tanto no son competentes ni seguros.

R2. Los subordinados no se encuentran en posibilidad para realizar las tareas, pero están dispuestos a llevarla a cabo y poseen la seguridad de que son capaces.

R3. La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.

R4. La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.

Si bien la teoría ha recibido poca atención por parte de los investigadores, pero con lo investigado a la fecha, las conclusiones deben ser reservadas.

E) Teoría del camino a la meta.

Es uno de los enfoques más respetados del liderazgo. Desarrollada por Robert House, extrae los elementos clave de la investigación del liderazgo realizada por la Universidad Estatal de Ohio sobre la estructura inicial, la consideración y la teoría motivacional de las expectativas.

La esencia de esta teoría, es que la función del líder consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo, para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización. El término camino a la meta se deriva de la creencia en que los líderes eficaces, aclaran el camino para ayudar a sus seguidores a avanzar desde donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer más fácil el camino, disminuyendo peligros y trabas.

De acuerdo con la teoría del camino a la meta, el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos, como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. El comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que:

1. Haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado, sea contingente del desempeño eficaz de este último
2. Proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz.

House identifico cuatro comportamientos de liderazgo, tales son:

- **Líder directivo:** Es aquel que permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas. Esto es paralelo a la dimensión de la Estatad de Ohio sobre la estructura de inicio.
- **Líder apoyador:** Es aquel líder que apoya es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados. Esto es sinónimo de la dimensión de la consideración de la Estatad de Ohio.
- **Líder participativo:** Es aquel que consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.

- **El líder orientado al logro:** Es aquel que implanta metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

House supone que los líderes son flexibles, y que el líder puede mostrar cualquiera de todos estos comportamientos dependiendo de la situación.

La teoría de la ruta propone dos clase de variables situacionales que moderan la relación entre el comportamiento del liderazgo y el resultado, aquellas en el ambiente que están fuera del control del subordinado (estructura de la tarea, el sistema formal de autoridad y el trabajo en grupo) y las que son parte de las características personales del subordinado (locus de control, experiencia y capacidad percibida).

Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder requerido como un complemento, si los resultados del subordinado van a ser maximizados, mientras que las características personales del subordinado determinan la forma en que el ambiente y el comportamiento del líder serán interpretados. Esta teoría parece tener un soporte efectivo de moderado a alto.

F) Modelo de la participación del líder.

Víctor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron este modelo que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo en la

toma de decisiones, estos investigadores sostenían que el comportamiento del líder debía ser ajustado para que reflejara la estructura de la tarea.

El modelo era normativo, es decir proporcionaba una serie de reglas que debían respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones, según era dictada por diferentes tipos de situaciones. El modelo era un árbol complejo de decisiones que incorporaba siete contingencias y cinco estilos alternativos de liderazgo.

Actualmente el trabajo de Vroom y Arthur Jago, ha dado como resultado la revisión de este modelo que conserva los mismos cinco estilos alternativos de liderazgo, pero expande las que las variables de contingencia a 10, de las cuales son las contestadas a lo largo de una escala de cinco puntos. El modelo supone que cualquiera de los cinco comportamientos podría ser posible en una situación dada.

Victor Vroom y Phillip Yetton han investigado el estilo de liderazgo en el contexto de qué tanta participación debe permitir el líder a los subordinados para tomar decisiones. Identifican cinco estilos de liderazgo basados en el grado de participación del empleado y en la facultad para tomar decisiones administrativas.

1.- Autócrata I. Este estilo recomienda que el líder solucione todos los problemas y tome de manera individual una decisión utilizando la información disponible al momento de la decisión.

2.- Autócrata II. Este estilo recomienda que el líder obtenga de sus subordinados la información necesaria y que luego tome la decisión personalmente sin involucrar a éstos en la formulación y evaluación de las decisiones alternativas. Este estilo involucra a los subordinados sólo hasta el grado en que ellos proporcionan la información para la decisión personal del líder.

3.- Consultiva I. Este estilo sugiere que el líder comparta la información relativa al problema con los empleados en forma individual, solicite y obtenga sugerencias de los subordinados respecto a la solución para la decisión, y considere cuidadosamente estos insumos para tomar personalmente la decisión.

4.- Consultiva II. Este estilo recomienda que el líder comparta los problemas con los subordinados como grupo colectivo, que obtenga ideas y sugerencias del grupo, y que luego personalmente tome la decisión en base a la influencia, recomendaciones y sugerencias alternativas de los subordinados.

5.- De grupo II. Este estilo sugiere que el líder comparta los problemas con todo el grupo y que juntos generen y evalúen alternativas en un intento de alcanzar un consenso en la solución del problema. En este estilo, el líder acepta, adopta y ejecuta las soluciones recomendadas por todo el grupo.

Existen grandes razones para creer que el modelo revisado, proporciona una guía excelente para ayudar a los gerentes elegir el estilo de liderazgo más apropiado en diferentes situaciones. El modelo revisado de la participación del líder es muy sofisticado y complejo, es imposible describirlo en detalle en un libro. Además, el modelo de la participación del líder, confirma que la investigación sobre el liderazgo debería ser dirigida a la situación en lugar de la persona.

El modelo Vroom-Yetton sugiere que deben contestarse siete preguntas para determinar el estilo de liderazgo más apropiado para cualquier decisión administrativa dada. Estas preguntas son las que siguen:

- 1.- ¿Qué tan importante es la calidad de la decisión?
- 2.- ¿Poseo la información adecuada y suficiente pericia para tomar una decisión de alta calidad?

- 3.- ¿Qué tan estructurado está el problema, o hasta qué grado está altamente estructurado el problema?
- 4.- ¿La aceptación de la decisión por los subordinados y su cometido a la decisión son críticas para la ejecución efectiva de la decisión?
- 5.- ¿Puedo tomar yo mismo la decisión, y puedo estar seguro de que será aceptada por mis subordinados y de recibir su cordial cooperación?
- 6.- ¿Qué tan motivados están los subordinados para alcanzar los objetivos organizacionales como se representan en este problema?
- 7.- ¿Será probable el conflicto entre los subordinados por la solución o decisión preferida a este problema?

F) Estilos de liderazgo

Según sus rasgos característicos del líder.

- ✓ Estilo carismático. Es el poder de la habilidad personal que tienen algunos individuos para conducir a otras personas tan sólo por su irradiación.
- ✓ Estilo autocrático. Es el líder en el que recaen todas las atribuciones; suele ser ayudado, únicamente, por sus colaboradores más directos.

- ✓ Estilo paternalista. El líder asume obligaciones para con los que dirige, a modo de padre que tutela a los, miembros de su unidad familiar.
- ✓ Estilo burocrático. No es un líder dominante, las decisiones las manda tomarse a las personas que considera más cualificadas; es eminentemente metódico, prudente, disciplinado en el trabajo, normativo y puntilloso.

Según la conducta del líder.

- ✓ Autoritario.- Es la simbiosis del estilo autocrático y del burocrático, tiene una orientación definida hacia las tareas. Se caracteriza porque otorga mayor importancia a las necesidades de la actividad organizacional, desestimando las necesidades de los empleados de su empresa. Ordena y espera ser obedecido, es dogmático y dirige con un sistema de recompensas muy arbitrarias.

El futuro del grupo que dirige está en sus manos, y en la mayoría de las ocasiones éste suele ser incierto ya que depende de las decisiones que él adopte personalmente en un momento dado. Su postulado es: "El jefe siempre tiene razón" y demuestra su poder utilizando la primera persona del singular para referirse a los logros obtenidos.

- ✓ Democrático.- Es la simbiosis del estilo carismático y paternalista, tiene una orientación clara y definida hacia las personas. Se caracteriza porque trata de mantener un equilibrio entre las prioridades de la empresa y las de los trabajadores. Es tolerante y respetuoso con las cualidades humanas, y consulta a sus colaboradores al margen de que después toma sus propias decisiones o las consensúa con su equipo. En el trabajo es un miembro más del grupo, lo que provoca en él un gran desgaste de energía, ya que realiza su trabajo a la vez que actúa como comunicador. Planifica, organiza y dirige contando con la participación del equipo y tomando parte activa en la realización de los objetivos previstos por la organización.

Los grupos que funcionan con líderes democráticos suelen presentar más expectativas de futuro, además de ofrecer trabajos de más calidad y satisfacción debido a la mayor conciencia de equipo que se fomenta.

- ✓ Permisivo o Laissez-faire.- Se caracteriza porque provee a sus subordinados de los medios, la información y la opinión necesaria para tomar decisiones. Él no interviene por iniciativa propia, ni ejerce su autoridad o influencia, deja estas tareas al grupo de trabajo.

2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES:

- ✓ **Comportamiento organizacional:** Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, se trata de una herramienta humana para el beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de las personas en todo tipo de organización.

- ✓ **Liderazgo:** Es el proceso por el cual una persona tiene la capacidad de influir y motivar a sus seguidores, contribuyendo al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional.

- ✓ **Liderazgo autoritario:** Este tipo de liderazgo se basa en un estilo dominante por parte del líder, éste suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas; se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores.

- ✓ **Liderazgo democrático:** El líder busca ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores, pero bajo la supervisión del líder; se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, accesible,

ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promueve la participación.

- ✓ **Cultura organizacional:** La Cultura Organizacional: se refiere a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas, formas de pensar, sentir y de actuar que comparten los miembros de la misma.

- ✓ **Organización:** Es la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto.

- ✓ **Comunicación:** Es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, etc.,

- ✓ **Motivación:** Son los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

- ✓ **Equipo de trabajo:** Es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para trabajar, defender y lograr un objetivo común.

- ✓ **Talento Humano:** Se entiende como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.

- ✓ **Gestión del Talento Humano:** Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, capaces, comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en Talento Organizativo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

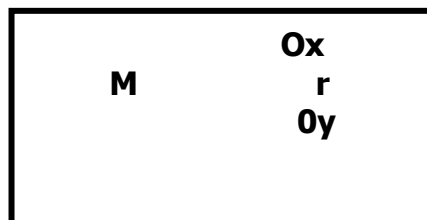
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada se enmarcó dentro del tipo de investigación descriptivo correlacional, debido a que este tipo de estudio permite medir el grado de relación entre dos o más variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), en esta investigación se planteó conocer la posible relación que existe entre estilos de liderazgo y comportamiento organizacional.

3.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

El diseño de investigación utilizado es el correlacional, en la medida que se trató de establecer la existencia de asociaciones significativas entre los variables estilos de liderazgo y comportamiento organizacional.

Al esquematizar este tipo de investigación obtenemos el siguiente diagrama:



En el esquema:

M = Muestra de investigación

0x, Oy = Observaciones de las variables

◇ Estilos de liderazgo

◇ Comportamiento organizacional

r = Relaciones entre variables

Se asume en este diseño una probabilidad del 90% de correlación entre las variables.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA:

Población: La población de estudio estuvo conformada por 105 colaboradores de ambos sexos pertenecientes a la Empresa Avícola Redondos S.A.C.

Tabla N° 1

Distribución de la población de Estudio

Trabajadores	f	%
TRABAJADORES	105	100

Muestra: La muestra de estudio estuvo conformada por 83 sujetos. El tipo de muestreo utilizado es el probabilístico, en la

medida que la muestra, constituye un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos (Hernández, Fernández y Baptista., (2006:241). Se ha utilizado la fórmula siguiente.

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Dónde:

n =?

N = Población

Z = Nivel de confianza (95% → 1.96)

E = Error permitido (5%)

p = Probabilidad de ocurrencia del evento (50%)

q = (1-p)

-Para una población de 105

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 105}{5\%^2 * (105 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

Se necesita una muestra de 83

La cantidad de la muestra final quedó constituida por 80 sujetos ya que 3 de ellos no lograron completar debidamente los instrumentos aplicados.

3.3. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Se utilizaron los siguientes instrumentos:

ESTILOS DE LIDERAZGO:

Ficha Técnica: Estilos de Liderazgo

- 1) **Nombre original:** Estilos de liderazgo directivo.
- 2) **Autor:** Rensis Likert
- 3) **Adaptado:** Br. Sotelo Valenzuela Gladys Roxana
- 4) **Procedencia:** Lima – Perú, 2015.
- 5) **Administración:** Individual y Colectiva
- 6) **Duración:** 25 a 30 minutos.
- 7) **Estructura:**

La escala consta de 20 ítems, con alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert y cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta como: 1) Nunca, 2) raramente, 3) ocasionalmente, 4) usualmente y 5) Siempre. La calificación se dio en 5 puntos. Asimismo, la escala está conformada por 4 dimensiones para la variable estilos de liderazgo: estilo autoritario coercitivo, estilo autoritario benevolente, estilo consultivo, estilo participativo.

Validez de instrumentos:

Esta ficha de criterios acerca de estilos de liderazgo fue sometida a criterio de un grupo de jueces expertos, integrado por profesores entre Magister y Doctores en Educación que laboran en la Escuela de

Postgrado de la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, quienes informaron acerca de la aplicabilidad del cuestionario de la presente investigación.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:

La recolección de la información se aplicó mediante un cuestionario el cual se estructuró en preguntas de carácter abierto y cerrado para su realización se solicitó la colaboración del gerente administrativo para hacer posible la entrega del mismo a los trabajadores y de esta manera obtener la información requerida y así lograr el propósito del estudio.

Prueba de confiabilidad:

Para establecer la confiabilidad del cuestionario, se utilizó la prueba estadística de fiabilidad alfa de Cronbach (.744), con una muestra piloto de 20 Trabajadores. Luego se procesaron los datos, haciendo uso del Programa Estadístico SPSS versión 22.2.

3.5. TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS:

Técnicas de Recolección de Datos

Se utilizarán las siguientes técnicas:

- Técnicas

Entre las principales técnicas a aplicar durante la investigación, tenemos:

— **Análisis de documentos**, se utilizarán fuentes primarias y secundarias para la elaboración del sustento teórico de la investigación.

— **Técnica psicométrica**, en la medida que se utilizara el instrumento de medición debidamente normalizado.

Tratamiento Estadístico:

Las técnicas de procesamiento y análisis de datos a aplicar serán las de tipo descriptivo e inferencial como la media aritmética, la desviación estándar, y la prueba de correlación de Pearson.

Media Aritmética

$$X = \frac{\sum x}{N}$$

Desviación Estándar:

$$S = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{N - 1}}$$

Coeficiente de Correlación de Pearson:

$$r = \frac{N \cdot \sum xy - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{[N \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2] [N \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Donde:

N = Tamaño de la muestra

x = Puntaje en la variable x

y = Puntaje en la variable y

El coeficiente de correlación de Pearson es una prueba de elección para establecer el grado de relación existente entre dos variables cuantitativas.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

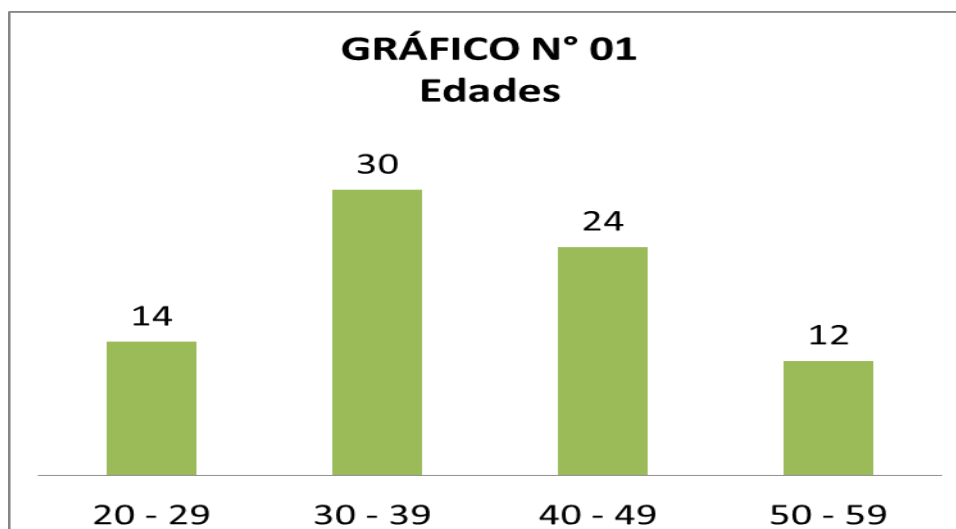
4.1 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados del análisis estadístico de los datos recolectados con los instrumentos de observación de estilos de liderazgo y comportamiento organizacional, son presentados mediante tablas y gráficos, analizados y discutidos en relación a los objetivos e hipótesis del estudio.

TABLA N° 01
SEGÚN EDADES

Edades	F	%
20 – 29	14	18%
30 - 39	30	38%
40 - 49	24	30%
50 – 59	12	15%
TOTAL	80	100%

Fuente: Tesista

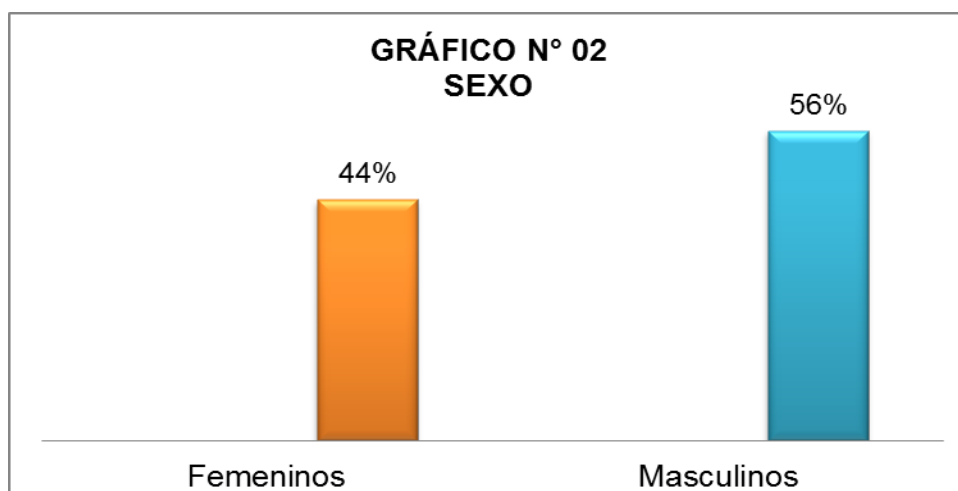


Del 100% de los encuestados 14 (18%) indican que sus edades fluctúan entre 20 -29 años, 30 (38%) señalan que sus edades esta entre 30 – 39 años, 24 (30%) dicen que sus edades están entre 40 – 49 años y solo 12 (15%) señalan que sus edades están entre 50 -59 años.

TABLA N° 02
SEGÚN SEXO

SEXO	F	%
Femeninos	35	44%
Masculinos	45	56%
TOTAL	80	100%

Fuente: Tesista



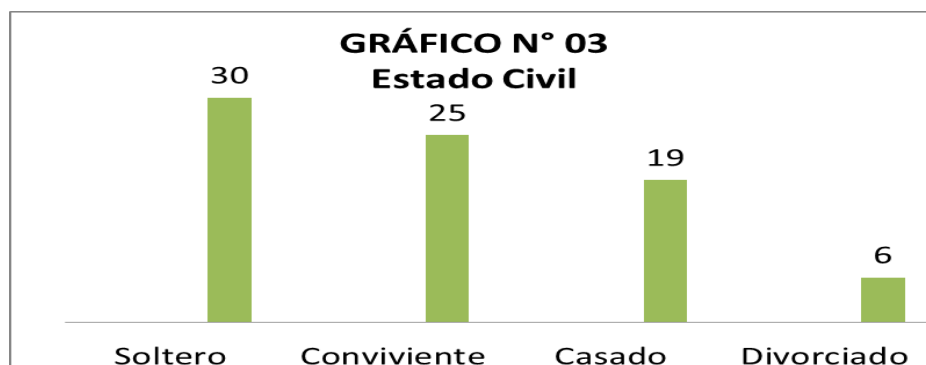
Fuente: Tesista

De 80 trabajadores encuestados la mayoría son varones 45 (40%) y una minoría son mujeres 35 (56%), aunque existen más trabajadores varones que mujeres, hay que reconocer que las mujeres ya están ganando un espacio muy importante con respecto a trabajar en organizaciones.

TABLA N° 03
SEGÚN ESTADO CIVIL

Estado Civil	F	%
Soltero	30	38%
Conviviente	25	31%
Casado	19	24%
Divorciado	6	8%
TOTAL	80	100%

Fuente: Tesista



Fuente: Tesista

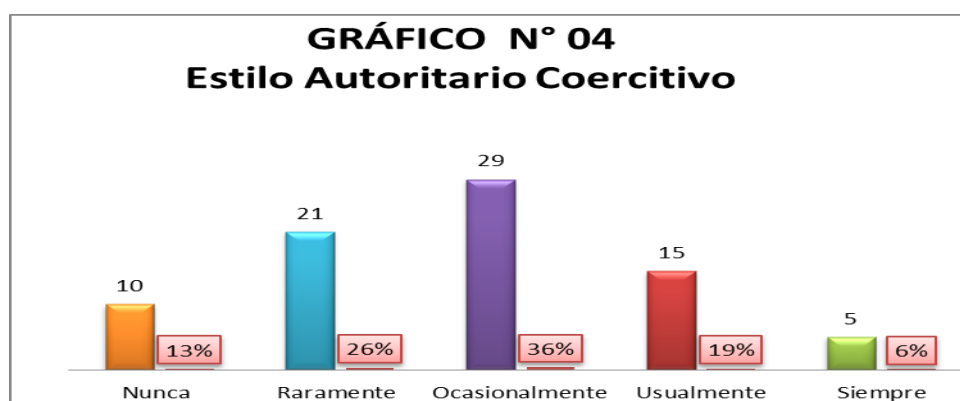
Del 100% de encuestados, según su estado civil tenemos que 30 (38%) son solteros, 25 (31%) son convivientes, 19 (24%) son casados, 6 (8%) son divorciados, considerando que en esta organización la mayoría son solteros.

4.2 PRUEBA DE HIPÓTESIS

TABLA N° 04
ESTILO AUTORITARIO COERCITIVO

Estilo Autoritario coercitivo	F	%
Nunca	10	13%
Raramente	21	26%
Ocasionalmente	29	36%
Usualmente	15	19%
Siempre	5	6%
TOTAL	80	100%

Fuente: Tesista

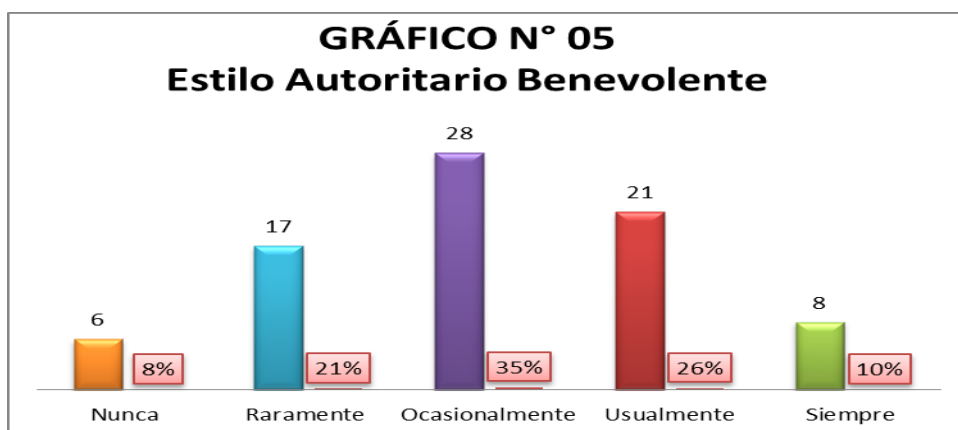


De 80 trabajadores encuestados tenemos lo siguiente en el estilo de liderazgo autoritario coercitivo: 10 (13%) manifiesta que nunca tuvo un liderazgo autoritario coercitivo, 21 (26%) indican que raramente, 29 (36%) señalan que ocasionalmente, 15 (19%) sostiene que usualmente y 5 (6%) que siempre.

TABLA N° 05
ESTILO AUTORITARIO BENEVOLENTE

Estilo Autoritario Benevolente	F	%
Nunca	6	8%
Raramente	17	21%
Ocasionalmente	28	35%
Usualmente	21	26%
Siempre	8	10%
TOTAL	80	100%

Fuente: Tesista

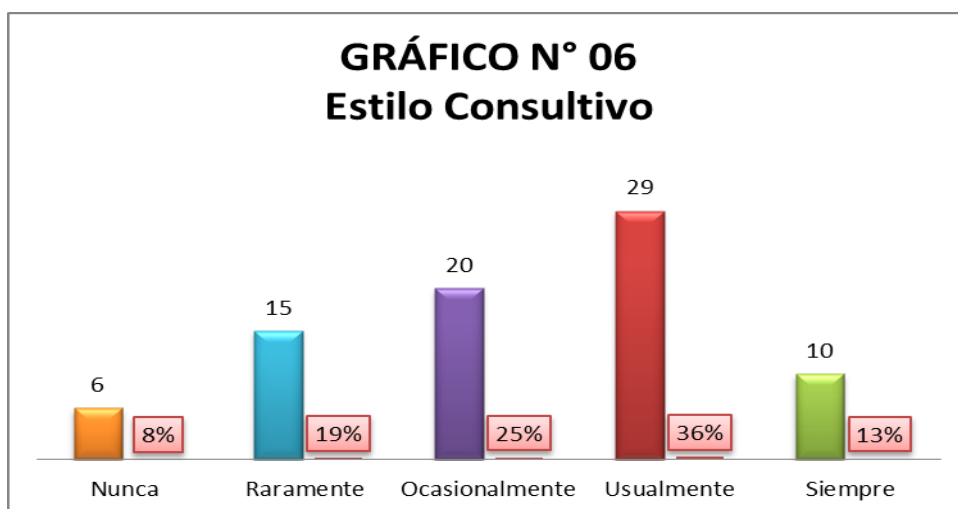


Del 100% de trabajadores encuestados tenemos lo siguiente en el estilo de liderazgo autoritario benevolente: 6(8%) manifiesta que nunca tuvo un liderazgo autoritario benevolente, 17 (21%) indican que raramente, 28 (35%) señalan que ocasionalmente, 21 (26%) sostiene que usualmente y 8 (10%) que siempre.

TABLA N° 06
ESTILO CONSULTIVO

Consultivo	F	%
Nunca	6	8%
Raramente	15	19%
Ocasionalmente	20	25%
Usualmente	29	36%
Siempre	10	13%
TOTAL	80	100%

Fuente: Tesista

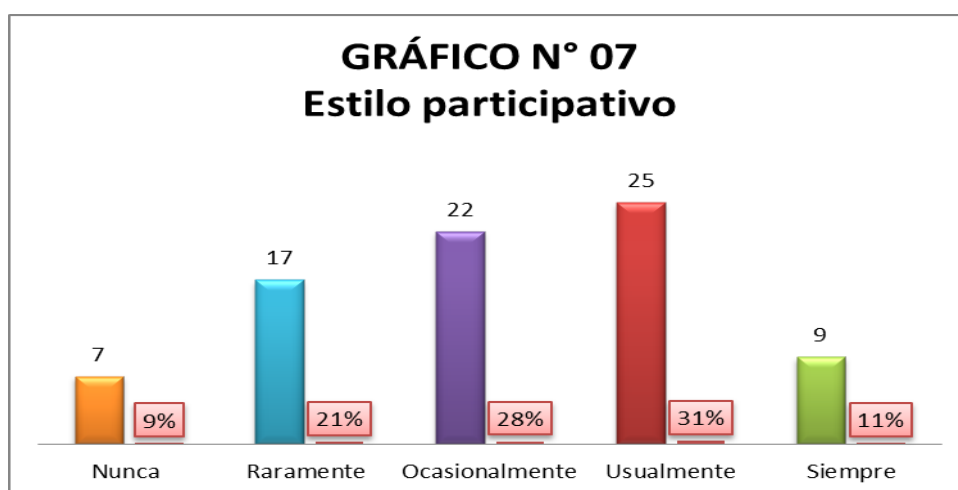


Del 80 trabajadores encuestados tenemos lo siguiente en el estilo de liderazgo consultivo: 6(8%) manifiesta que nunca tuvo un liderazgo consultivo, 15 (19%) indican que raramente, 20 (25%) señalan que ocasionalmente, 29 (36%) sostiene que usualmente y 10 (13%) que siempre.

TABLA N° 07
ESTILO PARTICIPATIVO

Participativo	F	%
Nunca	7	9%
Raramente	17	21%
Ocasionalmente	22	28%
Usualmente	25	31%
Siempre	9	11%
TOTAL	80	100%

Fuente: Tesista

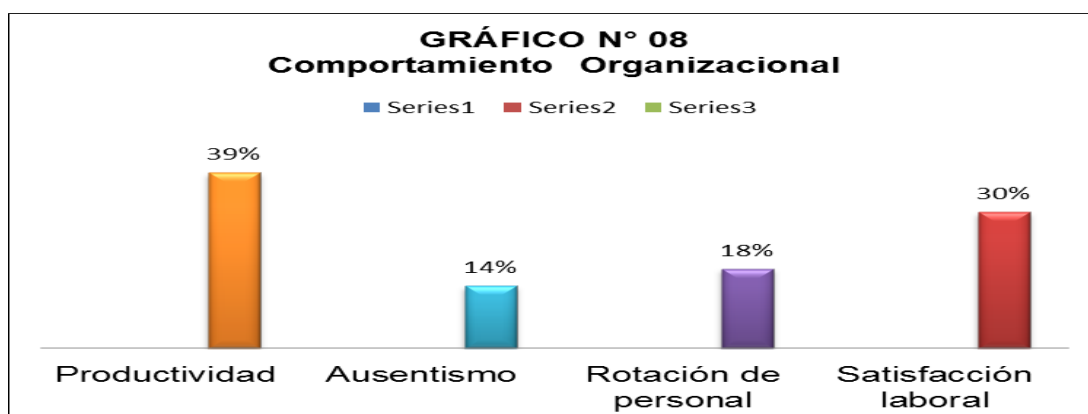


Del 100% de trabajadores encuestados tenemos lo siguiente en el estilo de liderazgo participativo: 7 (9%) manifiesta que nunca tuvo un liderazgo participativo, 17 (21%) indican que raramente, 22 (28%) señalan que ocasionalmente, 25 (31%) sostiene que usualmente y 9 (11%) que siempre.

TABLA N° 08
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	F	%
Productividad	31	39%
Ausentismo	11	14%
Rotación de personal	14	18%
Satisfacción laboral	24	30%
TOTAL	80	100%

Fuente: Tesista



Del 100% de encuestados que equivalen 80 trabajadores, 31 (39%) sostienen que tienen productividad, 11 (14%) indican que se evidencia ausentismo, 14 (18%) que existe rotación de personal y 24 (30) que tienen satisfacción laboral. Según los resultados decimos que existe un adecuado comportamiento organizacional en la Empresa avícola Redondos SAC.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En base a los resultados obtenidos se puede decir que en la Empresa Avícola Redondos SAC. Existen los cuatro tipos de liderazgo, pero los más resaltantes son el estilo consultivo (la mayoría el 36% manifestó que usualmente) y el estilo participativo (en su mayoría el 31% indicó que usualmente), por lo que se puede decir que esta organización hace participar a sus trabajadores en las tomas de decisiones y tiene un trato horizontal.

Con respecto al comportamiento organizacional, en esta organización se muestra adecuado porque la mayoría de los trabajadores están satisfechos (30%), tienen buena productividad (39%), bajo nivel de rotación de personal (18%) y poco ausentismo (14%).

Cuando ya le ha sido asignada la correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el existentes. Los estilos varían según los deberes

que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la de los tres estilos básicos: el líder autoritario (coercitivo y benevolente), el líder participativo y el líder consultivo.

Robbins Stephen. (2004) No dice que el comportamiento organizacional tiene un impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

Comportamiento Organizacional nos permitió estudiar de lo que las personas hacen en una organización, que distingue a las organizaciones unas de otras y que el objeto de dicho estudio es aplicar dicho conocimiento a mejorar la organización. Por lo que se debe tener en cuenta que cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas y de estas depende el comportamiento humano.

El aporte científico es contribuir a mejorar la gestión del recurso humano que hoy en día se ha convertido en indispensable e importante porque ellos son la fuerza motora que ponen en funcionamiento dinámico los

demás recursos, (financieros y materiales) en estos tiempos las organizaciones competitivas y estratégicas están invirtiendo en los trabajadores dando un buen trato, adecuado liderazgo, motivación constante.

CONCLUSIONES

Si existe relación significativa entre estilos de liderazgo (autoritario coercitivo, autoritario benevolente donde la mayoría indica que ocasionalmente; consultivo y participativo la mayoría manifiesta que es usualmente) y comportamiento organizacional donde la productividad y satisfacción laboral es alta, la rotación del personal y ausentismo presentan nivel bajo los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C – Huaura.

1. En los estilos de liderazgo: autoritario coercitivo la mayoría de los trabajadores 29 (36%) señalaron que es ocasionalmente y una minoría 5 (6%) indicaron que siempre presentan un estilo de liderazgo autoritario coercitivo en la Empresa Avícola Redondos S.A.C - Huaura
2. En los estilos de liderazgo: autoritario benevolente la mayoría de los trabajadores 28 (35%) manifestaron que es ocasionalmente y una minoría 6 (8%) sostuvieron que nunca presentan un estilo de liderazgo autoritario benevolente en la Empresa Avícola Redondos S.A.C – Huaura.

3. En los estilos de liderazgo: consultivo la mayoría de los trabajadores 29 (36%) señalaron que es usualmente y una minoría 6 (8%) indicaron que nunca presentan un estilo de liderazgo consultivo en la Empresa Avícola Redondos S.A.C - Huaura

4. En el estilo de liderazgo: participativo la mayoría de los trabajadores 25 (31%) señalaron que es usualmente y una minoría 7 (9%) indicaron que nunca presentan un estilo de liderazgo participativo en la Empresa Avícola Redondos S.A.C - Huaura

SUGERENCIAS

1.- Que, se incentive el desarrollo de proyectos y programas organizacionales para el fortalecimiento de los estilos de liderazgo participativo y consultivo en todas las organizaciones.

2.- Que, se difunda los resultados obtenidos, a fin de generar nuevos problemas de investigación en los participantes de los programas de maestría y doctorado de la Escuela de Postgrado del país.

3.- Que, en la organizaciones se formulen e implementen programas de motivación, liderazgo, actividades recreativas y de camaradería para que sus trabajadores sientan que su trabajo es como su hogar que tiene que dar lo mejor de él, así los comportamiento organizacionales serán los adecuados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aquino, J. y et al. (1993). Recursos Humanos (para no especialistas).

Buenos Aires: Macchi S.A.

Amorós Eduardo. (2007).Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas.

CONSULTADO EN:

<http://www.eumed.net/libros/2007a/231/index.htm>.

[12 / 02 / 15]

Arana, W. (2004). Ser Humano y Trabajo. Liderazgo – Motivación.

Bergerón, J., et al. (1983). Aspectos humanos de la organización. Costa Rica: Gaitán Morin.

Bergerón, Jean Luis y otros (1983). Aspectos humanos de la organización. Edición de Gaitán Morin, Costa Rica.

Caballero Romero, Alejandro (2000) Metodología de la Intervención Científica. Editorial San Marcos, Lima – Perú.

Chiavenato, Idalberto (2000) Administración de los Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill, Interamericana. México.

Chiavenato, Idalberto (2006) Introducción a la Teoría General de la Administración. 17^o edición, Editorial Mc Graw Hill, México- D.F

Chiavenato, Idalberto (2011) Administración de Recursos Humanos – El Capital Humano en las Organizaciones. Novena edición, Editorial Mc Graw Hill, México- D.F.

Davis, Keith, Werther, William B. (1995) Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill - México.

Dessler, G.(1994). Organización y Administración. Enfoque situacional. México: Prentice-Hall.

Gibson, J. et al. (1996). Las organizaciones (8a ed.). Madrid: McGraw Hill.

Gibson, I., et al. (2001). Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos. México: McGraw-Hill.

Griffin, M. et al. (2010). Comportamiento Organizacional. México: Cengage, Learning.

Guil, R., et al. (2001). Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales. Colombia: Nomos.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México. McGraw-Hill.

Keith, D., et al. (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo. México:

Mc Graw-Hill.

Kreitner y Kinicki, A (1990). Comportamiento de las organizaciones.

Madrid: McGraw-Hill.

Gibson, Ivancevish y Donnelly (2001). Las organizaciones:

comportamiento, estructura y procesos. Décima edición, Editorial

McGraw-Hill. México.

(2010). Comportamiento Organizacional. Cengage, Learning. México.

Guil Rocio Guillen Carlos, (2001) Psicología del trabajo para las

relaciones laborales. Editorial Nomos S.A. Colombia.

Hellriegel slocum, (2009), Comportamiento organizacional. Doceava

Edicion, Editorial Cengage Lenarning – México.

Keith Davis. John, W. Newstrom (2003) Comportamiento Humano en el

Trabajo, Edicion Undecima, Editorial Mc Graw Hill – Mexico.

Kreitner, R. y Kinicki, A. (2003), Comportamiento Organizacional:

Conceptos, Problemas y Prácticas. Mc Graw Hill Interamericana.

México.

Organización Internacional del Trabajo, El trabajo en el mundo, Ginebra, OIT, 1993.

CONSULTADO EN:

<http://www.medicinadigital.com/index.php/salud-mental/15641-alerta-oit-sobre-recrudescimiento-de-trastornos-por-estres-laboral.html>

[19 / 01/ 15]

Llord, Esteban y otros (2011). Actitudes y comportamiento organizacional en APS, España.

Robbins, Stephen P. (1999) Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall, México.

ANEXOS

ESTILOS DE LIDERAZGO

A continuación se presenta preguntas que deberá contestar con la verdad para medir Estilos de Liderazgo; gracias por su valiosa colaboración:

ÍTEMS	1	2	3	4	5
1. considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.	1	2	3	4	5
2. cuando tienen problemas en la organización pide ayuda interna para solucionarlos.	1	2	3	4	5
3. si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted.	1	2	3	4	5
4. acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.	1	2	3	4	5
5. en una situación de indecisión, acude a los miembros de la organización para compartir la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
6. estima como eficaz la comunicación con el personal si la realiza a través de órdenes.	1	2	3	4	5
7. cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una	1	2	3	4	5

aceptable comunicación.					
8. en sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.	1	2	3	4	5
9. siempre busca mejorar su gestión sin tener en cuenta la experiencia de terceros.	1	2	3	4	5
10. para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.	1	2	3	4	5
10. El respeto y los buenos modales constituyen el eje la cultura institucional.	1	2	3	4	5
11. Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.	1	2	3	4	5
12. Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.	1	2	3	4	5
14. al delegar funciones a los miembros de la organización considera que están logrando los objetivos trazados.	1	2	3	4	5
15. genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas organizacionales.	1	2	3	4	5
16. para sancionar una actividad desfavorable en la organización actúa con justicia.	1	2	3	4	5

17. como gerente, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la organización asumen la suya.	1	2	3	4	5
18. las actividades favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas.	1	2	3	4	5
19. las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público.	1	2	3	4	5
20. considera que otorgando estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en la organización.	1	2	3	4	5

Leyenda:

1.- nunca.

2.- raramente.

3.- ocasionalmente.

4.- usualmente.

5.- siempre.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

A continuación se presenta preguntas que deberá contestar con la verdad para medir el Comportamiento Organizacional.

Edad:

Entre: 18 - 25 _____ 26 - 30 _____ 31 - 35 _____ 36 ó más _____

Sexo:

Femenino _____ Masculino _____

Estado Civil:

Soltero _____ Casado _____ Viudo _____ Divorciado _____

Nivel Educativo:

Primaria _____ Secundaria _____ Tec.Medio _____ Universit. _____

Tiempo de Servicio

Entre: 1 - 5 años _____ 6 - 10 años _____ 11 - 15 años _____ 15 ó más _____

- ¿Se siente usted motivado a realizar su trabajo?

Siempre _____ Casi siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

- ¿Cómo percibe usted el clima laboral dentro de la empresa?

Excelente ____ Buena ____ Regular ____ Mala ____

- ¿Con qué frecuencia participa el personal en la toma de decisiones en la empresa?

Siempre ____ Casi siempre ____ Algunas veces ____ Nunca ____

- ¿Existe igualdad en la asignación de beneficios para todos los trabajadores?

Sí ____ No ____

- Indique cuál de estas opciones es causa de conflicto en la empresa:

Procedimientos o políticas de la empresa ____

Comunicación inadecuada ____

Culturas diferentes ____

Poco compañerismo ____

- En su trabajo la comunicación se da para:

Controlar ____ Proporcionar información ____

Fomentar la motivación ____ Expresar emociones ____

- ¿En qué dirección se da el flujo de la comunicación en la empresa?

Ascendente ____ Descendente ____ Lateral ____ Multidirecc. ____

- **¿Cómo califica la relación entre sus compañeros de trabajo y usted?**

Excelente ____ Buena ____ Regular ____ Mala ____

- **¿Con qué frecuencia se reúne el personal para realizar actividades culturales, deportivas o sociales en la empresa?**

Siempre ____ Casi siempre ____ Algunas veces ____ Nunca ____

MATRÍZ DE CONSISTENCIA

VARIABLES	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	METODOLOGÍA
<p>ESTILOS DE LIDERAZGO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AVÍCOLA REDONDOS S.A.C – HUAURA.</p>	<p>Problema general:</p> <p>¿Qué relación existe entre estilos de liderazgo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C - Huaura?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>¿Qué relación existe entre estilos de liderazgo: autoritario coercitivo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C - Huaura?</p> <p>¿Qué relación existe entre estilos de liderazgo: autoritario benevolente y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación existente entre estilos de liderazgo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C – Huaura.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Establecer la relación existente entre estilos de liderazgo: autoritario coercitivo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C – Huaura.</p>	<p>Hipótesis principal</p> <p>H1.- Existe relación significativa entre estilos de liderazgo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C – Huaura. H0.- No existe relación significativa entre estilos de liderazgo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C – Huaura.</p> <p>Hipótesis secundarias:</p> <p>H1.- Existe relación significativa entre estilos de liderazgo: autoritario coercitivo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C – Huaura.</p> <p>H0.- No existe relación significativa entre estilos de liderazgo: autoritario coercitivo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C – Huaura.</p>	<p>Tipo de investigación:</p> <p>Investigación descriptiva.</p> <p>Diseño de investigación:</p> <p>No experimental – correlacional.</p> <p>Población:</p> <p>105 colaboradores de ambos sexos pertenecientes a la Empresa</p>

	<p>Avícola Redondos S.A.C - Huaura?</p> <p>¿Qué relación existe entre estilos de liderazgo: consultivo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C - Huaura?</p> <p>¿Qué relación existe entre estilos de liderazgo: participativo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C - Huaura?</p>	<p>Señalar la relación existente entre estilos de liderazgo: autoritario benevolente y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C - Huaura.</p> <p>Establecer la relación existente entre estilos de liderazgo: consultivo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C - Huaura.</p> <p>Establecer la relación existente entre estilos de liderazgo: participativo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C - Huaura.</p>	<p>H2.- Existe relación significativa entre estilos de liderazgo: autoritario benevolente y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C - Huaura.</p> <p>H0.- No existe relación significativa entre estilos de liderazgo: autoritario benevolente y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C - Huaura.</p> <p>H3.- Existe relación significativa estilos de liderazgo: consultivo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C - Huaura.</p> <p>H0.- No existe relación significativa estilos de liderazgo: consultivo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C - Huaura.</p> <p>H4.- Existe relación significativa entre estilos de liderazgo: participativo y comportamiento organizacional de los trabajadores</p>	<p>Avícola Redondos S.A.C.</p> <p>Muestra:</p> <p>La muestra de estudio estuvo conformada por 83 sujetos.</p>
--	--	--	---	--

			<p>de la Empresa Avícola Redondos S.A.C – Huaura.</p> <p>H0.- No existe relación significativa entre estilos de liderazgo: participativo y comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Avícola Redondos S.A.C – Huaura.</p>	
--	--	--	---	--