

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS DE GRADUACIÓN**

**LA INCIDENCIA DE ESTILO DE DIRECCIÓN  
AUTORITARIO BENEVOLENTE  
EN LA SATISFACCIÓN LABORAL  
EN LA CASO DE LA S.A.M.A.**



**DOCENTE TUTOR: LIC. MARCELO AGUIRRE VARGAS**

**UNIVERSITARIO: RONALD EDUARDO ALEMAN DORADO**

**LA PAZ OCTUBRE DEL 2006**

*Agradecimientos a mis padres, a mi tío, hermano y a mis abuelos por haberme apoyado durante todo este tiempo ya que sin ellos uno se sentiría solo y sin ganas de continuar, por otra parte a la Universidad Mayor de San Andrés por haberme acogido durante estos años de mi vida, por encaminarme de esa manera al camino de una profesión que coadyuve al desarrollo de mis objetivos y de una sociedad que se encuentra desprovista de personas conscientes, responsables y por ante todo con valores.*

*Querida familia:*

*Quiero dedicarles este trabajo y darles las gracias por todo, ... educación, salud, bienestar, protección, todo lo que hasta ahora me dieron y por todo lo que me darán a partir de este momento, estoy seguro de que en mi vida tengo tres momentos muy importantes los cuales hicieron de que Ronald sea lo que es ahora, ...*

*Primero: Haber abierto mis ojos y haber conocido a mis padres, los cuales me enseñarían todo lo que hasta ahora hicieron de mi una buena persona.*

*Segundo: Haber conocido a mi segundo padre, el cual es mi segundo ángel guardián, el que me cuida, protege y si puede me malcria ya que soy su hijo, amigo y compañero.*

*Tercero: Mi matrimonio, mi nueva familia, mi esposa Tania, mi hija adorada Maria Fernanda, ya que día tras día estoy en este lugar, por ellas y no podré separarme y olvidarme de ellas ya que son mi cimiento.*

*También quiero agradecer a todas las personas que me rodearon y me rodean hasta ahora ya que de ellos aprendo día tras día algo nuevo, mis abuelos, mi hermano, la familia de mi esposa, ... Bueno todos en realidad.*

## INDICE

ANTECEDENTES	5
IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
Situación Actual	6
Pronóstico	7
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
Justificación Teórica	8
Justificación Metodológica	9
Justificación Práctica	10
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	11
Ámbito Geográfico	11
Ámbito Económico	11
RAZONAMIENTO DE LAS PARTES DEL TRABAJO	11
 PRIMERA PARTE:	
CAPITULO I: ESTILOS DE DIRECCIÓN	12
DIRECCIÓN	12
TEORIAS DE ESTILOS DE DIRECCIÓN	12
Estilos de dirección según Rensis Likert	12
Cuestionario para detectar las características organizacionales	15
Relación entre estilos de dirección y estructura organizacional	16
Evaluación del comportamiento humano en la organización	19
Estilos de dirección según McGregor	22
Teoría X	22
Teoría Y	22
Estilo de dirección según rejilla gerencial	23
ESTILO DE DIRECCIÓN Y EL ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	25
 CAPITULO II: LA SATISFACCIÓN LABORAL	26
CONTEXTO TEORICO	26
Psicología Laboral	26
Comportamiento individual en la organización	26
CONCEPTO DE SATISFACCIÓN LABORAL	27
MODELOS SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL	29
Cumplimiento de necesidades	29
Discrepancias	29
Consecución de valores	29
Equidad	29
Componentes genéticos/Rasgos	30
DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN EN EL PUESTO	30
Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental	30
Recompensas equitativas	30
Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo	30

Colegas que apoyen	30
Ajuste personalidad – puesto	30
MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN EN EL PUESTO	31
Indicadores laborales descriptivos	31
Cuestionario de satisfacción de Minnesota	32
Escala de las caras	32
EFFECTOS DE LA SATISFACCIÓN EN EL PUESTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL EMPLEADO	33
Satisfacción y productividad	33
Satisfacción y Ausentismo	33
Satisfacción y rotación	34
LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	34
CAPITULO III: CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE ESTUDIO	35
ANTECEDENTES DEL SECTOR DE ESTUDIO	35
EL FACTOR HUMANO EN AASANA ANTES DE SU CONCESION	35
CAPITULO IV:	
CONCLUSION DEL MARCO TERORICO	37
 SEGUNDA PARTE	
 CAPITULO V: ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	38
TIPO DE ESTUDIO	38
FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	38
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	38
UNIDAD DE ANALISIS	39
DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA	40
Población de estudio	40
Determinación de la muestra	40
Calculo de tamaños de muestra considerando distintos niveles de confianza	41
Criterios de reposición para la muestra de ejecutivos y empleados de AASANA	41
IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	42
Objetivo general de la investigación	43
Objetivos específicos e identificación de variables	44
Operacionalización de variables	44
MEDIOS E INSTRUMENTOS PARA LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO:	
MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	45
Fuentes y técnicas de recolección de información	46
Fuentes primarias	46
Encuesta	46
Observación	46
Fuentes secundarias	46
Fuentes de información general	46
Fuentes de información especializada	47
CAPITULO VI: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	48
ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN	48
Procesos de liderazgo usados	48
El nivel de confianza que los directivos depositan en el personal	49
El grado de libertad para discutir con su superior	51

Carácter de fuerzas motivacionales	53
Los medios para motivar al personal	53
Las modalidades para motivar al personal	55
La responsabilidad del empleado a la organización	57
La actitud del empleado hacia sus compañeros	59
Carácter de procesos de comunicación	61
El grado de comunicación e interacción	61
La dirección por la que fluye la información	63
El grado de acercamiento entre sus superiores	65
El conocimiento y comprensión de problemas por parte de los superiores	67
Carácter de interacción e influencia	69
El grado y carácter de interacción	69
El grado de trabajo en equipo	71
Carácter de proceso de toma de decisiones	73
La apreciación de los problemas por parte de los superiores	73
La participación del personal en la toma de decisiones	75
En que se basa la toma de decisiones	77
Procesos de control	79
Entrenamiento	81
Síntesis de resultados del estilo de dirección en AASANA	83
RESULTADOS SOBRE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL	85
CAPITULO VII: CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN Y DOCIMASIA DE HIPÓTESIS	87
CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	87
Estilos de Dirección	86
Satisfacción laboral	88
Relación estilo de dirección – satisfacción laboral	89
DOCIMASIA DE HIPÓTESIS	89
TERCERA PARTE	
CAPITULO VIII: PROPUESTA	90
INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA	90
DESARROLLO DE LA PROPUESTA	90
Objetivos del sistema total	90
Componentes del sistema	91
Administración del modelo	92
Voluntad de cambio	92
Análisis de fortalezas y debilidades del estilo de dirección imperante	93
Rediseñar una nueva filosofía	94
Compromiso de los ejecutivos	96
Crear la cultura corporativa sobre la base de acciones	97
Creación de la academia de docencia humana	100
Sistema de medición de resultados en base a objetivos	101
Feed – Back	103
Incremento de la satisfacción	104

---

Recomendaciones a la propuesta	105
<b>CAPITULO IX: CONCLUSIONES FINALES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>106</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>106</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>107</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>110</b>



# *INTRODUCCION*



**LA INCIDENCIA DEL ESTILO DE DIRECCIÓN  
AUTORITARIO BENEVOLENTE EN LA  
SATISFACCIÓN LABORAL  
CASO: A.A.S.A.N.A.**

**ANTECEDENTES**

La Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea (A.A.S.A.N.A.), fue creada mediante D.S. No. 08019 del 21 de junio de 1967, como entidad del Estado, con personería jurídica y autonomía técnico - operativa, en sus funciones específicas, dependiente del Consejo Nacional de Aeronáutica. Mediante la sanción de Ley No. 412 del 16 de octubre de 1968, dicho Decreto Supremo, es elevado a rango de Ley.

Con Decreto Ley N° 12965<sup>1</sup> del 15 de octubre de 1975, es transformada en una Institución Pública Descentralizada, de carácter permanente y término indefinido, patrimonio independiente constituido por bienes, fondos públicos y otras contribuciones especiales, hallándose bajo tuición administrativa del Ministerio de Transportes, Comunicaciones y Aeronáutica Civil.

En fechas 17/06/83 y 31/01/84 con Decretos Supremos 19601 y 20019, se crea la Unidad Administrativa Desconcentrada A.A.S.A.N.A. – Santa Cruz (UADASC), cuyo ámbito de acción es ampliado posteriormente por el Decreto Supremo N° 22310 del 21/09/89, a todos los aeropuertos secundarios dependientes de la Regional Santa Cruz, denominada UADASC, con autonomía de gestión económica y encargada de ejecutar labores administrativas, bajo la dependencia de A.A.S.A.N.A. – NACIONAL.

En fecha 15/07/92, mediante Resolución Ministerial N° 7984, se desconcentra administrativamente en forma temporal la Regional La Paz (El Alto), mientras se apruebe la desconcentración nacional de la Institución, observando las normas jurídicas. Esta desconcentración se refiere únicamente a los aspectos administrativos, quedando los aspectos técnicos – operativos a cargo de la Oficina Central.

Según lo establecido en el Artículo 117 del D.S. N° 23350 del 12/10/93, A.A.S.A.N.A. pasa bajo la dependencia del Ministerio de Hacienda y Desarrollo Económico, el cual es dividido con motivo de la aplicación del Artículo 5to. de la Ley de Ministerios del Poder Ejecutivo N° 1493 del 17 de septiembre de 1993, y mediante Decreto Presidencial N° 23897 del 24/11/94, se crea el Ministerio de Estado sin Cartera responsable del Desarrollo Económico, cuya Secretaria Nacional de Transporte, Comunicación y Aeronáutica Civil, ejerce la tuición de A.A.S.A.N.A.

---

<sup>1</sup> Gaceta Oficial de Bolivia – Decretos Ley N° 12965, 19601 y 20019- Resolución Ministerial N° 7984

---

Mediante Decreto Supremo N° 24315 del 14 de junio de 1996, se dispone la concesión de aeropuertos abiertos al servicio público, y con base a este Decreto Supremo en fecha 28/02/97, se suscribe el contrato de concesión de los aeropuertos de El Alto (La Paz), Jorge Wilsterman (Cochabamba) y Viru Viru (Santa Cruz) entre A.A.S.A.N.A. y la Empresa Airport Group Internacional (AGI).

Según el Artículo 24 del Decreto Supremo N° 26973 del 27/03/2003, reglamenta la Ley de Organización del Poder Ejecutivo, A.A.S.A.N.A. pasa bajo la dependencia del Ministerio de Servicios y Obras Públicas, cuyo Viceministerio de Transportes ejerce la tuición de A.A.S.A.N.A.

## IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### Situación Actual<sup>2</sup>

A.A.S.A.N.A., a lo largo de más de treinta y cuatro años de vida ha formado un estilo de dirección autoritario (coercitivo-benevolente), puesto que mantiene todavía una forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de las personas, el proceso decisorio se caracteriza por centrarse en los altos niveles, como consecuencia prevalece una comunicación vertical.

- a) El proceso decisorio es totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser solucionados por la alta administración que, además toma todas las decisiones. Por lo tanto, el nivel institucional se sobre carga con el proceso decisorio.
- b) Las comunicaciones son siempre verticales, en sentido descendente, envían exclusivamente órdenes y raramente orientaciones, por lo cual no existe comunicación horizontal. Las personas no son consultadas para generar información, lo que hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamentan en información limitada y generalmente incompleta o errónea.
- c) La Relaciones interpersonales son consideradas perjudiciales para el buen desarrollo del trabajo. La alta gerencia ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre los empleados y busca evitarlas al máximo. La organización informal esta prohibida.
- d) En recompensas y castigos, se crea un ambiente de temor y de desconfianza. Las personas necesitan obedecer las reglas y reglamentos internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. En cuanto a las recompensas, son escasas y cuando se presentan las que predominan son de forma escrita (memorandum de felicitación).

---

<sup>2</sup> MENDEZ ALVAREZ, Carlos, Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, Pag. 67 Editorial McGraw-Hill, Bogota 1988.

- e) Relacionado con la satisfacción, según los funcionarios se encuentran satisfechos por el trabajo que realizan pero no con el trato que reciben de sus superiores, ya que la empresa solo ofrece un lugar para trabajar. Algunos se encuentran en sus puestos de trabajo solo por necesidad, y no por el compromiso que debería existir hacia la organización en la que esta trabajando.
- f) De acuerdo con los datos preliminares, A.A.S.A.N.A. antes de ser concesionada generaba insatisfacción laboral, desmotivación, bajos niveles de desempeño, mala calidad de servicios y una pobre filosofía gerencial. Después de su concesión, presenta un programa de desarrollo empresarial como instrumento para superar la crítica situación, dentro de este programa existen muchas políticas que beneficiarían al empleado como ser: políticas para preservar el capital humano que se basa en preceptos como:
- Programa de capacitación
  - Sistema de remuneración
  - Establecimiento de planes de carrera administrativa

Pese a las políticas existentes no se han dado los cambios esperados porque, según la encuesta exploratoria, los empleados no se encuentran beneficiados por dichas políticas ya que estas no han cumplido con los objetivos para los que han sido creados; por lo cual, los empleados no sienten que son parte importante de la institución, debido a la estructura organizacional de la empresa y en consecuencia a un estilo de dirección orientado al autoritarismo.

### Pronóstico<sup>3</sup>

La globalización trae consigo una exigencia de competitividad para las organizaciones, por lo cual las empresas que no desarrollen sus habilidades laborales, tenderán a disminuir su desempeño.

En el caso de A.A.S.A.N.A. si continúa por el camino de estructuras burocráticas, líderes autoritarios, empleados poco satisfechos como se mencionó anteriormente, la tendencia futura tendrá niveles bajos de productividad y de rendimiento.

Por el contrario, en la medida en que los altos niveles jerárquicos de A.A.S.A.N.A., consigan que el personal se encuentre altamente satisfecho, podrán enfrentar mejor los grandes desafíos que implican la creciente competitividad y dinamismo que significa la globalización.

---

<sup>3</sup> MENDEZ ALVAREZ, Carlos, Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, Pag. 67 Editorial McGraw-Hill, Bogota 1988.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN<sup>4</sup>

### Objetivo General

A través de este trabajo de investigación se pretende establecer un modelo que oriente el comportamiento gerencial hacia estilos de dirección más participativos, con el propósito de incrementar el actual nivel de satisfacción laboral renovando la imagen de A.A.S.A.N.A. no solo hacia el interior de la organización sino también hacia el entorno externo.

### Objetivos Específicos

#### Del Marco Teórico

- Revisar los conceptos relacionados con los estilos de dirección.
- Describir los conceptos que definen la satisfacción laboral
- Caracterizar el sector de estudio

#### De la Investigación de Campo

- Identificar el estilo de dirección característico de los altos niveles institucionales
- Establecer el nivel de satisfacción de los trabajadores.
- Determinar la relación existente entre estilos de dirección, satisfacción laboral y rendimientos productivos.

## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### Justificación Teórica

Según Naghi: "La teoría se define como un conjunto de conceptos sistemáticamente interrelacionados y proposiciones que sirven para explicar y predecir fenómenos". Para el Autor Méndez: "Se hace importante señalar en el diseño los principales elementos teóricos sobre los cuales se pretende desarrollar la investigación". Los conceptos teóricos a utilizar son los siguientes:

- Estilos de dirección
- Satisfacción laboral
- Rendimientos productivos

---

<sup>4</sup> MENDEZ ALVAREZ, Carlos, Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, Pag. 96 Editorial McGraw-Hill, Bogota 1988.

## Justificación Metodológica

La metodología que se utilizará en la elaboración del presente trabajo de investigación, será la planteada por el autor Carlos Méndez y por su importancia la definimos a continuación:

“Para llevar a cabo una investigación científica hay que realizar numerosas actividades, unas en forma secuencial, otras en forma simultanea y tomar varias decisiones en diferentes etapas de la investigación. Por ello hay una gran necesidad de planificar todo el proceso de la investigación que indique claramente las etapas por realizar, definir que es lo que se pretende hacer, que tipo de investigación se realizará, que tipos de datos se recopilarán y como, que metodologías se utilizará para analizar los datos, etc.

Asimismo, la realización de la investigación se basó en la utilización del método científico, el cual paso primero por una investigación exploratoria que nos ayuda a determinar la problemática y plantear la hipótesis.

El principal instrumento que se utilizo fue la encuesta dirigida al personal de AASANA, el cual se basó en el Cuestionario de Rensis Likert<sup>5</sup> donde se realizó 17 preguntas con el objetivo de identificar el estilo de dirección que prevalece en AASANA, con ese fin, se otorgará un valor entre 1 y 4 a cada una de las opciones de las preguntas planteadas con relación a los factores del estilo de dirección. La asignación de puntaje se hizo de acuerdo al tipo de opción viendo si esta pertenece al estilo autoritario (1), al estilo autoritario benevolente (2), al estilo consultivo (3) y por ultimo al estilo participativo (4). Así mismo se elaboró una escala con los intervalos de puntajes correspondientes a cada estilo de dirección (autoritario, autoritario benevolente, consultivo y participativo).

Con el objetivo de obtener el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa en estudio, se realizó una única pregunta basada en el método de la Escala de Caras de Kunin<sup>6</sup>, donde se otorgará un valor entre 1 y 6 a cada una de las opciones de la pregunta planteada sobre la relación entre superior y subordinado. La asignación de puntaje se hizo de acuerdo al tipo de expresión de cada cara, viendo si esta muy feliz, esto significa que esta altamente satisfecho (6), medianamente feliz significa medianamente satisfecho (5), solo feliz significa satisfecho (4), triste significa insatisfecho (3), medianamente triste significa medianamente insatisfecho (2) y por ultimo muy triste significa muy insatisfecho (1). Así mismo se elaboró una escala con los intervalos ya indicados.

---

<sup>5</sup> MENDEZ ALVAREZ, Carlos, Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, Pag. 97 Editorial McGraw-Hill, Bogota 1988.

<sup>6</sup> BLANCO, Mario, Análisis de la Satisfacción Laboral en una Empresa, Tesis defendida en la carrera de Psicología en la UCB, La Paz Bolivia 1982.

También se utilizó información secundaria especializada (boletines, publicaciones, informes y comunicados de la empresa) y general (proporcionada por las instituciones relacionadas y obtenidas a través de otras fuentes).

### **Justificación práctica**

En el presente siglo XXI, enfrentamos realidades como el avance de la tecnología, el rápido crecimiento de las organizaciones, que conllevan la complejidad interna y cambios en el comportamiento de las personas. Estos cambios constituyen retos de grandes proporciones para las organizaciones en general y para los miembros de los altos niveles en particular ya que deben pensar en desarrollar una tarea multidimensional, como una conciencia cabal de sus responsabilidades sociales.

Hacer frente a estas realidades requiere de un estilo de dirección capaz de equilibrar prioridades que parezcan contradictorias; un estilo de dirección fuerte y al mismo tiempo que demuestre preocupación por las necesidades de otros participantes de la organización, así como el de crear un alto nivel de satisfacción para un desempeño eficiente de los participantes. El comportamiento de los altos niveles entre otro factor esta considerado como de vital importancia, en el sentido de que orienta la organización y determina las motivaciones generales del ambiente de trabajo existente.

El éxito de muchas organizaciones depende en gran medida del estilo de dirección que adopten los altos niveles; es decir, del proceso utilizado para influir sobre las personas, ya que aun si existieran excelentes estructuras, planes, programas, proyectos y recursos humanos, difícilmente trabajarían por cuenta propia. Se eligió la Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea por su particularidad de participación en el ámbito social, como por su importancia en el sector de transportes y subsector del transporte aéreo a nivel nacional. Por ello, la investigación abordará un tema del área de contacto con el factor humano de dicha empresa ya que son ellos los que perciben su realidad laboral.

### **FORMULACION DEL PROBLEMA<sup>7</sup>**

¿Origina el estilo de dirección autoritario benevolente prevaleciente en A.A.S.A.N.A., un nivel bajo de satisfacción laboral?

### **FORMULACION DE LA HIPOTESIS**

“El estilo de dirección autoritario benevolente prevaleciente en A.A.S.A.N.A., origina un nivel bajo de satisfacción laboral”.

---

<sup>7</sup> NAGHI, Mohammad, Metodología de la Investigación, Editorial Limusa, México 1988.  
MENDEZ ALVAREZ, Carlos, Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, Pag 98 Editorial McGraw-Hill, Bogota 1988.

## ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN<sup>8</sup>

### Ámbito Geográfico

La investigación involucrará todas las dependencias de la organización que se encuentran localizadas en la ciudad de La Paz, El Alto y Trinidad.

### Ámbito Económico

Los servicios de comunicaciones, navegación y vigilancia del transporte aéreo se encuentran involucrados en el sector de servicios; por lo que, el trabajo abordará temas relacionados con servicios.

## RAZONAMIENTO DE LAS PARTES DEL TRABAJO

El presente trabajo de tesis consta de una parte introductoria, en la cual se plantea el problema de la investigación, los objetivos, justificación y alcances de la misma. En la primera parte del marco teórico se desarrollan conceptos teóricos necesarios para el logro de objetivos planteados. En la segunda parte se lleva a cabo el marco práctico, en el cual se desarrolla la investigación de campo, analizando los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas. La tercera parte consiste en el desarrollo de la propuesta, planteada sobre la base de la investigación teórica y la investigación de campo. Finalmente se plantea las recomendaciones a la propuesta y las conclusiones finales del presente trabajo.

---

<sup>8</sup> NAGHI, Mohammad, Metodología de la Investigación, Editorial Limusa, México 1988.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos, Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, Editorial McGraw-Hill, Bogota 1988.

**PRIMERA PARTE**

**MARCO TEORICO**



## CAPITULO I MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL ESTILOS DE DIRECCIÓN

### 1.1 DIRECCIÓN

La dirección<sup>9</sup> consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del equipo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración. Todos los administradores estarán de acuerdo en que sus problemas más importantes surgen por la gente y que los administradores eficaces necesitan también ser líderes eficaces.

Puesto que el estilo de dirección implica a personas que tienden a seguir a quienes ofrecen un medio de satisfacer sus propias necesidades y deseos, es comprensible que la dirección incluya motivación, estilos y comunicación.

Esta función administrativa se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y el grupo. (Koontz Harold)<sup>10</sup>

El autor David Hampton, señala que la dirección posee dos significados: "El primero se refiere a la amplia gama de actividades mediante las cuales los gerentes establecen el tono y el carácter de su organización. El segundo significado denota el proceso de influjo interpersonal en virtud del cual los gerentes se comunican con sus subalternos respecto a la ejecución del trabajo.

La dirección es por lo tanto la función administrativa que se encarga de conducir, influir, motivar a las personas para que contribuyan al logro de las metas de la organización.

### 1.2 TEORÍAS DE ESTILOS DE DIRECCIÓN

#### 1.2.1 Estilo de dirección según Rensis Likert<sup>11</sup>

Según Rensis Likert, un importante exponente de la teoría del comportamiento "considera la administración como un proceso relativo en que no existen normas ni principios válidos para todas las circunstancias y ocasiones. Es decir la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede asumir

---

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Adalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Editorial, McGraw-Hill, Cuarta Edición, Colombia 1987.

<sup>10</sup> KOONTZ, Harold, *Administración, Una perspectiva global*, Editorial McGraw-Hill, Décima Edición 1994.

<sup>11</sup> HAMPTON, David, *Administración*, Editorial McGraw-Hill, Tercera Edición, México 1997.

LIKERT, Rensis, *Un Nuevo Método de Gestión y Dirección*, Edición Deusto, España, 1969, Pág. 167

---

posiciones diferentes, dependiendo de las condiciones internas y externas en la organización.

Tomando en cuenta las investigaciones de Likert en las cuales propone una clasificación de cuatro estilos de dirección, los cuales eran caracterizados solo en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistemas de recompensas y castigos. Los cuales se definen a continuación y presentan diferentes características.

a) **Sistema 1. Autoritario coercitivo<sup>12</sup>**: Se caracteriza por ser un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. Este sistema es el más duro y cerrado. Dentro de sus características están:

1. Proceso decisorio: Totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser solucionados por la alta administración que además toma todas las decisiones. Por lo tanto, el nivel institucional se sobre carga con el proceso decisorio.
2. Sistema de Comunicación: Es bastante precario. Las comunicaciones son siempre verticales, en sentido descendente, envían exclusivamente órdenes y raramente orientaciones, por lo cual no existe comunicación horizontal. Las personas no son consultadas para generar información, lo que hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamentan en informaciones limitadas y generalmente incompletas o erróneas.
3. Relaciones Interpersonales: Estas se caracterizan por ser perjudiciales para el buen desarrollo del trabajo. La alta gerencia ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre los empleados y busca evitarlas al máximo. La organización informal esta prohibida, para esto se ha diseñado cargos y tareas para confirmar y aislar a las personas y evitar que se relacionen entre si.
4. Sistemas de recompensas y castigos: Se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, lo que hace crear un ambiente de temor y de desconfianza. Las personas necesitan obedecer las reglas y reglamentos internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Si las personas cumplen fielmente sus obligaciones, no están haciendo nada más que cumplir con su deber. En cuanto a las recompensas son escasas y cuando se presentan las que predominan son las de memorandum de felicitación.

b) **Sistema 2. Autoritario benevolente**: Este sistema se caracteriza por ser un sistema de administración autoritario que no constituye una variación atenuada del

---

<sup>12</sup> HAMPTON, David, Administración, Editorial McGraw-Hill, Tercera Edición, México 1997.

LIKERT, Rensis, Un Nuevo Método de Gestión y Dirección, Edición Deusto, España, 1969, Pág. 167

---

sistema 1. En el fondo es un sistema 1, pero condescendiente y menos rígido. Sus características son:

1. Proceso decisorio: Aunque prevalece el carácter centralizador en la alta administración permite una mínima delegación de decisiones menores, rutinarias y repetitivas, basadas en rutinas y prescripciones sujetas a aprobación posterior.
2. Sistema de comunicación: Es relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, así la alta administración se orienta con comunicaciones ascendentes venidas de los niveles más bajos, como retro-información de sus decisiones.
3. Relaciones interpersonales: La organización tolera que las personas se relacionen entre si, en un clima de relativa condescendencia. Pero la relación humana es todavía mínima y la organización informal es incipiente. A pesar de que muchas veces puede desarrollarse la organización informal todavía se considera una amenaza para los objetivos e intereses de la empresa.
4. Sistemas de recompensa y castigo: Si bien aún se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales, aunque escasas recompensas de tipo simbólico o social.

c) **Sistema 3. Consultivo**<sup>13</sup>: Es un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo, como en los dos sistemas anteriores. En este la arbitrariedad organizacional se va suavizando gradualmente. Las características son:

1. Proceso decisorio: Es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones específicas son delegadas a los diversos niveles jerárquicos y deben orientarse según las políticas y directrices definidas por el nivel institucional para enmarcar todas las decisiones y acciones de los demás niveles. Consultivo porque la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores son considerados en la definición de políticas y directrices que los afectan. Obviamente todas las decisiones se someten con posterioridad a la aprobación de la alta administración.
2. Sistemas de comunicación: Prevalecen las comunicaciones verticales, en sentidos descendentes pero más dirigidos hacia la orientación amplia que hacia órdenes específicas y en sentido ascendente, como también comunicaciones horizontales entre los pares. La empresa desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar el flujo.
3. Relaciones interpersonales: El temor y la amenaza de castigos y sanciones disciplinarias no llegan a constituirse en los elementos activadores de la organización informal clandestina como ocurre en el sistema 1, y en menor

---

<sup>13</sup> HAMPTON, David, Administración, Editorial McGraw-Hill, Tercera Edición, México 1997.

LIKERT, Rensis, Un Nuevo Método de Gestión y Dirección, Edición Deusto, España, 1969, Pág. 167

---

grado en el sistema 2. La confianza depositada en las personas es más elevada aunque todavía no sea completa y definitiva. La empresa crea condiciones relativamente favorables para el desarrollo de una organización informal, saludable y positiva.

4. Sistema de recompensa y castigo: Se hace énfasis en la recompensa material como ser incentivos salariales, ascensos y nuevas oportunidades profesionales y simbólicas como prestigio y estatus, aunque eventualmente se presentan penas y castigos.

d) **Sistema 4. Participativo**<sup>14</sup>: Es el sistema administrativo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los demás sistemas propuestos por Likert. Sus características son las siguientes:

1. Proceso decisorio: Las decisiones son totalmente delegadas en los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional defina las políticas y directrices controla únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Solo en ocasiones de emergencia la dirección toma decisiones, sin embargo, esta sujeta a la ratificación explícita de los grupos involucrados.
2. Sistemas de comunicación: Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia.
3. Relaciones interpersonales: El trabajo se realiza casi totalmente en equipos. La información de grupos espontáneos es importante para la efectiva relación entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan principalmente entre la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc.). El sistema permite participación y compenetración grupal intensa de modo de que las personas se sienten responsables por lo que deciden y ejecutan en todos los niveles organizacionales.
4. Sistemas de recompensa y castigo: Existe un énfasis en las recompensas notoriamente simbólicas y sociales, a pesar de que no se omitan las recompensas materiales y salariales, muy rara vez se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

#### 1.2.1.1. Cuestionario para detectar las características organizacionales

Según Butterfiel y Farris: "Likert elaboró un cuestionario para detectar las características organizacionales de las empresas, con el fin de saber cual sistema administrativo utilizan. Este cuestionario define el llamado "perfil organizacional de Likert" y sitúa a la empresa en función del estilo de administración que en ella predomina. Como consecuencia de sus investigaciones Likert comprobó que cuanto

---

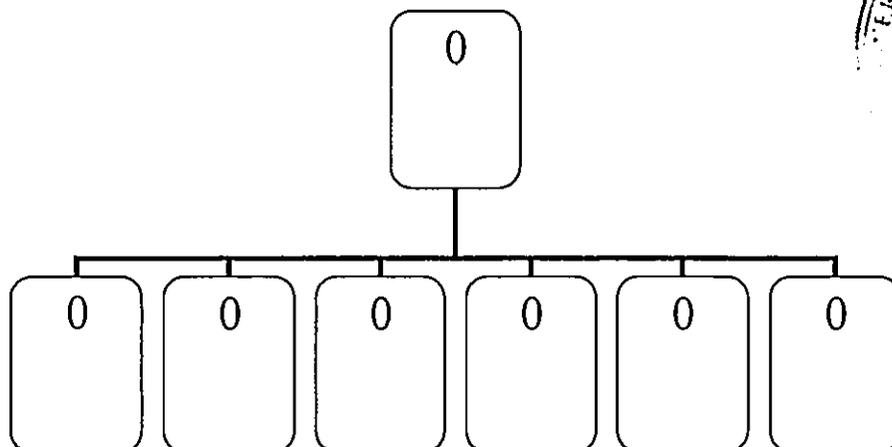
<sup>14</sup> HAMPTON, David, Administración, Pag. 54 Editorial McGraw-Hill, Tercera Edición, México 1997.

más próximo del sistema 4 este situado el estilo de administración de la empresa mayor será la probabilidad de que exista alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad. Por otro lado, cuanto más se aproxime una empresa al sistema 1 mayor será la probabilidad de ser ineficiente, de mantener pésimas relaciones laborales y de soportar repetidas crisis financieras. Una rápida transformación del estilo de administración hacia el sistema 4 no produce generalmente aumentos rápidos de productividad y mejoramiento sustancial en las relaciones de trabajo, lo importante es que este sistema constituye de manera paulatina una estructura firme de espíritu de grupo, flexible y responsable que proporciona una especie de "guía-variable" para el comportamiento de los empleados y para las relaciones de trabajo.

### 1.2.1.2. Relación entre estilos de dirección y estructura organizacional

Según Likert: "La estructura organizacional tradicional (Sistema 1 y 2) no utiliza una forma de organización mediante equipos, sino que consiste en un modelo de interacción hombre a hombre esto es de superior a subordinado" (Figura N° 1). En este modelo y comenzado por el límite superior de la organización se observa que su presidente tiene plena autoridad y responsabilidad, delega a cada vicepresidente una autoridad y responsabilidad específica teniéndolos a todos los responsables ante él. A su vez cada vicepresidente va haciendo otro tanto con todos y cada uno de sus subordinados y la cosa continúa por el estilo en toda la organización.

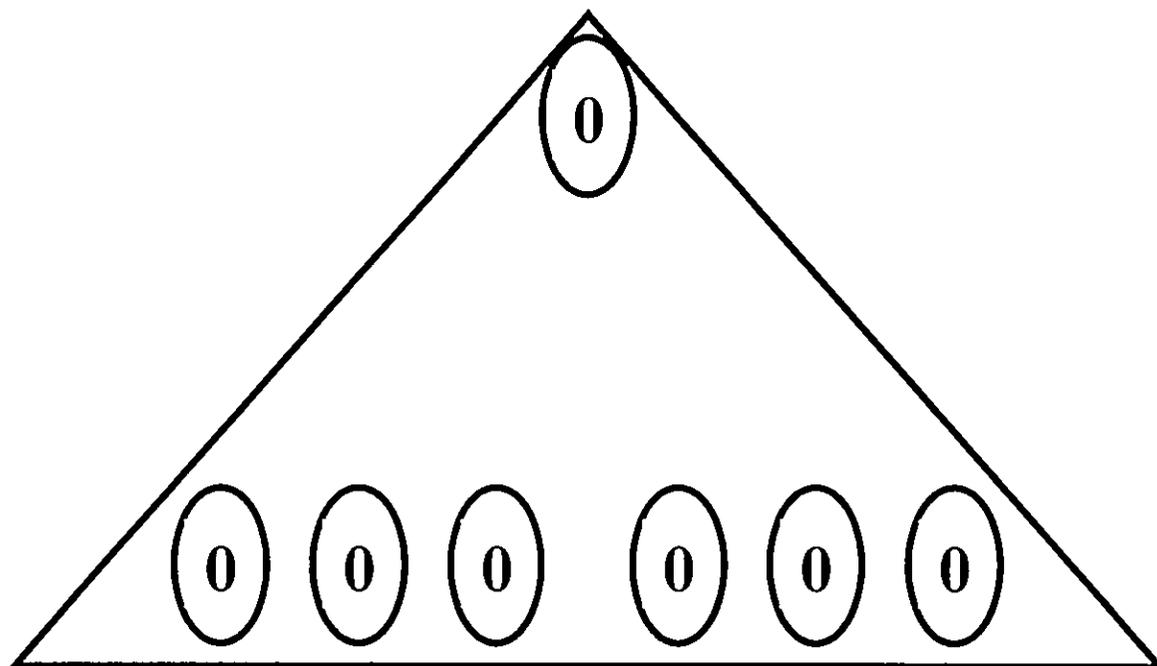
FIGURA N° 1  
ORGANIGRAMA TÍPICO



Fuente: LIKERT, Rensis, Op.Cit.,Pág.68

Para el mismo autor<sup>15</sup>: "Las nuevas estructuras organizacionales representadas por los sistemas 3 y 4 utilizan el modelo de organización grupal. En realidad el sistema 4 utiliza un modelo de organización de equipos que se superpone, cada grupo de trabajo se vincula al resto de la empresa a través de personas que son miembros de otro grupo de trabajo. Estas personas que superponen su vinculación y su relación con más de un grupo son denominadas "eslabones de vinculación superpuesta", son verdaderos lazos entre diferentes grupos de trabajo, lo que proporciona una dinámica totalmente nueva al sistema. En la práctica, la estructura organizacional permite una vinculación de equipos como se muestra en el gráfico.

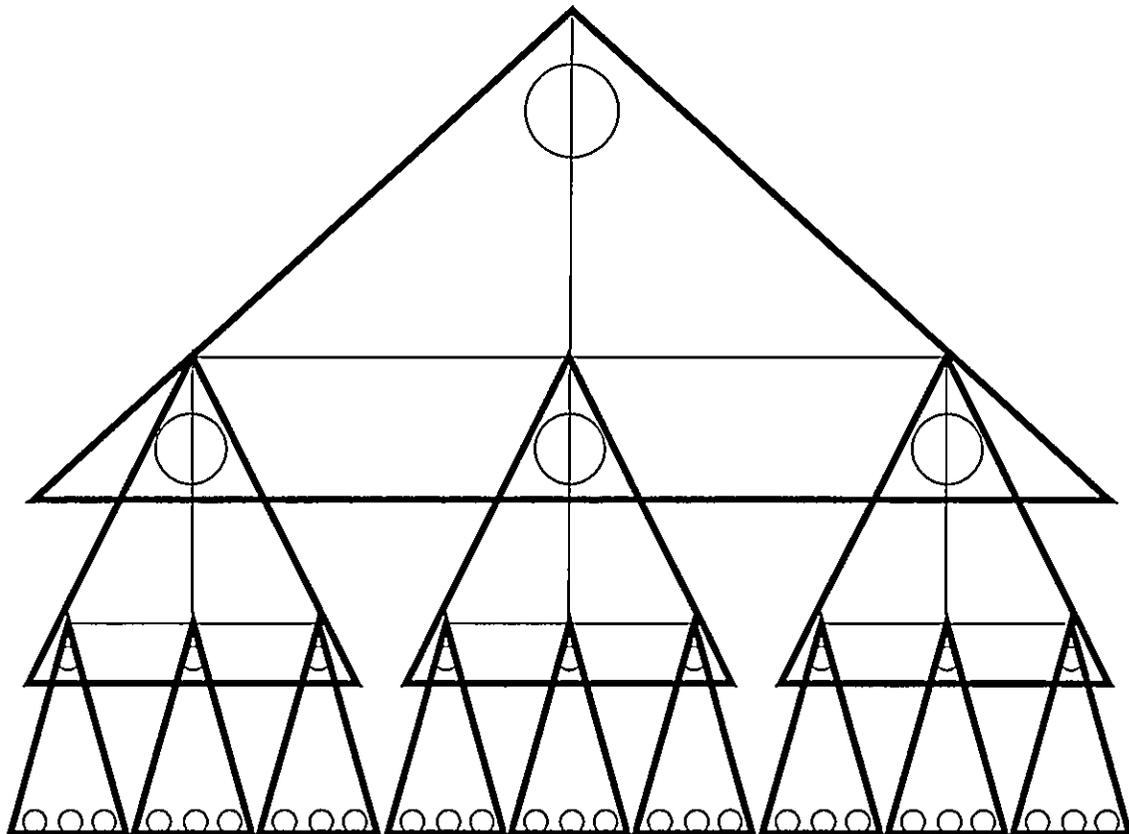
FIGURA N° 2  
MODELO DE ORGANIZACIÓN DE EQUIPO



Fuente: LIKERT, Rensis, Un Nuevo Método de Gestión y Dirección, Edición Deusto, España, 1969, Pág. 167

<sup>15</sup> LIKERT, Rensis, Un Nuevo Método de Gestión y Dirección, Edición Deusto, España, 1969, Pág. 189

FIGURA N° 3  
LA FUNCION TIPO BISAGRA



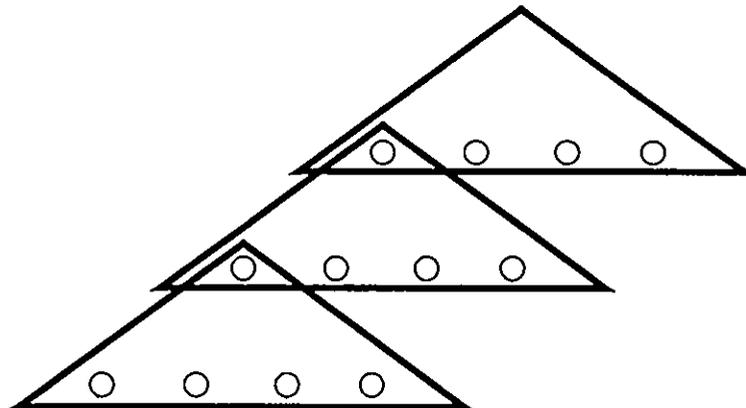
Fuente: LIKERT, Rensis, Op.Cit.,1969, Pág.177

Likert define que: "La interacción se presenta no solo entre los subordinados, sino también entre los subordinados y superiores. En cada nivel jerárquico los subordinados que constituyen un grupo de trabajo y que son afectados por una determinada decisión están bastante comprometidos con ella. Cada grupo de trabajo se compone de un superior y de los empleados subordinados a ese superior. De esta manera uno o más individuos de cada grupo son eslabones de vinculación con los demás grupos de la empresa. De allí la expresión eslabones de vinculación superpuesta. (Figura N° 3)

Según Likert<sup>16</sup> el sistema 4 se fundamenta en tres aspectos principales.

- a) La utilización de principios y técnicas de motivación en vez de las dialécticas tradicionales de "recompensa y castigos".
- b) La constitución de grupos de trabajo altamente motivados, estrechamente entrelazados y capaces de empeñarse a fondo para alcanzar los objetivos empresariales. La competencia técnica no debe ser olvidada. El rol de los "eslabones de vinculación superpuesta" es fundamental;
- c) La adopción de los 2 principios de relaciones de apoyo, la administración adopta metas de elevado desempeño para sí mismas y para todos los empleados y establece los medios adecuados para lograrlas. Esas metas de eficiencia y productividad pueden alcanzarse mejor mediante un sistema de administración que permita condiciones para satisfacer también los objetivos individuales de los empleados.

**FIGURA Nº 4**  
**ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN COMPUESTA DE GRUPOS**  
**FUNCIONALES CON ESLABONES DE VINCULACIÓN ENTRE ELLOS**



Fuente: LIKERT, Rensis (1971), Citado en Chiavenato, Adalberto, Op.Cit., Pág.544.

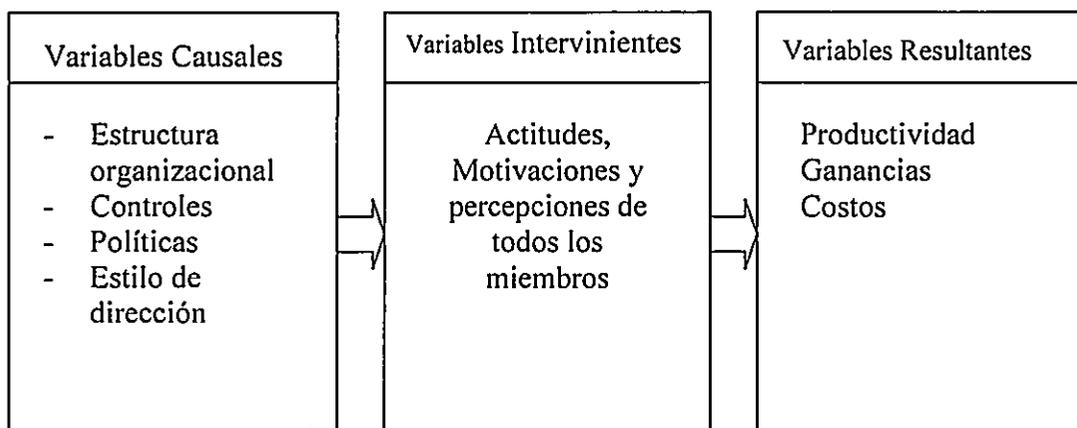
### 1.2.1.3. Evaluación del comportamiento humano en la organización

Para Chiavenato: "Likert se preocupa por la evaluación del comportamiento humano en la organización. Para él, las variables administrativas como el estilo de administración, las estrategias, la estructura organizacional, la tecnología empleada,

<sup>16</sup> LIKERT, Rensis, Un Nuevo Método de Gestión y Dirección, Edición Deusto, España, 1969, Pág. 191

etc., se denominan variables causales mientras que los elementos del comportamiento como la lealtad, capacidades, actitudes, comunicaciones, interacción efectiva, toma de decisiones, etc., reciben el nombre de variables intervinientes. Las variables causales provocan estímulos que actúan sobre los individuos y que crean ciertas respuestas que son variables de resultados.

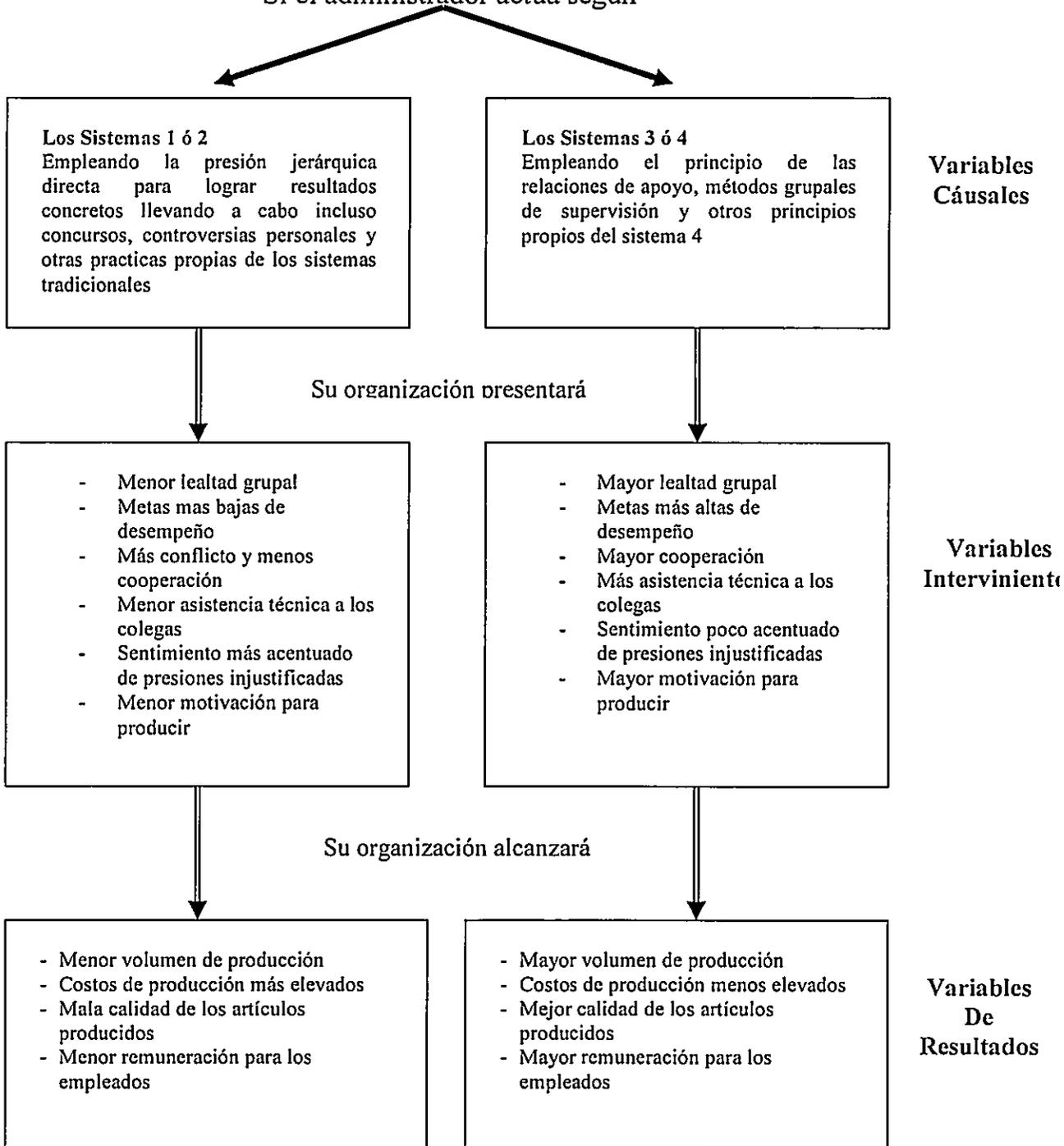
**ESQUEMA Nº 1  
EL MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LIKERT**



Fuente: LIKERT Rensis (1971), Citado en Chiavenato, Adalberto, OP.Cit., Pág.545



**ESQUEMA N° 2**  
**IMPLICACIONES DE LOS SISTEMAS 1, 2, 3 Y 4**  
 Si el administrador actúa según



---

## 1.2.2. Estilos de dirección según Mc.Gregor<sup>17</sup>

Existen dos estilos a las que denomino en la teoría tradicional teoría "X" y el segundo estilo basado en las concepciones modernas a la que denomino teoría "Y".

### 1.2.2.1. Teoría "X"

Según McGregor: "Es la concepción tradicional de la administración y se basa en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, como, por ejemplo:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en esa dependencia.
- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general, a los objetivos de la organización.
- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- Su dependencia lo hace incapaz del autocontrol y autodisciplina: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En conclusión McGregor revela que: "En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración duro, rígido y autocrático que, considera a las personas como meros recursos o medios de producción, limitándose a hacer que estas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta solo los objetivos de la organización".

### 1.2.2.2. Teoría "Y"

El mismo autor sostiene que: "Es la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconcepciones con respecto a la naturaleza humana.

- El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Depende de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa o una fuente de castigo. El esfuerzo físico que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas no son, por su naturaleza intrínseca, pasiva o resistente a las necesidades de la empresa: esta actitud se origina en su experiencia profesional negativa en otras empresas.

---

<sup>17</sup> McGREGOR Douglas, citado en CHIAVENATO, Adalberto, Op.Cit., Pág.536

- La Capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales esta ampliamente y no escasamente distribuida entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre solo se utilizan de manera parcial.
- En función de estas concepciones y premisas con respecto a la naturaleza humana, la teoría Y desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos.

McGregor sostiene que: "La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático basado en valores humanos y sociales. Mientras que la teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo, la teoría Y plantea una administración por objetivos, que realiza la iniciativa individual.

**CUADRO N° 1  
SUPUESTOS DE LA TEORIA "X" Y "Y"**

SUPUESTOS DE LA TEORIA "X"	SUPUESTOS DE LA TEORIA "Y"
- Las personas son perezosas e indolentes.	- Las personas se esfuerzan y les gusta tener algo que hacer.
- Las personas evitan el trabajo.	- El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.
- Las personas evitan la responsabilidad para sentirse más seguras.	- Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.
- Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.	- Las personas pueden auto motivarse y auto dirigirse.
- Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.	- Las personas son creativas y competentes.

Fuente: McGREGOR Douglas, citado en CHIAVENATO, Adalberto, Op.Cit., Pág.536

### 1.2.3. Estilo de Dirección según la rejilla gerencial

Uno de los ampliamente conocidos para definir los estilos de dirección es la rejilla gerencial desarrollada por Blake y Mouton. La rejilla tiene dos dimensiones: "preocupación por el personal y preocupación por la producción", Blake y Mouton

reconocen en su rejilla cuatro extremos de estilos de dirección. En el estilo llamado de "Administración empobrecida" los gerentes se preocupan muy poco por las personas y la producción, han abandonado sus posiciones y solamente actúan como mensajeros que transmiten la información de los superiores a los subordinados.

Para los mismos autores: "En el otro extremo están los gerentes 9.9 quienes proyectan en sus acciones la mayor dedicación posible hacia el personal y la producción, son los verdaderos gerentes de equipo. Otro estilo es el de la administración 1.9 llamada "administración del Club Campestre" en la que los gerentes tienen muy poca preocupación por la producción pero les interesa el personal, promueve un medio en el que todos se sientan relajados, amistosos y felices pero a nadie le interesa realizar un esfuerzo coordinado para alcanzar los objetivos. Por último están los gerentes 9.1 llamados "Gerente Autocráticos de Tarea" o quienes les interesa solamente el desarrollo de una operación eficaz, no tiene preocupación por el personal y son bastante autocráticos en su estilo de dirección.

**CUADRO N° 2  
GRID ADMINISTRATIVO**

	9								
<i>ALTA</i>	8	1.9							9.9
	7								
	6								
<i>Preocupación por el personal</i>	5				5.5				
	4								
	3								
	2								
<i>BAJA</i>	1	1.1							9.1
		1	2	3	4	5	6	7	8
		<i>BAJA</i>							<i>ALTA</i>
			<i>Preocupación por la producción</i>						

Fuente: BLAKE, Robert, MOUTON, Jane. Citado en ROBBINS, Stephen, Pág. 418

### 1.3. EL ESTILO DE DIRECCIÓN Y EL ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo al tema, en la investigación se tomo en cuenta la teoría de Rensis Likert y su propuesta conformada por los cuatro estilos de dirección. Lo positivo de esta teoría es que los cuatro sistemas no tienen límites definidos entre si, una empresa puede estar situada por encima del sistema 2 y por debajo del sistema 3 o sea alrededor de 2.5 puede actuar como 2 en el proceso decisorio y como 3 en los sistemas de recompensa. Por lo cual la evaluación se realizará con un instrumento basado en el cuestionario elaborado por Likert, el cual ayudara a establecer en que sistema de estilo de dirección se encuentra AASANA.



## CAPITULO II LA SATISFACCIÓN LABORAL

### 2.1. CONTEXTO TEÓRICO

El contexto teórico de la satisfacción laboral esta conformada por: la psicología laboral y el comportamiento individual en la organización.

#### 2.1.1. Psicología laboral<sup>18</sup>

Según Mario Blanco: "Los diferentes teóricos del trabajo que orientaron sus estudios bajo la perspectiva psicológica, han empleado distintos términos para identificar el campo de la psicología en el que se manifiesta la conducta laboral. De este modo surgieron diferentes denominaciones como psicología industrial, psicología de la empresa, psicología de la organización, etc. Por conveniencia practica se plantea en esta investigación la necesidad de emplear la denominación "psicología laboral" como equivalente a cualquiera de las antes mencionadas.

#### 2.1.2. Comportamiento individual en la organización

Según Gannon<sup>19</sup>: Los procesos de comportamiento son de importancia dentro de una organización. Sin los miembros de la organización y el comportamiento que manifiestan, las organizaciones no podrian existir. Entre los procesos de comportamiento, la satisfacción generalmente se considera de suma importancia, dado que con frecuencia supone que la falta de ella conducirá a consecuencias negativas tales como el desempeño ineficaz y elevados niveles de ausentismo y rotación. Los miembros de la organización con elevado nivel de satisfacción son significativos y extraordinariamente más productivos que los de bajo nivel de satisfacción.

Se han planteado las anteriores definiciones de lo que es el comportamiento individual ya que existe una relación muy estrecha entre esta y la satisfacción laboral. "El comportamiento de un individuo se refleja en sus acciones ya sean estas positivas o negativas, en tanto que la satisfacción en el trabajo es la cesación o gratificación del comportamiento. Cuando a los miembros de una organización se les gratifica de esta manera existe una tendencia a niveles más bajos de absentismo, retardos e inclusive rotación.

---

<sup>18</sup> BLANCO, Mario, Análisis de la Satisfacción Laboral en una Empresa, Tesis defendida en la carrera de Psicología en la UCB, Pag. 78 La Paz Bolivia 1982.

<sup>19</sup> Gannon Martin , Administración por resultados, Editorial Mc. Graw – Hill. México 1991

---

## 2.2. CONCEPTO DE SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral refleja el grado de bienestar que el trabajador como tal experimenta en su puesto de trabajo.

Peña Baztán<sup>20</sup>, entiende por satisfacción laboral, "aquel factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo por diferentes causas, como ser: la pertenencia en su trabajo, a un grupo, las condiciones económicas y sociales de la empresa, su sentimiento de seguridad, el reconocimiento de su labor.

Koontz y O'Donnell<sup>21</sup> mencionan a la cadena "necesidad – deseo – satisfacción", donde muestran los pasos para llegar a la satisfacción, consideran que "la motivación implica una reacción en cadena, que comienza por el sentimiento de las necesidades, que producen deseos o metas que se buscan, las cuales dan lugar a tensiones, a deseos no satisfechos, que posteriormente ocasionan acciones para el logro de las metas y finalmente conducen a la satisfacción de los deseos.

Según Robbins<sup>22</sup> se entiende por satisfacción laboral a la "actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo". Se puede definir a las actitudes tomando en cuenta el medio laboral como "sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados perciban su ambiente de trabajo.

Una vez que se tiene la definición precisa de lo que es la satisfacción laboral, se puede aclarar un poco más está si se toma en cuenta las palabras de Von Hallen que dicen primeramente que "la actitud en el trabajo es el sentimiento que el empleado tiene acerca de su labor, su disposición a reaccionar en un sentimiento o en otro ante los factores específicos relacionados con su trabajo", por lo tanto concluye que la "satisfacción en el trabajo, o insatisfacción, es la consecuencia de varias actitudes que la persona guarda hacia su trabajo, hacia factores afines y hacia la vida en general", con lo que queda perfectamente definida la satisfacción laboral en términos de las actitudes de las personas.

En el modelo de Efectividad Organizacional de Lawler que muestra en su libro Solf y Rolandi, se puede evidenciar la importancia de la satisfacción laboral como factor determinante para la obtención de las metas y objetivos de las empresas. Este modelo puede ser esquematizado de la siguiente manera:

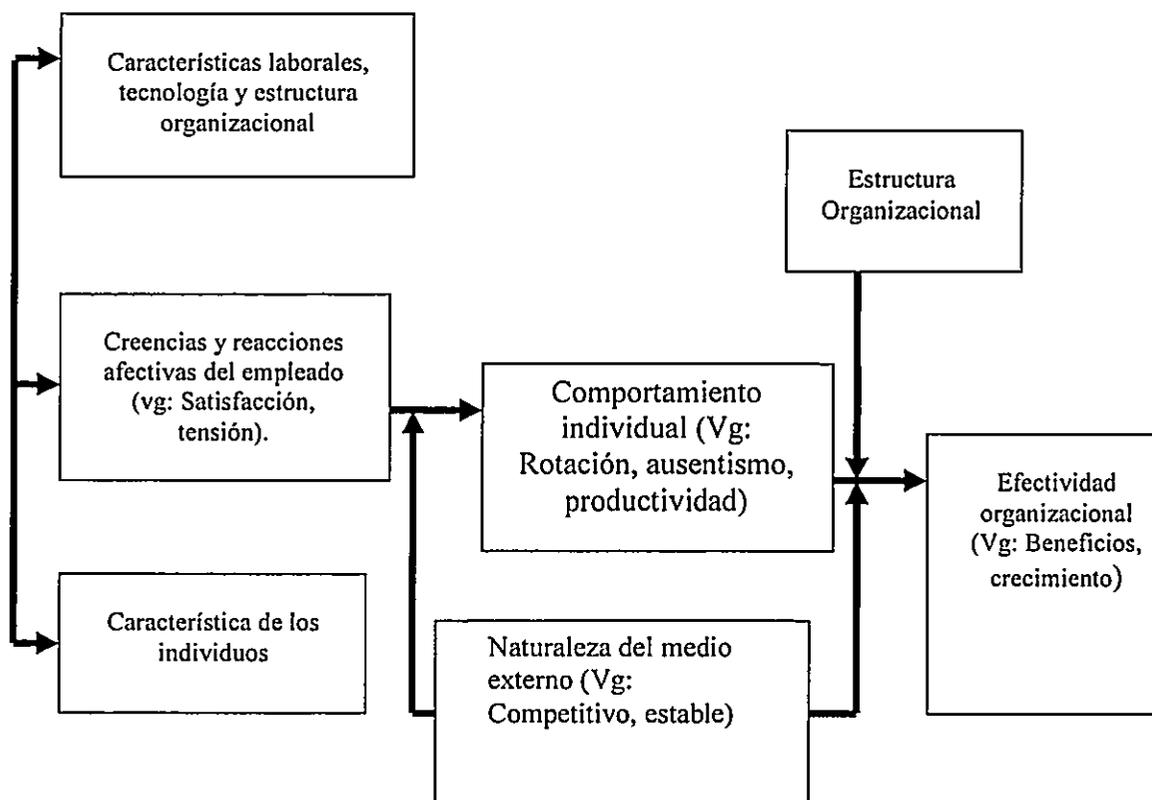
---

<sup>20</sup> Manuel B. Peña, La Psicología y la Empresa, Pag. 55 Editorial Hispano Europea S.A. Barcelona - España

<sup>21</sup> Harold Koontz, Administración, Una perspectiva global, Pag. 28 Editorial McGraw – Hill, Décima Edición 1994.

<sup>22</sup> Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, Pag. 128 Editorial PRENTICE Hall, México 1996.

**ESQUEMA N° 3**  
**MODELO DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL DE LAWLER**



Fuente: LAWLER, 1980. Citado por SOLF, Arturo, ROLANDI, Lorenzo, "Psicología Laboral", Op.Cit., Pág. 74.

Para los mismos autores las variables que se utilizan son:

- Características del individuo. Entre las que se encuentran las aptitudes y la personalidad.  
Trabajo, Tecnología y Estructura Organizacional. Debido a que el tipo de trabajo puede influir en la motivación y satisfacción laboral del personal. Al hablar de la tecnología se hace referencia a la manera de hacer el trabajo y todos los conocimientos e instrumentos necesarios; la estructura organizacional se refiere a la división del trabajo y los canales de coordinación existentes tanto como las políticas, normas, etc. Sobre la base de las que trabaja la organización.
- Actitudes y Creencias. Las actitudes en el trabajo y las creencias que son afectadas por el sentido de pertinencia al lugar de trabajo.

- 
- Comportamiento Individual. Que puede ser medido por medio del ausentismo, la rotación, los retrasos y otros.
  - Efectividad Organizacional. Dado en función del beneficio financiero, efectos psicológicos de los trabajadores, aportes a la comunidad en la cual opera la organización.
  - Medio Ambiente Externo. Que implica la situación del medio ambiente laboral, los convenios colectivos y sindicales y la legislación laboral vigente<sup>23</sup>.

### **2.3. MODELO SOBRE LA SATISFACCION LABORAL**

Según Kreitner y Kinicki, los modelos sobre la satisfacción son los siguientes.

#### **2.3.1. Cumplimiento de necesidades**

Este modelo propone que la satisfacción viene determinada por el grado que las características de un trabajo permiten al empleado cumplir sus necesidades. Este modelo es aceptado porque generalmente el cumplimiento de las necesidades corresponde con la satisfacción laboral.

#### **2.3.2. Discrepancias**

Este modelo propone que la satisfacción es el resultado de las expectativas encontradas. Las expectativas cumplidas representan la diferencia entre lo que un individuo espera recibir de un trabajo, como un buen sueldo y oportunidades de ascenso, y lo que realmente recibe. Cuando las expectativas son mayores que lo que se recibe la persona esta insatisfecha. Por el contrario, este modelo predice que el individuo estará satisfecho si recibe resultados por encima de sus expectativas.

#### **2.3.3. Consecución de valores**

La consecución de valores resulta de la percepción de que un trabajo permite el cumplimiento de los valores del trabajo importantes para el individuo, algunas de las investigaciones afirman que el cumplimiento de los valores esta relacionado positivamente con la de satisfacción laboral. Sin embargo los resultados de un estudio indican que el cumplimiento de valores importantes lleva a la satisfacción solo en ciertas situaciones. Por eso los directivos no deben concentrarse solo en satisfacer los valores más importantes de un individuo. Los aumentos de la satisfacción pueden obtenerse proporcionando a los trabajadores resultados de menor valor.

#### **2.3.4. Equidad**

La satisfacción es una función de cómo se trata al individuo en el trabajo. La satisfacción resulta de la percepción de uno mismo en comparación con otro. La

---

<sup>23</sup> : LAWLER, 1980. Citado por SOLF, Arturo, ROLANDI, Lorenzo, "Psicología Laboral", Op.Cit., Pág. 74.

percepción del empleado de la justicia en el sueldo y los ascensos esta relacionada sensiblemente con la de satisfacción laboral.

### **2.3.5. Componentes genéticos/rasgos**

Este modelo esta basado en la creencia de que la satisfacción laboral es en parte una función de los rasgos personales y de los factores genéticos. Como tal, este modelo implica que las diferencias individuales estables son tan importantes para explicar la satisfacción laboral como lo son las características del entorno de trabajo.

## **2.4. DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN EN EL PUESTO**

Según Robbins<sup>24</sup>, los factores tomados en cuenta para determinar la satisfacción en el puesto son:

### **2.4.1. Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental**

Un trabajo en el cual se le presenta oportunidades de crecimiento profesional y personal, puede llevar al empleado a sentirse motivado y por lo tanto satisfecho con lo que esta realizando.

### **2.4.2. Recompensas equitativas**

El empleado busca recibir un salario que vaya de acuerdo con el trabajo que realiza y con su desempeño, este demanda recompensas equitativas, ascensos justos lo cual lleva a que el empleado se sienta satisfecho con el puesto de trabajo.

### **2.4.3. Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo**

Las condiciones físicas del lugar de trabajo son fundamentalmente para poder asociar con la satisfacción laboral, esto se debe a que las personas se preocupan por las necesidades que tengan para poder tener un alto rendimiento.

### **2.4.4. Colegas que apoyen**

Las relaciones interpersonales que puedan existir dentro de la organización ya sean laborales o personal, en general la interacción social que pueda existir dentro el lugar de trabajo.

### **2.4.5. Ajuste personalidad-puesto**

En la teoría del ajuste personalidad-puesto, se propone una tipología de personalidad y las ocupaciones congruentes de Holland, indica que debe existir una relación entre la personalidad del empleado para con su puesto de trabajo, con lo que podría adquirir una alta satisfacción laboral.

---

<sup>24</sup> Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, Editorial PRENTICE Hall, México 1996.

## 2.5. MEDICION DE LA SATISFACCIÓN EN EL PUESTO<sup>25</sup>

Para los autores Kreitner y Kinicki se considera importante la medición de la satisfacción laboral del empleado para saber cuan satisfecho se encuentra en su puesto de trabajo y como influye en su desempeño laboral, es por esta razón que se ha identificado tres enfoques de medición de la satisfacción.

### 2.5.1. Indicadores laborales descriptivos

Se basa en un cuestionario que mide cinco factores específicos: satisfacción con el trabajo es si mismo, supervisión, salario, promoción y compañeros, más una escala global de satisfacción laboral en general.

#### Muestra de ítems de los indicadores labores descriptivos

Piensa en tu trabajo actual. En los espacios en blanco, al lado de cada palabra o frase escribe:

- S para "Si" se describe tu trabajo  
 N para "No" si no describe tu trabajo  
 ¿ si no puedes decidirte

Trabajo	Salario	Promociones	Compañeros	Supervisión	Trab. En Gral.
Rutina	Ingresos Adecuados Para gastos	Trabajo sin futuro	Aburridos	Maleducado	Indeseable
Satisfactorio	Inseguro	Política de promociones	Responsables	Alaba el trabajo Bien hecho	Mejor que la mayoría
Injusto	Menos de lo esperado	Promociones regulares	Inteligentes	No supervisa lo suficiente	Malísimo
Bueno					
Merecido					

Fuente: P.P.Smith, "The Job Descriptive Index, Revised", Copyright 1985, Bowling Green State University, Ohio. Citado en Kreitner, Robert y KINICKI, Abgelo, Op.Cit., Pág.172

<sup>25</sup> Blanco, Mario, Análisis de la Satisfacción Laboral en una Empresa, Tesis defendida en la Carrera de Psicología en la UCB, Pag. 89 La Paz Bolivia 1982.

### 2.5.2. Cuestionario de satisfacción de Minnesota<sup>26</sup>

El cuestionario de satisfacción de Minnesota mide la satisfacción como aspectos o facetas de un trabajo, se incluyen 20 aspectos entre los que están la creatividad independencia, las relaciones de supervisión humana, supervisión técnica, y las condiciones laborales.

Muestra de ítems del cuestionario de satisfacción de Minnesota

	Muy Satisfecho	Insatisfecho	neutro	Satisfecho
En mi trabajo actual, es así				
Como me siento acerca de:				
1. Poder estar ocupado todo el tiempo.	_____	_____	_____	_____
2. La oportunidad de Trabajar solo, en el trabajo	_____	_____	_____	_____
3. La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando.	_____	_____	_____	_____
4. La oportunidad de ser alguien en la comunidad	_____	_____	_____	_____
5. El modo como mi jefe trata a sus hombres.	_____	_____	_____	_____
6. La competencia de mi superior al tomar decisiones.	_____	_____	_____	_____

Fuente: KREITNER, Robert y KINICKI, Ángelo, OP. Cit, Pág. 172

### 2.5.3. Escala de las caras

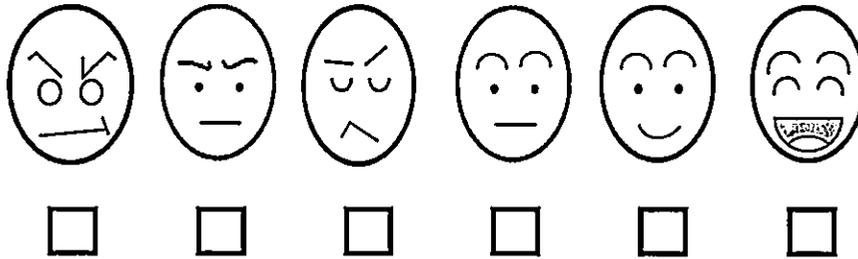
Esta escala creada por Kunin<sup>27</sup> en 1955, de ítem-único es muy diferente a las otras. Mide la satisfacción global y frente a palabras o frases, los puntos de la escala son dibujos de rostros humanos tal como se muestra en la Fig. N° 5 al observar las figuras podría pensarse que le llevo pocos minutos a Kunin trazar esos rostros. La escala de las caras es una buena medida de la satisfacción global y que se puede

<sup>26</sup> KREITNER, Robert y KINICKI, Ángelo, OP. Cit, Pág. 172

<sup>27</sup> Blanco, Mario, Análisis de la Satisfacción Laboral en una Empresa, Tesis defendida en la Carrera de Psicología en la UCB, La Paz Bolivia 1982.

aplicar fácilmente, además al no utilizarse palabras hay menos ambigüedad. La persona solamente escoge la cara que refleja como se siente en el trabajo en general.

FIGURA N° 5  
LA ESCALA DE LAS CARAS SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL



## 2.6. EFECTOS DE LA SATISFACCIÓN EN EL PUESTO Y EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL EMPLEADO

Según el autor Robbins<sup>28</sup>: "Los gerentes tienden a buscar un buen desempeño lógicamente bajo el supuesto de que los empleados son la base de una organización, por lo tanto un empleado satisfecho será un empleado con alto desempeño y por ende llevara a la organizaron al logro de los objetivos tanto organizacionales como personales.

### 2.6.1 Satisfacción y productividad

En este punto se ve la relación entre el factor humano satisfecho y la eficiencia de una organización, relación que aun no ha podido ser comprobada pero que las investigaciones indican que la satisfacción en el trabajo podría ser la causa de mayor productividad.

### 2.6.2. Satisfacción y Ausentismo

Robbins al referirse a este punto dice que: "Se trata de una relación consistentemente negativa" esto debido a factores externos en su aceptación. Es lógico pensar que un empleado satisfecho evitara faltar al trabajo en condiciones en las que no sea imprescindible, pero existen empleados que si no existe ninguna sanción por falta al trabajo si se presenta la oportunidad toman la decisión de faltar.

<sup>28</sup> Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional Pag. 58 Editorial PRENTICE

### **2.6.3. Satisfacción y rotación**

Una variable importante dentro de esta relación es el desempeño del empleado, se ha podido comprobar que es más difícil que se retiren de la organización empleados de alto desempeño los cuales han sido recompensados periódicamente con reconocimientos o aumentos salariales, que empleados con bajo desempeño. Es por eso que estos prefieren cambiar de lugar de trabajo.

## **2.7. LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

De acuerdo al tema planteado, en la investigación solo se reviso los aspectos de la satisfacción laboral generados por la relación entre el directivo y los subordinados. Como no existe una medida que no sea la mejor de todas, se elige el instrumento de acuerdo a dos objetivos: que ofrezca evaluaciones fiables y validas y que mida los aspectos de la satisfacción de mayor interés para la investigación. Tomando en cuenta lo anterior el instrumento elegido es el de la "Escala de Caras" debido a que es más simple en su aplicación y el de menos ambigüedad.

---

### CAPITULO III CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN ESTUDIO

#### 3.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR DE ESTUDIO

AASANA<sup>29</sup>, en más de 34 años de vida no ha tenido la virtud de formular políticas orientadas a su desarrollo organizacional. Su estructura organizacional data de 1980, lo que representa que en más de 20 años AASANA no ha tenido un cambio significativo, estableciéndose las dificultades previstas en este tipo de organizaciones. La modernización de sus sistemas y equipos con los cuales presta sus servicios a la aeronáutica, han obedecido a improvisaciones y visiones regionalistas, determinando grandes inversiones con poca utilidad. El crecimiento de la infraestructura aeroportuaria es desordenado, ya que no obedece a ningún tipo de políticas de desarrollo interno, menos aún a planes formulados por el Estado Boliviano.

#### 3.2. MISION DE A.A.S.A.N.A.

AASANA esta encargada de proveer Servicios Aeronáuticos, no Aeronáuticos y de Servicios de Transito Aéreo, con condiciones de seguridad, acorde con los nuevos estándares tecnológicos de aeronavegación y parámetros establecidos a escala internacional, en los siguientes aspectos:

- Seguridad a las operaciones aéreas que se realizan tanto en el espacio aéreo como en los aeropuertos del territorio nacional.
- Comodidad a los distintos usuarios de los servicios en todas las áreas permitidas
- Controlar el tráfico aéreo en todo el territorio nacional.
- Realizar la planificación, dirección, construcción, supervisión, mantenimiento y administración de los aeropuertos del país.
- Realizar la planificación de equipamiento, renovación, y mantenimiento de los sistemas de navegación, comunicación, y ayudas a la navegación aérea.

#### 3.4. EL FACTOR HUMANO EN AASANA ANTES DE LA CONCESIÓN

En razón a los permanentes cambios instituidos, "la mayor parte de los trabajadores determinaban su comportamiento por tradiciones, rutinas especializadas, normas impuestas por autoridades superiores, hábitos, impulsos irracionales, destrezas

---

<sup>29</sup> Decreto Supremo D.S. 8019

adquiridas y repetidas mecánicamente en su mayoría. Al mismo tiempo, aprendieron a enfrentar sus problemas teóricos organizados sin posturas metodológicas definidas por el hecho de encontrarse sujetos a influencias políticas e intereses particulares de ciertos grupos, situación común que prevalece aun en muchas instituciones publicas de Bolivia. Los resultados generaban insatisfacción laboral, desmotivación, bajos niveles de desempeño, mala calidad de servicios y una pobre filosofía gerencial dominada por un tipo de conducta que puede clasificarse como "actitud practica" ante los problemas administrativos.



## CAPTULO IV CONCLUSIONES DEL MARCO TEORICO

El marco teórico que sustenta la presente investigación permitió analizar tres capítulos: el primero se refería a estilos de dirección, el segundo a la satisfacción laboral y el tercero a caracterizar el sector de estudio.

Dentro el capítulo de estilos de dirección se destaca el estilo dado por Rensis Likert en la cual propone una clasificación de cuatro estilos de dirección, que serán caracterizados en relación a cuatro variables las cuales son: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistemas de recompensas y castigos con el fin de saber cual sistema utiliza una empresa. Lo que se pretende lograr estudiando este capítulo es, describir el estilo de dirección efectivo, en donde las actividades de planificar, organizar y controlar se constituyen en oportunidades para desarrollar equipos humanos competentes, motivados y con alta capacidad de logro de sus objetivos. En este capítulo se describe las necesidades de cambio en los estilos de dirección de personas. Además se toca la teoría X y la teoría Y de McGregor donde se destaca el proceso de motivación, o mejor dicho, la creación de las condiciones motivantes, y por último se toca el estilo de dirección según la rejilla gerencial.

Siguiendo con el capítulo de satisfacción laboral, se desarrolla un contexto teórico de la satisfacción laboral que está dada por la psicología laboral y el comportamiento individual en la organización. Al mismo tiempo se analiza modelos de satisfacción laboral: cumplimiento de necesidades, discrepancias, consecución de valores, equidad, componentes genéricos. Dentro de los determinantes de la satisfacción en el puesto se describen factores como ser: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen, ajuste personalidad puesto. Para la medición de la satisfacción en el puesto se ha identificado tres enfoques que son: Indicadores laborales descriptivos, cuestionario de la satisfacción de Minnesota y la escala de caras. Por otro lado se analiza los efectos de la satisfacción en el puesto y en el desempeño laboral del empleado para esto se toma tres aspectos que dan la pauta para determinar dicha satisfacción y son: satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo, satisfacción y rotación.

Al terminar el marco teórico, se describe las características del sector de estudio, en este caso se desarrolla antecedentes del sector de aeronáutica, los antecedentes generales de AASANA, la Ley de Aeronáutica Civil y finalmente los servicios de aeronavegación que ofrece AASANA.

La construcción de este marco teórico servirá de base para realizar la investigación de campo que nos permita cumplir con el objetivo general de la presente investigación.

***SEGUNDA PARTE***

***INVESTIGACION***

***DE CAMPO***

## CAPTULO V ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Méndez afirma al respecto: "Nos encontramos frente a un aspecto que tiene que ver con la planeación de forma como se va a proceder en la realización de la investigación. Aquí se hace necesario responder al nivel de profundidad a que se quiere llegar en el conocimiento propuesto, también el método como las técnicas que han de utilizarse en la recolección de información.

### 5.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio realizado en la "investigación es el correlacional", pues el propósito fundamental es saber como se puede comportar una variable conociendo de otra variable relacionada.

### 5.2. FORMULACION DE LA HIPOTESIS<sup>30</sup>

"El estilo de dirección autoritario benevolente prevaleciente en A.A.S.A.N.A., origina un nivel bajo de satisfacción laboral".

**Variable independiente:** Estilo de Dirección Autoritario benevolente

**Variable dependiente:** La satisfacción laboral

**Variable moderante:** A.A.S.A.N.A.

### 5.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación siguió el método no experimental que se realizo sin manipular deliberadamente variables. Es decir, "se trata de la investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Kerlinger: "La investigación no experimental o ex post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones. De

---

<sup>30</sup> Blanco, Mario, Análisis de la satisfacción Laboral en una Empresa, Tesis defendida en la Carrera de Psicología en la UCB, Pag. 98 La Paz Bolivia

hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

Según Hernández Sampieri: "En un estudio no experimental no se construye ninguna situación sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

El tipo de diseño de investigación no experimental, es el transversal correlacional-causal, que tiene como objetivo "describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, serán estas puramente correlacionadas o relaciones causales.

#### 5.4. UNIDAD DE ANALISIS

La unidad de análisis esta representada objetivamente por la Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea con su Sede Nacional situada en la ciudad de La Paz, El Alto y Trinidad, por lo cual, forman parte objetiva de una unidad de análisis todo el personal comprendido entre el tercer y onceavo nivel de la escala salarial.

En el cuadro N° 3 se pueden observar los actores de la unidad de análisis que están involucrados con la misma:

**CUADRO N° 3  
ACTOR DE LA UNIDAD DE ANALISIS**

ACTOR	JUSTIFICACION
Empleados de la Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea.	Son los que perciben y en quienes se ejecuta el estilo de dirección imperante en la institución. Y por el cual se sienten afectados en su satisfacción o insatisfacción.

Fuente: Elaboración propia

## 5.5. DETERMINACION DE LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

### 5.5.1. Población de estudio

El universo de estudio considerado en la investigación, comprendió al personal de la Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea, con sus Sedes Nacionales en la ciudad de La Paz, El Alto y Trinidad.

Se tomo en cuenta estas unidades regionales y la oficina central, ya que estas proporcionan constituyen el grueso de la información, porque en ellas se concentran aquellas áreas directamente relacionadas con los procedimientos de ejecución, dirección y control de las actividades administrativas de la empresa en su conjunto.

De acuerdo a la información proporcionada por la administración de recursos humanos de AASANA, el número de personas que conforma la estructura de dichas unidades regionales y oficina central alcanza a un total de 480 funcionarios.

### 5.5.2. Determinación de la muestra<sup>31</sup>

El tamaño de la muestra se determinó a través del muestreo aleatorio simple, de esta manera se pretende asegurar un nivel de confianza y el error definidos de antemano para orientar la investigación con características que la hagan mas confiable para determinar el tamaño de la muestra, Yamane, sugiere la siguiente formula.

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

Donde:

- n = Tamaño de la muestra
- Z = Valor de la variable normal estándar con un cierto nivel de seguridad
- N = 480 trabajadores correspondientes a la Oficina Central, Regional El Alto y Trinidad (tamaño de la población finita)
- p = Proporción de trabajadores que declaran que el estilo de dirección en AASANA es autoritario benevolente.

<sup>31</sup> Blanco, Mario Análisis de la Satisfacción Laboral en una Empresa, Tesis defendida en la carrera de Psicología en la UCB, Pag. 74 La Paz Bolivia 1982

- 
- q = Proporción de trabajadores que declaran que el estilo de dirección en AASANA no es autoritario benevolente.  
 e = Margen máximo de error

#### 5.5.2.1. Cálculo de tamaños de la muestra considerando distintos niveles de confianza (z1)

Se calculan dos tamaños de muestra en base a dos niveles de confianza (90% y 95%) y considerando un margen de error del 8% en ambos casos; además se supone que el 50% de los trabajadores declaran que el estilo de dirección es autoritario benevolente. Los resultados se presentan a continuación:

#### CUADRO N° 4 CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA ALEATORIA

Para 95% de nivel de Confianza ( $1-\alpha=0.95$ )

$$\begin{aligned}
 N &= 480 \\
 Z &= 1.96 \\
 e &= 0.08 \\
 p &= 0.5 \\
 q &= 0.5 \\
 n &= \frac{(1.96)^2 (480) (0.5) (0.5)}{(479)(0.08)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.05)} \\
 n &= 114
 \end{aligned}$$

Para 90% de nivel de Confianza ( $1-\alpha=0.90$ )

$$\begin{aligned}
 N &= 480 \\
 Z &= 1.65 \\
 e &= 0.08 \\
 p &= 0.5 \\
 q &= 0.5 \\
 n &= \frac{(1.65)^2 (480) (0.5) (0.5)}{(479)(0.08)^2 + (1.65)^2(0.5)(0.05)} \\
 n &= 88
 \end{aligned}$$

Fuente: Elaboración propia

El tamaño de muestra adoptado para los propósitos del presente trabajo de investigación es 114, en razón de que tiene mayor seguridad de que el margen máximo de error sea menor o igual al 8% ( $e \leq 0.08$ ); además, tiene mayor consistencia con relación a una muestra menor. La muestra de 114 empleados fue seleccionada de la población de (480) en forma aleatoria, cuyo detalle se presenta en el siguiente cuadro N° 5:

**CUADRO N° 5  
CALCULO DEL NÚMERO DE PERSONAS  
QUE REPRESENTA LA MUESTRA**

<b>CARGOS</b>	<b>N° DE PERSONAS</b>
Directorio	0
Director Ejecutivo	0
Director de Aérea	0
Director Regional	0
Jefe Centro Administrativo	2
Jefe de Departamento	8
Jefe de Sección	4
Jefe de División y Profesionales	9
Técnico Contable	5
Asistente Administrativo	6
Jefe de Sección II	7
Profesional Júnior	6
Encargado Técnico Electrónico	3
Encargado Técnico Operaciones	4
Cobrador Regional	7
Asistente Regional	4
Técnico Electrónico	9
Asistente Técnico	6
Personal de Facilitación y Seguridad	8
Personal de Servicios	9
Técnico Comunicaciones y Meteorología	5
Jefe Control Trafico Aéreo	3
Controlador de Trafico Aéreo	8
Ayudante Control Trafico Aéreo	1
<b>TOTAL</b>	<b>114</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.5.3. Procedimiento de Selección para la muestra de ejecutivos y empleados de AASANA

Si algún empleado de AASANA, seleccionado al azar , por razones que caen fuera de nuestro control, no puede constituirse en objeto de estudio, es reemplazado por otro empleado seleccionado también al azar , entre los componentes del universo en estudio, con el fin de no obstaculizar el desarrollo de la investigación de campo.

---

## 5.6. IDENTIFICACION DE VARIABLES<sup>32</sup>

La identificación de variables resulta ser una combinación de los objetivos del marco teórico y de la investigación de campo. Las variables y sus correspondientes sub-variables sirvieron para realizar la configuración de los instrumentos necesarios para la recopilación de la información en la presente investigación.

El objetivo general, los objetivos específicos y la hipótesis del trabajo determinan la recopilación de la información teórica de sustento y respaldo a la investigación, son al mismo tiempo la base para la identificación de las variables que serán estudiadas en la investigación de campo.

A continuación se presenta un cuadro de determinación de las variables con los objetivos ampliamente descritos, mostrando la relación entre objetivos del Marco Teórico con los objetivos de la investigación de Campo.



---

<sup>32</sup> Méndez Álvarez, Carlos, Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, Pag. 125 Editorial McGraw – Hill, Bogota 1988

**CUADRO N° 6**  
**DETERMINACION DE VARIABLES A TRAVES DE LOS OBJETIVOS DEL MARCO**  
**TEORICO Y LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

	<b>Objetivo N° 1 de la Investigación de campo</b> Identificar el estilo de dirección característico de los altos niveles	<b>Objetivo N° 2 de la Investigación de campo</b> Establecer el nivel de satisfacción de los trabajadores..	<b>Objetivo N° 3 de la investigación de campo</b> Determinar la relación existente entre estilo de dirección autoritario benevolente y satisfacción laboral de AASANA.
<b>Objetivo N° 1 Del marco Teórico</b> Revisar los conceptos relacionados con los estilos de dirección	<b>V. N° 1 Estilo de dirección Autoritario benevolente</b>		
<b>Objetivo N° 2 Del Marco Teórico</b> Describir los conceptos que definen la satisfacción laboral		<b>V. N° 2 Satisfacción Laboral</b>	
<b>Objetivo N° 3 Del Marco Teórico</b> Caracterizar el sector de estudio			<b>V. N° 1 AASANA</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.6.1. Objetivo general de la investigación

A través de este trabajo de investigación se pretende establecer un modelo que oriente el comportamiento gerencial hacia el estilo de dirección más participativo, con el propósito de incrementar el actual nivel de satisfacción laboral renovando la imagen de AASANA no solo hacia el interior de la organización sino también hacia el medio externo.

### 5.6.2. Objetivos específicos e identificación de variables

Los alcances de la investigación parten de la relación entre los objetivos de la investigación de campo los que se relacionan a su vez con los objetivos del marco teórico. De esta manera se obtiene la información necesaria para aceptación o rechazo de la hipótesis planteada. Además, a través del alcance de los objetivos específicos, se logra la consecución del objetivo general de la investigación.

Sobre la base del cuadro anterior se puede desglosar cada uno de los objetivos de la investigación de campo en sus respectivas variables y sub-variables:

<b>Objetivo N° 1</b>
Identificar el estilo de dirección característico de los altos niveles de AASANA.
Relación con el Marco Teórico, mediante los Objetivos: N° 1
Variable 1: Estilo de dirección. Subvariables:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema 1. Autoritario Coercitivo (MT.Pto.1.2.1.a.)</li> <li>- Sistema 2. Autoritario Benevolente (MT.PTo.1.2.1.b.)</li> <li>- Sistema 3. Consultivo (MT.Pto.1.2.1.c.)</li> <li>- Sistema 4. Participativo (MT.Pto.1.2.1.d)</li> </ul>
<b>Objetivo N° 2</b>
Establecer el nivel de satisfacción de los trabajadores de AASANA.
Relación con el Marco Teórico, mediante los Objetivos: N° 2.
Variable N° 2: Satisfacción Laboral Subvariables:
Nota: Se considera la satisfacción laboral como una sola variable general.
<b>Objetivo N° 3.</b>
Determinar la relación entre los estilos de dirección y niveles de satisfacción del personal de AASANA.
Relación con el Marco Teórico, mediante los objetivos: N° 1 y N° 2.

### 5.6.2. Operacionalización de variables

La operacionalización de las variables tuvo por objeto observar los objetivos de la investigación de campo, con sus respectivas variables y sub-variables, en forma clara y sistematizada, para analizar en que parte del instrumento de investigación a diseñar (encuesta) se encontraran.

**CUADRO N° 7  
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

OBJETIVOS	VARIABLES	SUBVARIABLES	INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÓN
1  Identificar el estilo de dirección característico de los altos niveles de AASANA.	Estilo de dirección.	Sistema 1: Autoritario Coercitivo	Proceso de Liderazgo	EEE 1; EEE 2;
		Sistema 2: Autoritario Benevolente	Fuerzas motivacionales	EEE 3; EEE 4; EEE 5; EEE 6;
			Comunicación	EEE 7; EEE 8; EEE 9; EEE 10;
		Sistema 3: Consultivo	Interacción e influencia	EEE 11; EEE12;
			Proceso de toma de decisiones	EEE 13; EEE 14; EEE 15;
Sistema 4: Participativo	Procesos de control	EEE 16;		
			Entrenamiento	EEE 17;
2  Determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores de AASANA	2  Satisfacción del personal	Nota: Se considera la satisfacción laboral como una sola actitud general		Escala de Caras
3  Determinar la relación entre estilos de dirección y niveles de satisfacción	3  Relación entre estilos de dirección y niveles de satisfacción			

Referencia: EEE= Encuesta dirigida a los empleados de AASANA

### 5.7. MEDIOS E INSTRUMENTOS PARA LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO: METODO DE RECOLECCION DE DATOS<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Méndez Álvarez, Carlos, Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, Pag. 159 Editorial Mc- Graw Hill, Bogota 1988

### **5.7.1. Fuentes y Técnicas de recolección de información**

Para demostrar la hipótesis y cumplir con los objetivos planteados en la investigación se utilizara la recolección de información tanto Primaria como Secundaria.

### **5.7.2. Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias comprenden toda la información recopilada a través de las encuestas, las cuales seguirán un plan previamente establecido con el propósito de generar los datos más apropiados para el desarrollo del presente trabajo. Por consiguiente se utilizaran las siguientes fuentes primarias:

#### **5.7.2.1. Encuesta**

La encuesta permitirá recabar información sobre el tema, la misma que estará dirigida al personal que trabaja en las reparticiones de A.A.S.A.N.A. de la ciudad de La Paz, El Alto y Trinidad.

La encuesta fue estructurada con preguntas de carácter cerrado, adecuadas a las necesidades de la investigación; con el objeto de generar información sobre el estilo de dirección que emplea AASANA, y el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la misma.

#### **5.7.2.2. Observación**

La observación directa fue orientada a la verificación de la información obtenida a través de las encuestas dirigidas al personal de A.A.S.A.N.A. y a ampliar el conocimiento sobre el tema de estudio.

### **5.7.3. Fuentes Secundarias**

Se hace necesario el uso de fuentes de información secundarias de entidades relacionadas con el tema tales como la Superintendencia de Transportes, Ministerio de Obras Publicas, Servicio y Vivienda, Viceministerio de Transportes, Centro de Documentación e Información (INE), ODECO.

### **5.7.4. Fuentes de Información General**

La información general proviene de libros de Administración de Empresas, documentos, boletines, artículos de periódicos, revistas especializadas, cartas informativas y estadísticas.

#### **5.7.5. Fuentes de Información Especializada**

Se utilizo información especializada, la cual se obtiene de las instituciones relacionadas, investigaciones independientes, así como por la entidad en estudio (AASANA). Esta puede comprender: boletines, revistas y toda bibliografía específica.

## CAPITULO VI RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

### 6.1. ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN

En el presente punto se analizo y se determino el estilo de dirección de los directivos de la Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea. Para el análisis se considera sustancial la percepción de los funcionarios sobre: los procesos de liderazgo, los motivadores existentes, el proceso de comunicación, la interacción que reina, el proceso de toma de decisiones, de control y el entrenamiento que tiene actualmente en dicha institución.

Se realizo dos tipos de análisis: el primero se ocupa de explicar y comentar cada uno de los indicadores investigados a través de la encuesta, por medio de gráficos. Y el segundo se ocupa de analizar cada indicador individualmente con el fin de ver en cual sistema se encuentra a través de una clasificación de categorías y ver cuales son sus puntos débiles y fuertes para mejorar las debilidades y mantener las fortalezas. Al mismo tiempo se determinó la media y la desviación estándar con el fin de precisar el punto donde se encuentra determinada variable.

#### 6.1.1. Procesos de liderazgo usados

Para analizar este punto se toma en cuenta dos aspectos:

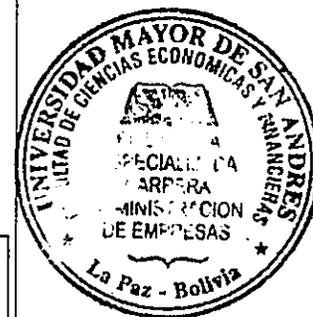
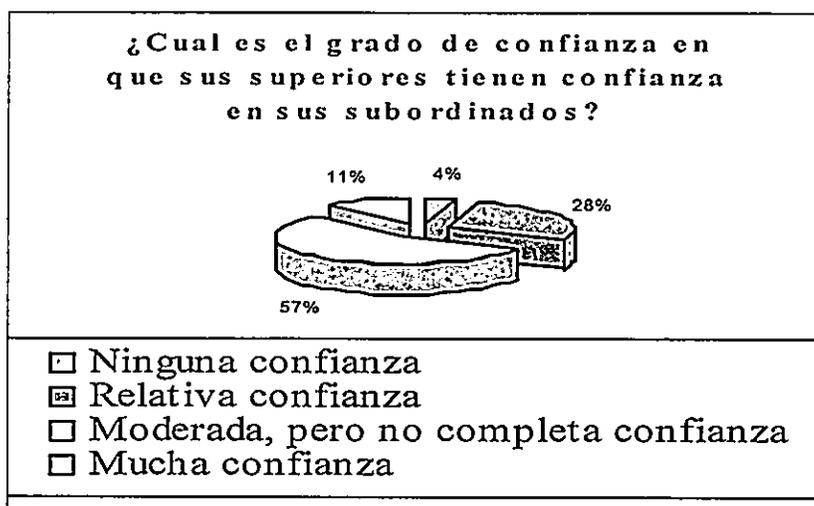
- El nivel de confianza que los directivos depositan en el personal y
- El grado de libertad para discutir con su superior.

6.1.1.1. El nivel de confianza que los directivos depositan en el personal

**PRIMER ANALISIS**

Respecto al primer tema se pudo constatar que el nivel de confianza del directivo hacia sus subordinados es moderado con 57% (sistema 3-consultivo), es decir, existe un nivel medio de confianza, sin embargo hay un 11% de empleados en los que el nivel de confianza es el ideal (sistema 4-participativo), pero hay que tomar en cuenta que existe un 28% donde el grado de confianza es bajo (sistema 2-benevolente). Se puede apreciar que en AASANA existen diferentes niveles de confianza lo que representa el 96% de las respuestas y solo el 4% no tiene ninguna confianza. Esto se aprecia en el grafico N° 1-A.

**GRAFICO N° 1-A**  
Nivel de confianza en el personal



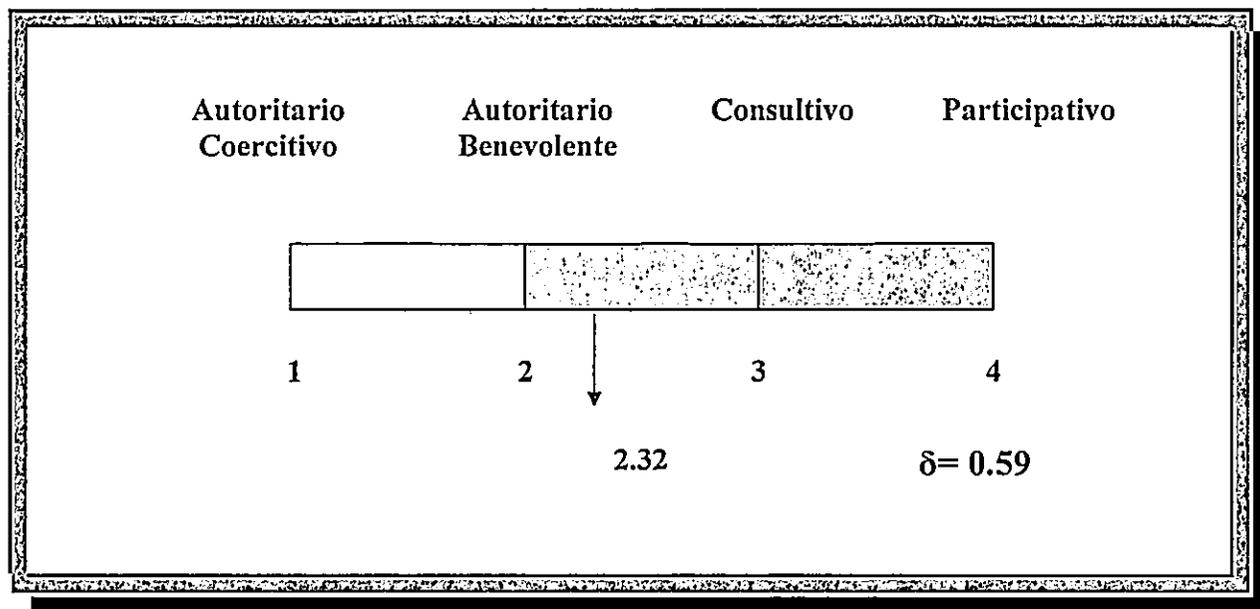
Fuente: Tabulación encuesta. Anexo 7. Preg. 1  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

## SEGUNDO ANÁLISIS

De acuerdo con la categoría determinada por pregunta, se sitúa en el sistema 2 (autoritario benevolente). Como se puede ver, nos encontramos frente a una gerencia que no ha logrado crear la confianza necesaria para implementar un nuevo estilo de dirección.

Respecto al análisis de la media se puede confirmar que la pregunta se halla en el sistema 2. Esto se aprecia en el grafico N° 1-B.

Grafico N° 1-B  
Posición de la Media



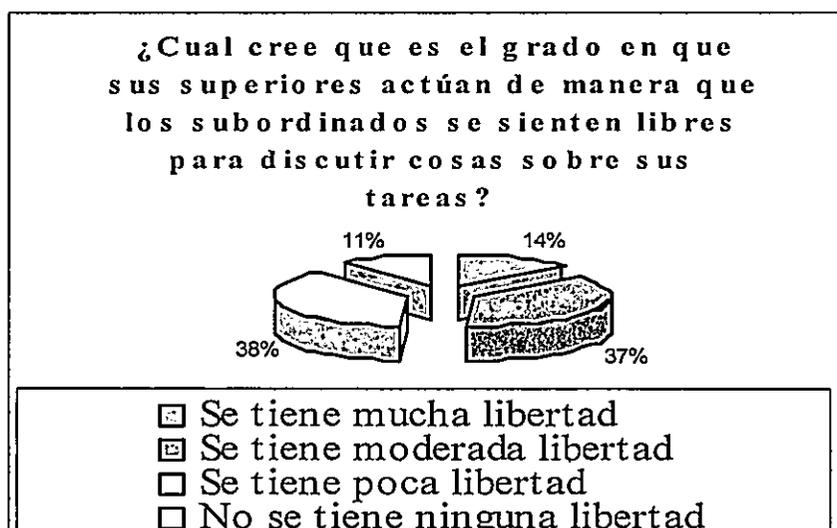
Fuente: Tabulación Encuestas. Anexo 10-B. P-1  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

## 6.1.1.2. El grado de libertad para discutir con su superior

**PRIMERANÁLISIS**

Respecto al segundo tema, sobre la libertad que tienen los empleados para discutir temas relativos a su trabajo con sus superiores, existe una indefinición entre dos opciones, ya que la diferencia de porcentaje (1%) es mínima, pero sobresale la opción donde la comunicación es moderada, pero no existe una completa confianza, es decir, los subordinados tienen poca libertad para conversar y discutir sobre sus tareas con su superior inmediato (38%), (sistema 2-autoritario benevolente), es decir la relación humana es todavía mínima porque solo un 89% de las respuestas oscilan entre poca y mucha y un 11% se caracteriza por no tener ninguna libertad para discutir asuntos sobre sus tareas. Esto se aprecia en el gráfico N° 2-A.

**Gráfico N° 2-A**  
Libertad para discutir con su superior



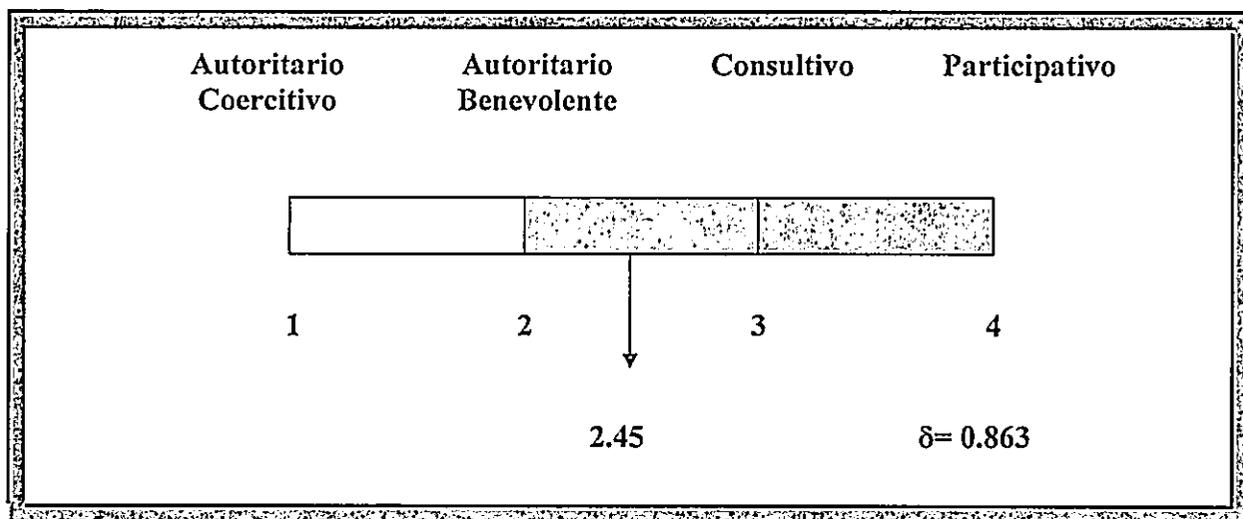
Fuente: Tabulación encuesta. Anexo 7. Preg. 2

Elaboración: Propia, Mayo 2005

## SEGUNDO ANÁLISIS

De acuerdo con el análisis de las categorías representadas por intervalos, el comportamiento determinado se sitúa en el sistema 2 (autoritario benevolente). Se puede concluir, que si bien los porcentajes no son tan negativos, todavía se pueden realizar mayores esfuerzos para consolidar una cultura de no-culpabilidad y libre expresión donde los empleados no sientan temor de transmitir a sus superiores información relevante para los propósitos de la institución, independientemente si estas son buenas o malas, caso contrario los directivos estarán tomando decisiones sobre la base de información insuficiente y distorsionada que harán inútiles el esfuerzo de toda la institución por mejorar. Consolidando lo dicho anteriormente el valor de la media se ubica en el sistema 2 con relativa tendencia al sistema 3. Esto se aprecia en el grafico N° 2-B.

**Grafico N° 2-B**  
**Posición de la Media**



Fuente: Tabulación encuestas. Anexo 10-P.P-2  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

### 6.1.2. Carácter de fuerzas motivacionales

Dentro el carácter de las fuerzas motivaciones se tomo en cuenta cuatro aspectos:

- Los medios para motivar al personal
- Las modalidades para motivar al personal
- La responsabilidad del empleado a la organización y
- La actitud del empleado hacia sus compañeros

#### 6.1.2.1. Los medios para motivar al personal

**PRIMER ANALISIS**

Respecto al primer tema sobre los medios para motivar al personal, los resultados indican que un 40% cubre las necesidades fisiológicas y de seguridad, (sistema1-autoritario coercitivo), sin embargo la sumatoria de las demás opciones 60% indica que existen distintos tipos de motivación en primer lugar las sociales, luego de estima y finalmente autorrealización, esto demuestra que la institución emplea medidas de motivación de diferente orden (necesidades de orden inferior y de orden superior), como se puede observar la mayoría de los empleados se sienten satisfechos con las necesidades de orden inferior y están próximos a cumplir con las demás necesidades. Esto se aprecia en el grafico N° 3-A.

**Gráfico N° 3-A  
Medios para motivar al personal**



Fuente: Tabulación encuesta. Anexo 7. Preg. 3  
Elaboración: Propia, Mayo 2005



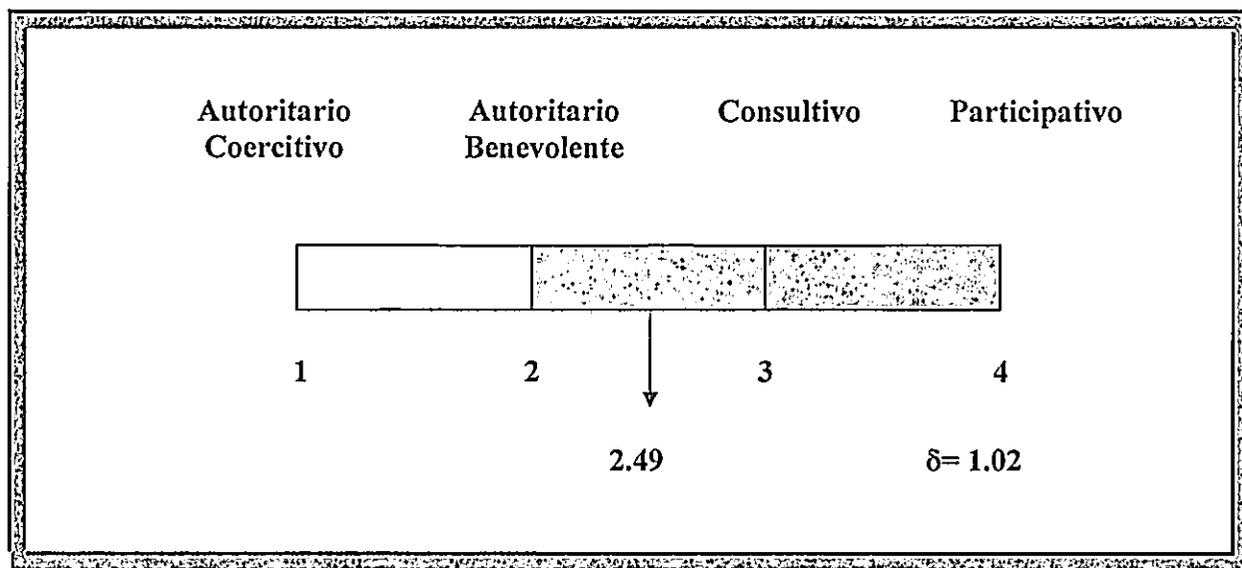
**SEGUNDO ANÁLISIS**

De acuerdo con el análisis individual dentro del intervalo se obtuvo como resultado que los medios de motivación se encuentran en el sistema 2 (autoritario benevolente).

Reflejo del poco esfuerzo que realizan los niveles superiores por promover una relación interpersonal adecuada con sus subordinados.

Apoyando el anterior análisis, la media que se obtuvo se encuentra en el sistema 2 (autoritario benevolente). Lo que se confirma que los altos niveles todavía no le brindan el valor necesario a la motivación. Esto se aprecia en el grafico N° 3-B.

**Gráfico N° 3-B  
Posición de la Media**



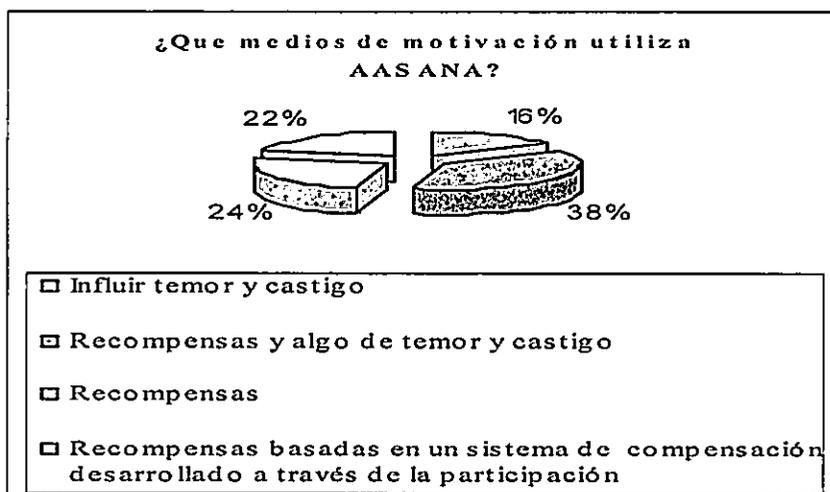
Fuente: Tabulación encuestas. Anexo 10-B.P-3  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

### 6.1.2.2. Las modalidades para motivar al personal

#### PRIMER ANÁLISIS

El segundo tema sobre la modalidad que usan los directivos para motivar al personal, en un 38% lo realizan a través de recompensas y algo de temor y castigo (sistema 2-autoritario benevolente), frente a un 24% basado en recompensas y cabe destacar que existe un 22% de los empleados que respondieron que dentro la empresa existe la modalidad de motivar al personal por medio de recompensas basadas en un sistema de compensación desarrollado a través de la participación de los mismos, esto demuestra que se está empezando a dar un cambio en la estructura organizacional de AASANA, como se puede apreciar en el gráfico 4-A.

**Gráfico N° 4-A**  
**Modalidades para motivar al personal**



Fuente: Tabulación encuesta. Anexo 7. Preg.4  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

## SEGUNDO ANÁLISIS

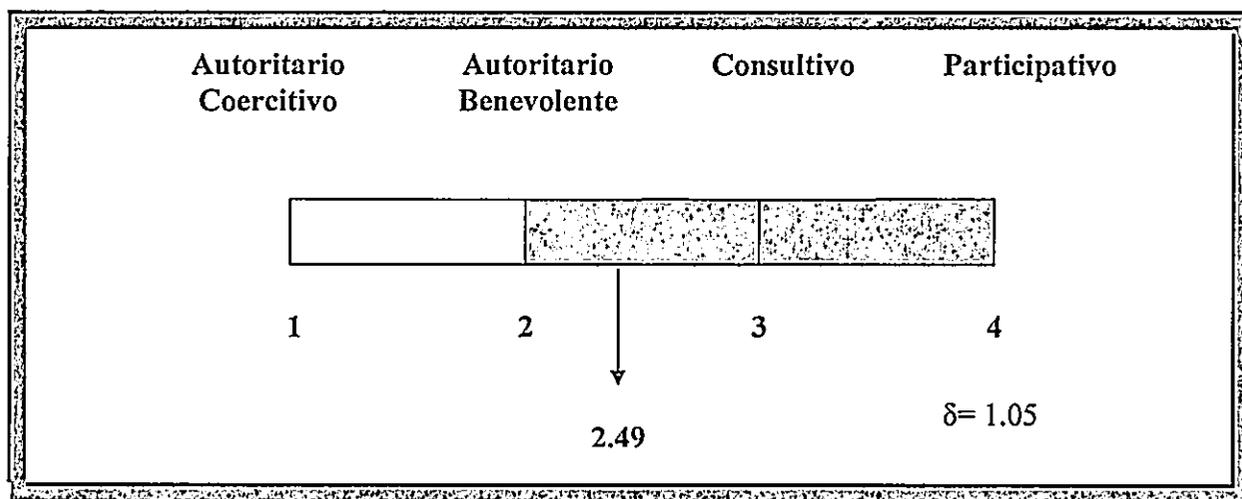
De acuerdo al análisis realizado por categorías representadas por intervalos, se evidencia que la modalidad de motivar al personal se encuentra en el sistema 2 (autoritario benevolente).

Esta situación, demuestra que a la hora de implantar políticas de motivación no son tomados en cuenta los elementos y peculiaridades de cada individuo dando como resultado un nivel bajo de motivación.

Referente al valor de la media se determina que se encuentra en el sistema 2 (autoritario benevolente) respaldando los dos análisis anteriores.

Esto se refleja en el grafico 4-B.

**Gráfico N° 4-B  
Posición de la Media**



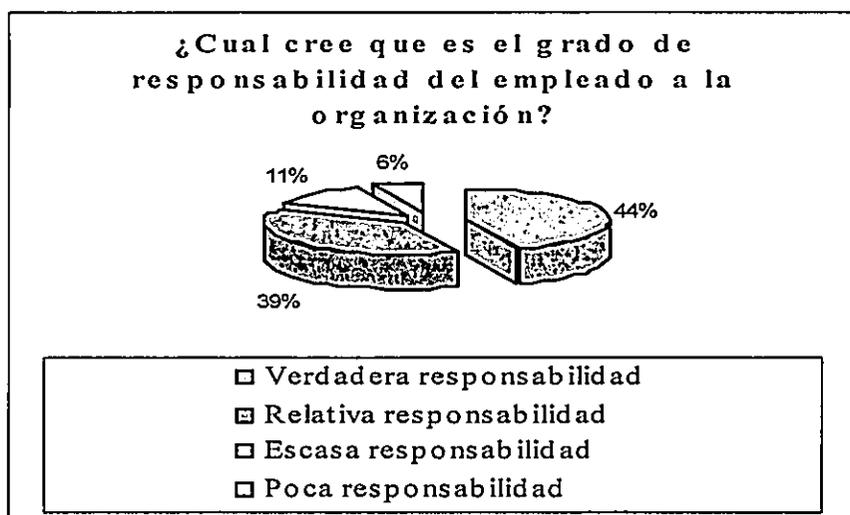
Fuente: Tabulación encuestas. Anexo 10-B. P-4  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

### 6.1.2.3. La responsabilidad del empleado en la organización

#### PRIMER ANÁLISIS

Respecto al tercer tema, sobre el grado de responsabilidad del empleado en la organización, la mayoría (44%) de los empleados respondieron que tienen una verdadera responsabilidad hacia la organización y al trabajo que realizan, ya que son conscientes de que de ellos depende el cumplir o no con los objetivos de la empresa e influir en aspectos como rendimiento y/o productividad, (sistema 4-participativo). Esto se aprecia en el gráfico 5-A.

Gráfico N° 5-A  
Responsabilidad del empleado en la organización



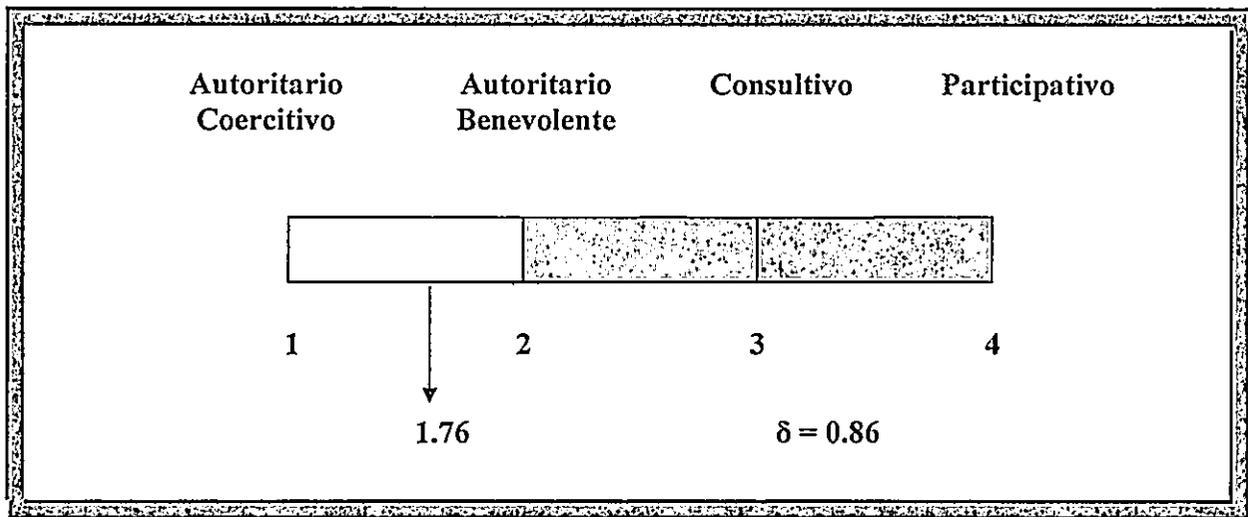
Fuente: Tabulación encuesta. Anexo 7. Preg. 5  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

**SEGUNDO ANALISIS**

Respecto al análisis por categorías, la responsabilidad se sitúa en el sistema 2 (autoritario benevolente), pero como se observa se encuentra en el límite inferior del gráfico, lo que se convierte en una desventaja para la organización ya que un 17% de su personal no tiene una responsabilidad adecuada hacia el cumplimiento de los objetivos. Como conclusión se puede decir que este porcentaje muestra que existe gente capaz pero no predispuesta al alcance de los objetivos o metas trazadas por la organización.

El valor de la media se encuentra en el sistema 1 (autoritario coercitivo) lo cual confirma la explicación efectuada en líneas anteriores, esto se aprecia en el gráfico 5-B.

**Gráfico N° 5-A  
Posición de la Media**



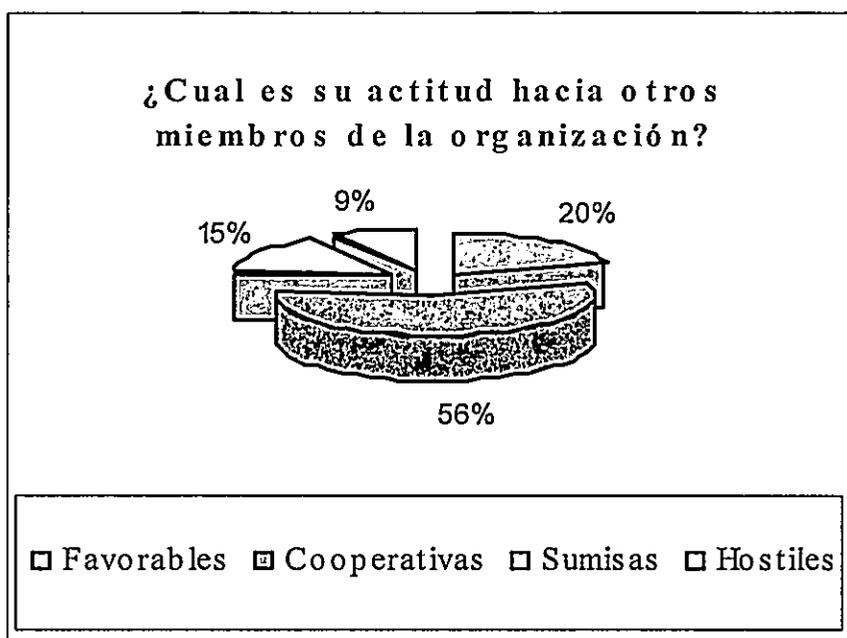
Fuente: Tabulación encuestas. Anexo 10-B.P-5  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

#### 6.1.2.4. La actitud del empleado hacia sus compañeros

### PRIMER ANALISIS

Por ultimo, acerca de la actitud que los empleados toman con respecto a sus compañeros de trabajo, una gran mayoría manifestó que existe cooperación (56%), hacia otros miembros de la organización, (sistema 3-consultivo); por lo cual, se evidencia la necesidad de integración en equipos, lo cual se puede apreciar en el grafico 6-A.

Gráfico N° 6-A  
Actitud del empleado a sus compañeros



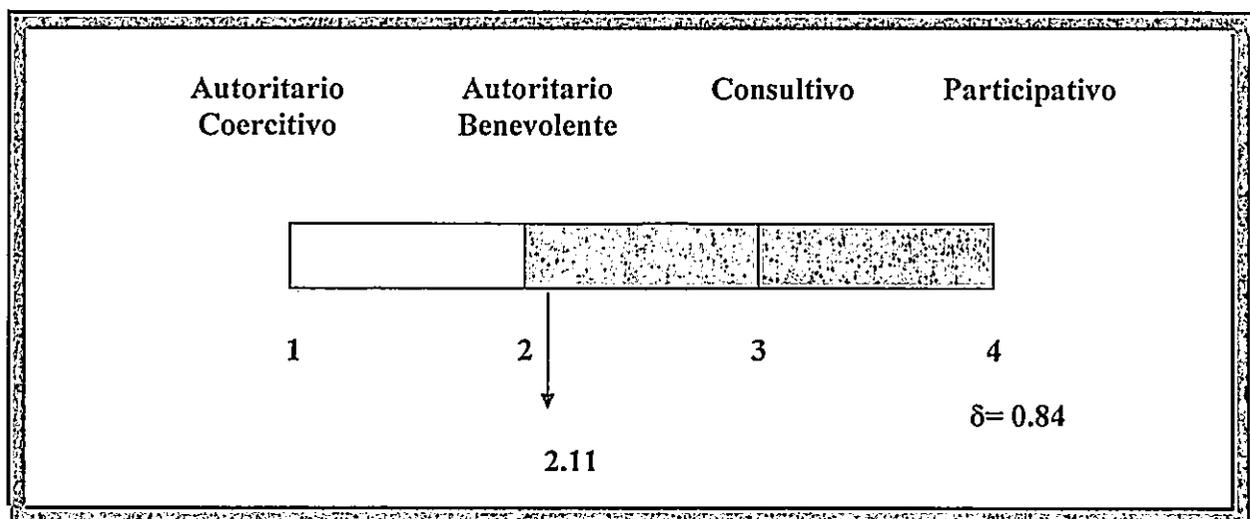
Fuente: Tabulación encuesta. Anexo 7. Preg. 6  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

## SEGUNDO ANÁLISIS

Según el análisis realizado sobre la actitud del empleado hacia sus compañeros, de acuerdo al análisis por intervalos, esta se sitúa en el sistema 2 (autoritario benevolente). Lo cual indica que los niveles superiores deben ocuparse de infundir valores con el fin de crear relaciones favorables entre los compañeros de trabajo para lograr mayor compromiso y éxito en la organización.

Consolidando lo explicado anteriormente la media se encuentra en el sistema 2 indicando que AASANA debe tomar muy en cuenta este resultado, ver el grafico 6-B.

**Gráfico N° 6-B**  
**Posición de la Media**



Fuente: Tabulación encuesta. Anexo 10-B.P-6  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

### 6.1.3. Características de los procesos de comunicación

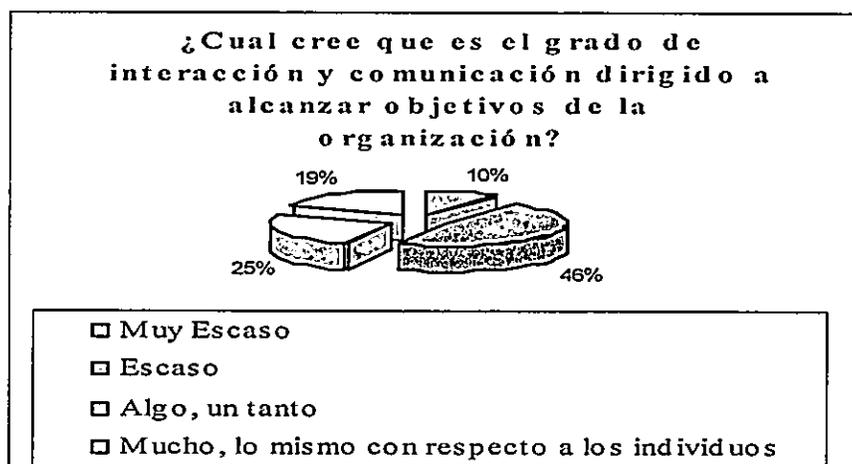
Para analizar este punto se toma en cuenta cuatro aspectos:

- El grado de interacción y comunicación
- La dirección por la que fluye la información
- El grado de acercamiento entre superiores y dependientes
- El conocimiento y comprensión de problemas por parte de los superiores.

## PRIMER ANALISIS

Respecto al primer tema, se preguntó a los empleados cual es el grado de interacción y comunicación dirigido a alcanzar los objetivos de la organización, los resultados obtenidos en la encuesta realizada al personal, fueron contundentes. La percepción de los empleados es que dentro de AASANA, la comunicación e interacción es escasa (46%) por lo tanto surgen interferencias en el proceso que conduce al logro de los objetivos. (Sistema 3 consultivo), como se puede apreciar en el grafico 7-A.

Gráfico N° 7-A  
Grado de interacción y comunicación

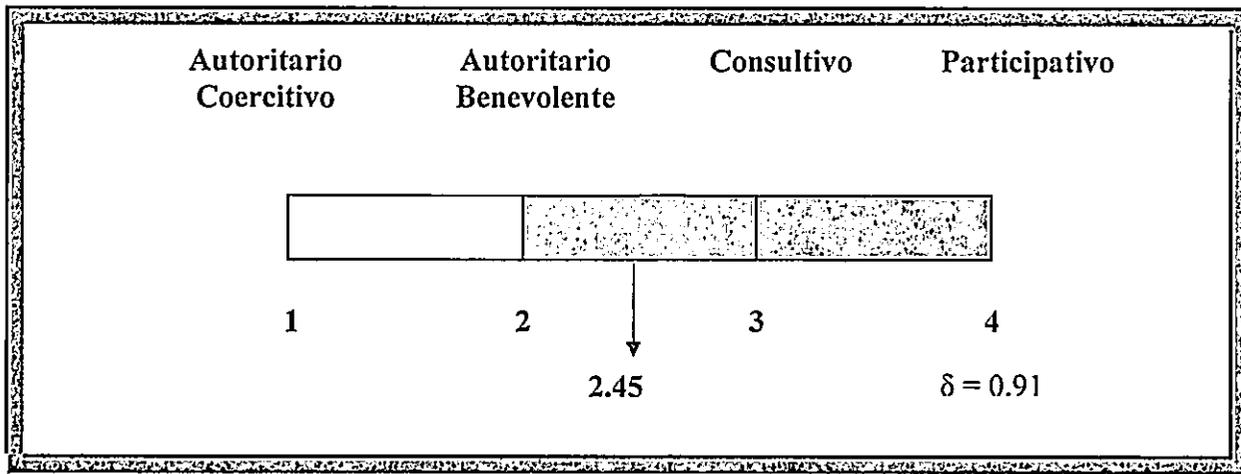


Fuente: Tabulación encuesta. Anexo 7. Preg. 7  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

**SEGUNDO ANÁLISIS**

Por los cálculos realizados con las respuestas de la pregunta se evidencia que la media se posiciona en el sistema 2 (autoritario benevolente). Según el resultado anterior, se ve que los directivos no le dan la importancia que merece a la comunicación e interacción, ya que mantener informados a todos convierte los desafíos corporativos en desafíos personales. La media de esta pregunta se halla en el sistema 2, afirmando lo dicho inicialmente como se puede apreciar en el grafico 7-B.

**Gráfico N° 7-A**  
**Posición de la Media**



Fuente: Tabulación encuestas. Anexo 10-B. P-7  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

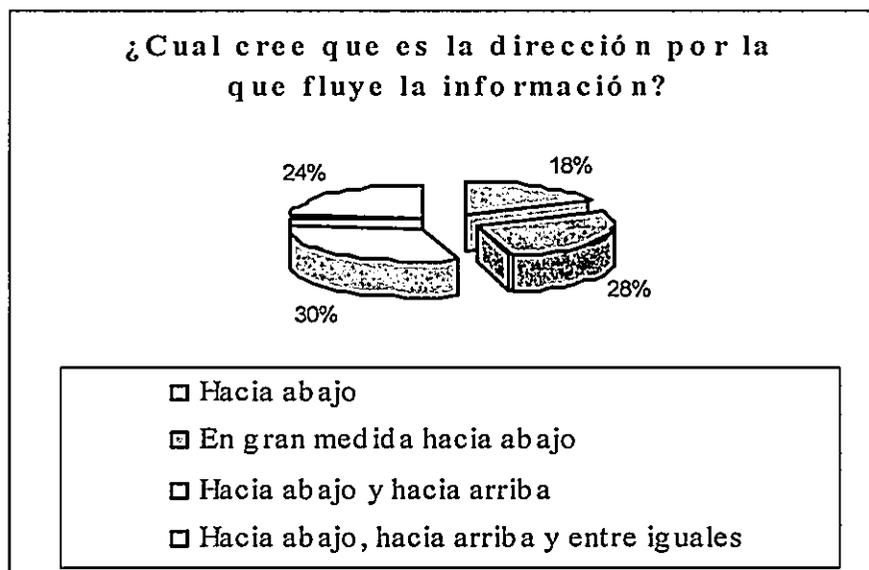


### 6.1.3.2. La dirección por la que fluye la información

#### PRIMER ANALISIS

Respecto al segundo tema, referido a la dirección por la que fluye la información en el siguiente gráfico se aprecia que la mayoría de las respuestas de los funcionarios de AASANA, revelan que dentro la institución la información fluye hacia abajo y hacia arriba (33%) (Sistema 3-consultivo); sin embargo el 28% del personal manifestó que la información fluye en gran medida hacia abajo, sistema 2 (autoritario benevolente), lo que prueba que dentro la empresa existe distintas direcciones por donde fluye la información que impide una comunicación eficiente y el éxito que la organización pretende conseguir. Ver el gráfico 8-A.

**Gráfico N° 8-A**  
Dirección por la que fluye la información



Fuente: Tabulación encuesta. Anexo 7. Preg. 8  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

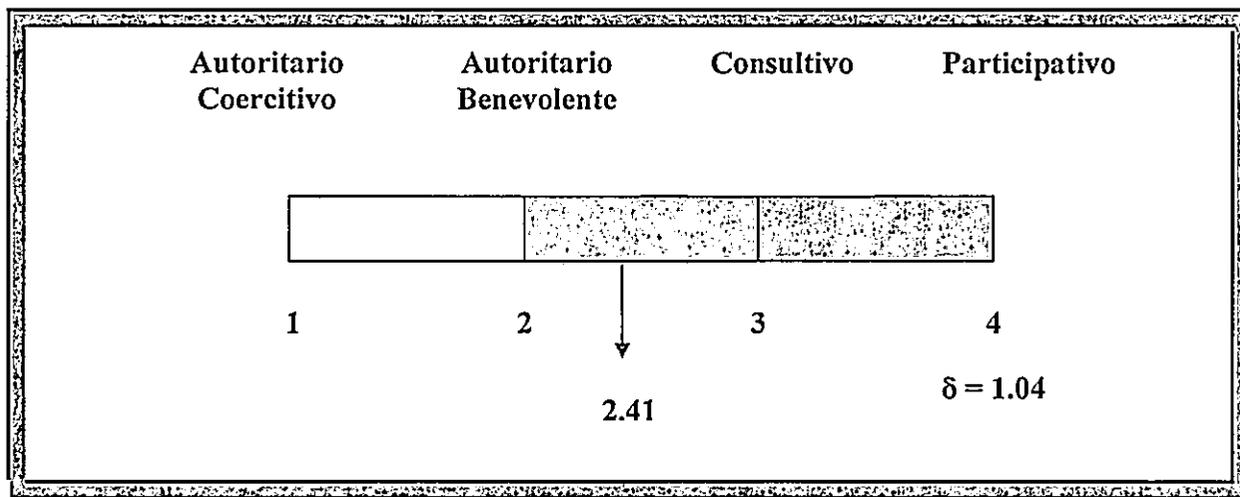
**SEGUNDO ANALISIS**

Por los resultados de la encuesta y los cálculos efectuados sobre los flujos de información se evidencia que estos se encuentran en el sistema 2 (autoritario-benevolente).

En el presente caso, se evidencia que la gerencia esta realizando esfuerzos por lograr un equilibrio entre los flujos de información ascendente y descendente, por lo que se favorece al proceso de comunicación y de dialogo con los dependientes.

La media señala que la dirección por la cual fluye la información se ubica en el sistema 2 (autoritario benevolente) que ratifica lo explicado anteriormente. Esto se puede valorar en el grafico 8-B.

**Gráfico N° 8-B  
Posición de la Media**



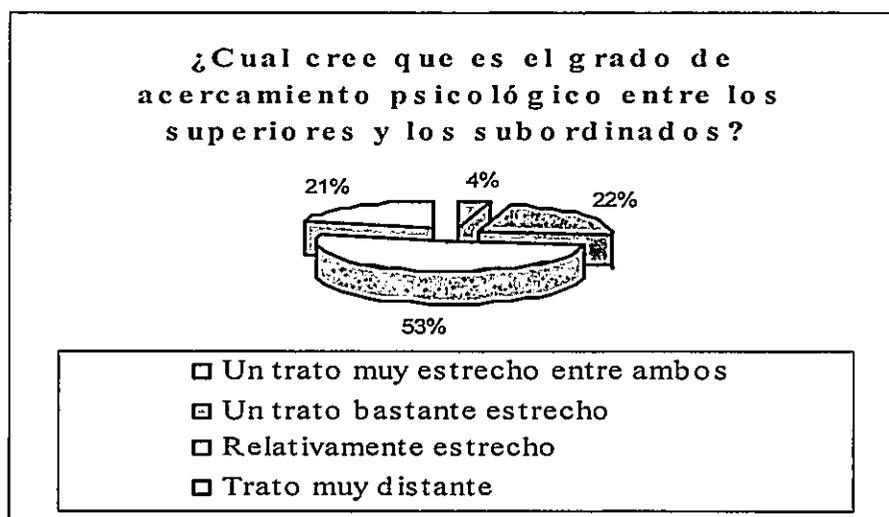
Fuente: Tabulación encuestas. Anexo 10-B. P-8  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

### 6.1.3.3. El grado de acercamiento entre superiores y empleados

#### PRIMER ANALISIS

En lo referente al acercamiento entre superiores y subordinados, el resultado de la encuesta arroja que el 53% expresa sobre la existencia de su acercamiento estrecho leve, hecho que no es favorable para las relaciones entre directivos y dependientes, lo que prueba la escasa interacción que existe entre los mismos, esta conducta pertenece al sistema 2 (autoritario benevolente). Lo dicho anteriormente se valora en el grafico 9-A.

Gráfico N° 9-A  
Grado de acercamiento entre superiores y empleados



Fuente: Tabulación encuesta. Anexo 7. Preg.9  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

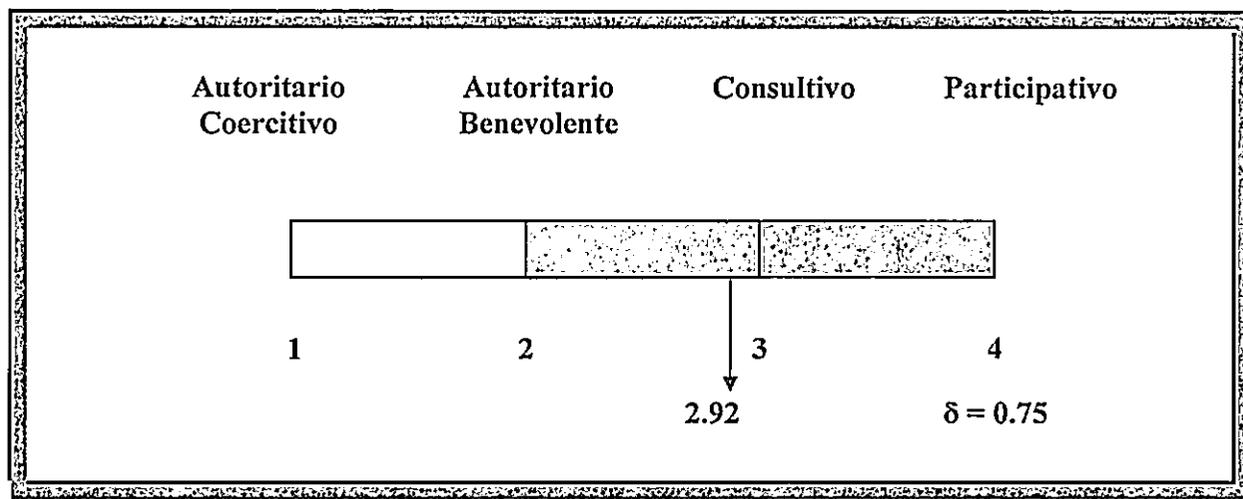
**SEGUNDO ANÁLISIS**

De acuerdo con el resultado del análisis, esta pregunta se sitúa en el sistema 3 (consultivo), localizándose dentro de una de las mejores fortalezas que tiene la organización.

Este hecho indica que en realidad el contacto de la dirección con sus empleados es bueno, pero está ceñido en muchos casos, al nivel organizacional del personal; es decir, que los directivos solamente tienen contacto con los jefes y subjefes de área y no con los empleados de los niveles inferiores de la organización.

De acuerdo con lo dicho líneas arriba el grado de acercamiento entre superior y empleados, la media se localiza en el sistema 2 con tendencia al sistema 3 apoyando el primer análisis. Ver gráfico 9-B.

**Gráfico N° 9-B  
Posición de la Media**



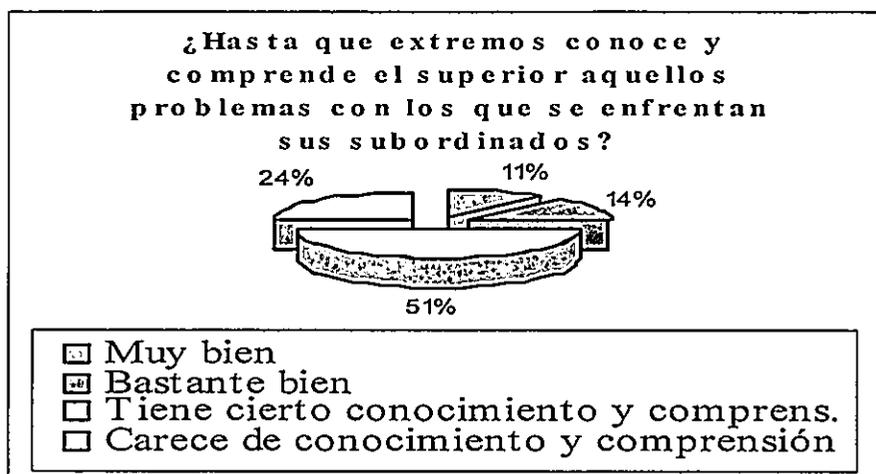
Fuente: Tabulación encuesta. Anexo 10-B.P-9  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

6.1.3.4. El conocimiento y comprensión de problemas por parte de los superiores

**PRIMER ANALISIS**

En lo que se refiere al conocimiento de los problemas especialmente de los que aquejan a los niveles más bajos de la jerarquía organizacional por parte de los directores, los resultados obtenidos en la encuesta realizada fueron contundentes, ya que el 51% de los empleados respondieron que los directivos solo tienen cierto conocimiento y comprensión de los problemas existentes, (sistema 2 – autoritario benevolente). Esto a consecuencia de que no existe un trato estrecho entre superiores y subordinados. Ver gráfico 10-A.

**Gráfico N° 10-A**  
**Conocimiento y comprensión de**  
**problemas por parte de los superiores**

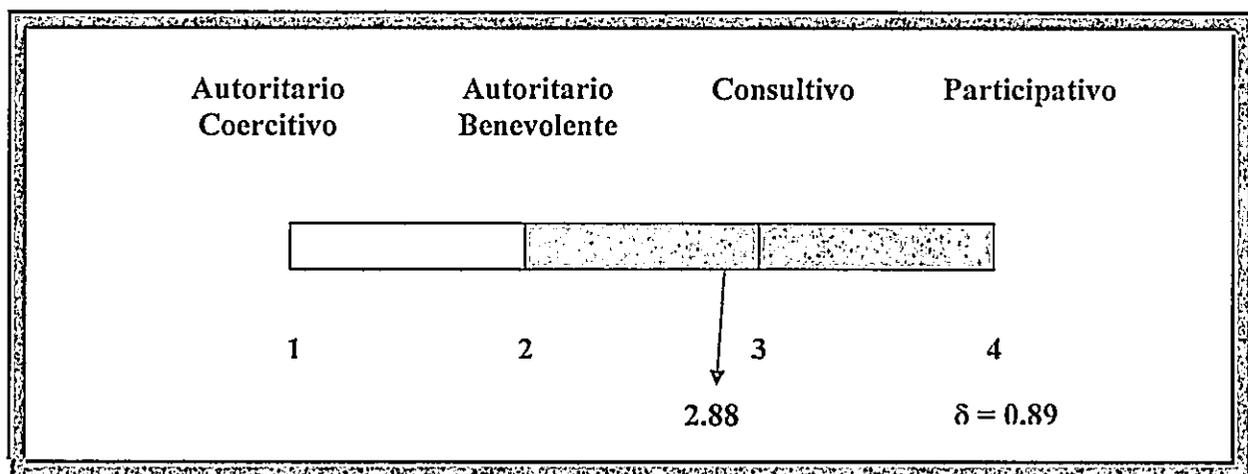


Fuente: Tabulación encuesta. Anexo 7.Preg. 10  
 Elaboración: Propia, Mayo 2005

**SEGUNDO ANÁLISIS**

De acuerdo al análisis realizado la pregunta se encuentra en el sistema 3 (consultivo), lo cual indica como una fortaleza dentro de la empresa, pero es de suma importancia que la dirección se interese un poco mas en los problemas que aquejan a los niveles inferiores, ya que muchos de ellos encuentran insuficiente el esfuerzo que realizan sus jefes por establecer con ellos una comunicación frente a frente y no perciben una entrega total por parte de los mismos para entrenarlos, motivarlos, dirigirlos, en busca de alcanzar las metas organizacionales. La media, esta se ubica en el sistema 2 (autoritario benevolente) pero con extrema tendencia al sistema 3 apoyando al anterior análisis, Ver el grafico 10-B.

**Gráfico N° 10-B  
Posición de la Media**



Fuente: Tabulación encuestas. Anexo 10-B.P-10  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

**6.1.4. Carácter de interacción e influencia**

Para analizar este punto se toma en cuenta dos aspectos:

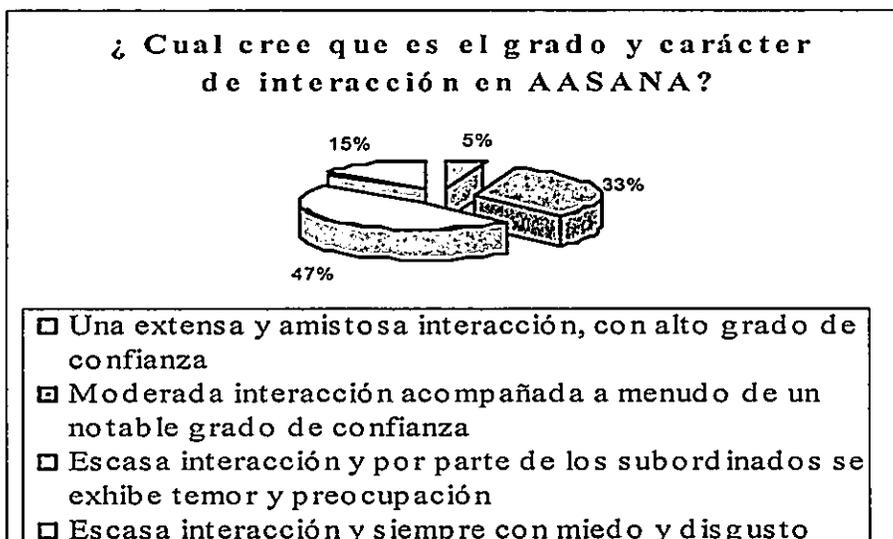
- El grado y carácter de interacción y
- El grado de trabajo en equipo.

**6.1.4.1. El grado y carácter de interacción**

**PRIMER ANÁLISIS**

Acerca de la interacción existente en AASANA, los funcionarios exteriorizaron en un 47% que existe escasa interacción y por su parte se exhibe temor y preocupaciones. Este comportamiento corresponde al sistema 2 (autoritario benevolente). Se toma en cuenta que la interacción no solo se presenta entre los subordinados, sino también entre los subordinados y superiores. Ver el grafico 11-A.

**Gráfico N° 11-A  
Interacción**



Fuente: Tabulación encuesta. Anexo 7. Preg. 11

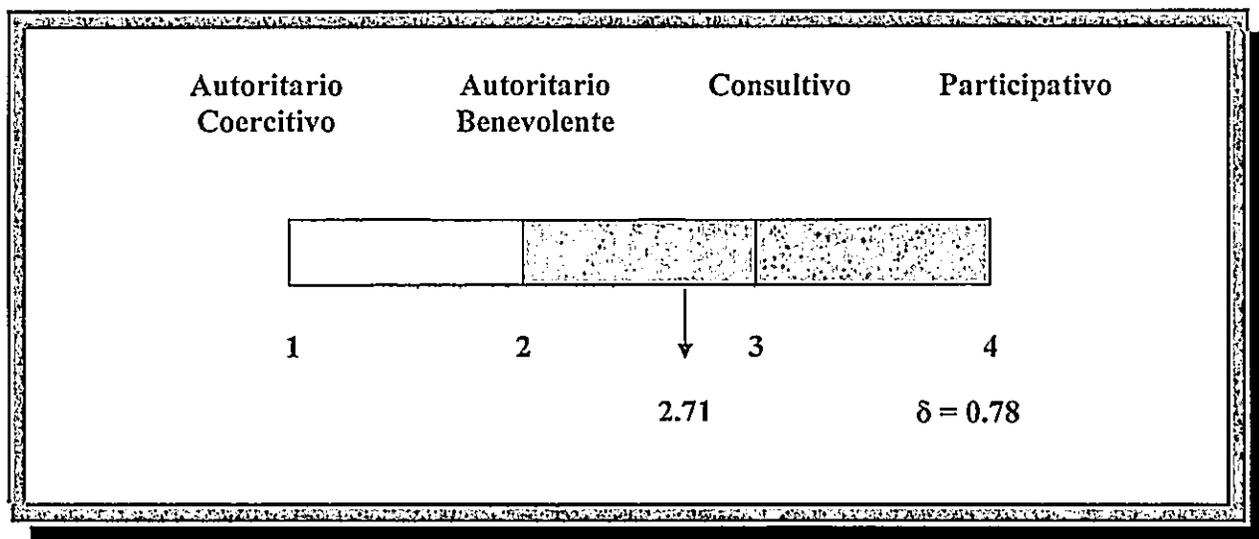
Elaboración: Propia, Mayo 2005



## SEGUNDO ANALISIS

Otra fortaleza a destacar por el resultado de la encuesta es el grado de interacción existente en AASANA ya que de acuerdo con la posición en el intervalo por pregunta, esta se encuentra en el sistema 3(consultivo); pero la empresa debe mejorar esta fortaleza y una manera de mejorar la interacción entre los empleados y los superiores es crear un ambiente tranquilo y no lleno de temor y preocupación. La media de la interacción que existe en AASANA se ubica en el sistema 2, como se puede ver en el grafico 11-B.

Gráfico N° 11-B  
Posición de la Media



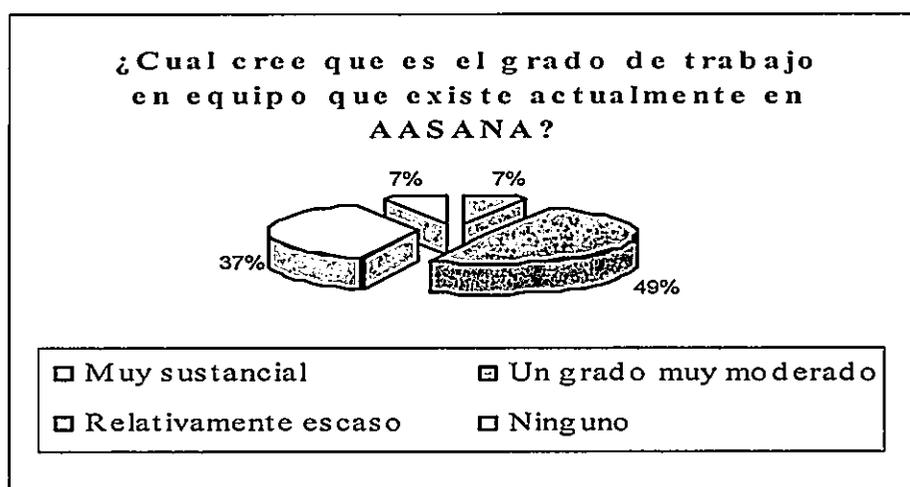
Fuente: Tabulación encuestas. Anexo 10-B.P-11  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

## 6.1.4.2. El grado de trabajo en equipo

## PRIMER ANALISIS

Por los resultados anteriores se determina que la escasa interacción tiene un efecto no muy positivo en el grado de trabajo en equipo, el cual es muy moderado (49%), (sistema 3-consultivo). Y con un 37% de relativamente escaso, estando también a la par lo dos extremos con un 7%. Lo explicado anteriormente se puede apreciar en el grafico 12-A.

Gráfico N° 12-A  
Grado de trabajo en equipo



Fuente: Tabulación encuesta. Anexo 7. Preg. 12  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

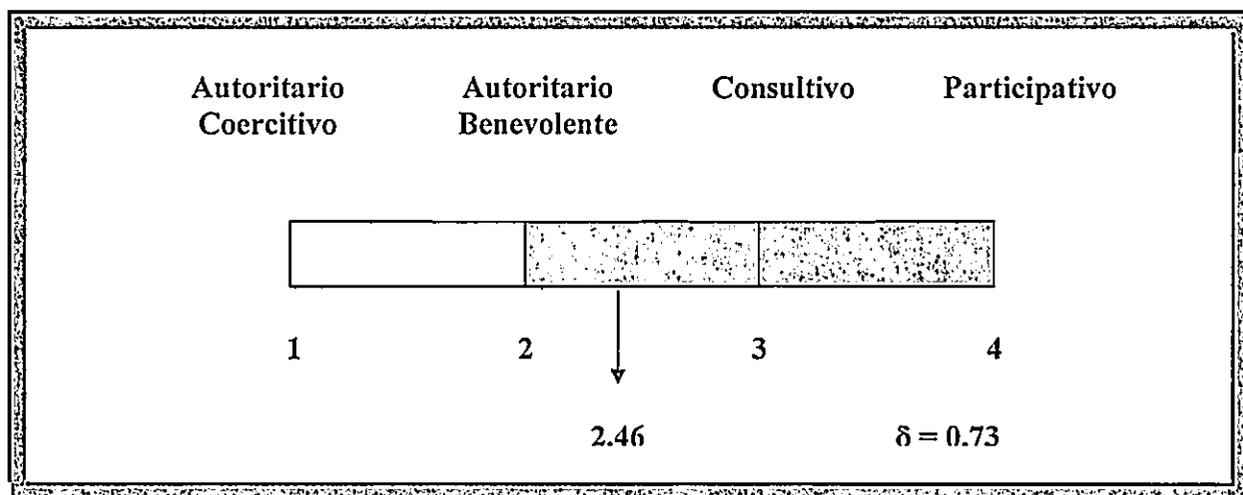
## SEGUNDO ANALISIS

Los resultados de la encuesta muestran que, la pregunta se encuentra en el sistema 3.

AASANA dentro de sus valores destaca el trabajo en equipo pero no se cumple, por lo que se debe mejorar este aspecto, ya que el trabajo en equipo es un medio flexible para responder mejor a los eventos cambiantes de hoy en día, permitiendo que la organización se democratice y como consecuencia aumentar la motivación de los empleados.

La media el trabajo en equipo en AASANA se encuentra en el sistema 2 con cierta tendencia al sistema 3, como se puede apreciar en el grafico 12-B.

**Gráfico N° 12-B**  
**Posición de la Media**



Fuente: Tabulación encuestas. Anexo 10-B. P-12  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

**6.1.5. Características del proceso de toma de decisiones**

Para analizar este punto se toma en cuenta los siguientes tres aspectos:

- La apreciación de los problemas por parte de los superiores
- La participación del personal en la toma de decisiones y
- En que se basa la toma de decisiones.

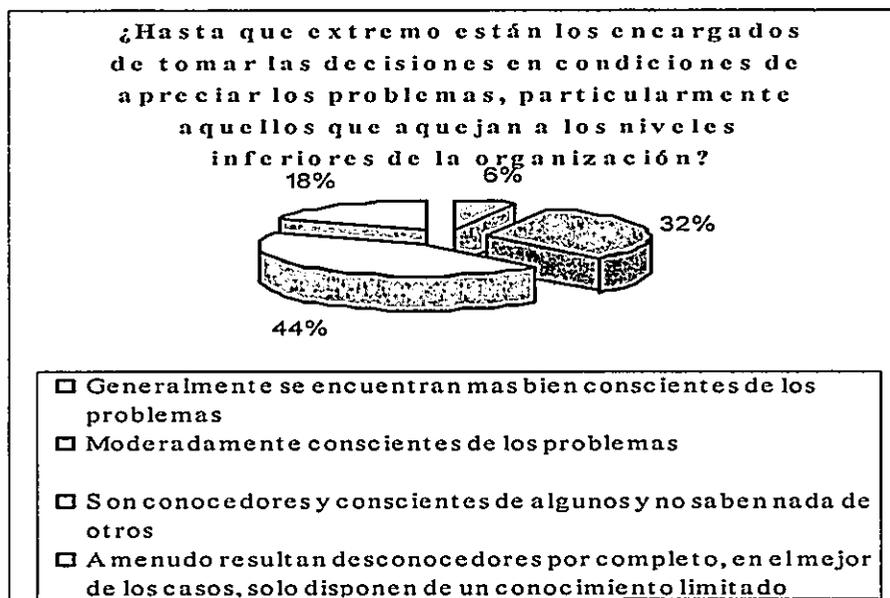
**6.1.5.1. La apreciación de los problemas por parte de los superiores**

**PRIMER ANALISIS**

Sobre la apreciación de los problemas que afectan al personal, se constato que el 44% de los empleados piensan que los directivos son conocedores y concientes de algunos problemas y no saben nada de otros; por lo cual, los funcionarios sienten que los directivos no les dan importancia que realmente merecen y poder solucionar sus problemas llevando a cabo acciones concretas para motivarlos (sistema 2-autoritario benevolente), como se puede apreciar en el grafico 13-A.

**Gráfico N° 13-A**

**Apreciación de problemas por parte de los superiores**



Fuente: Tabulación encuesta. Anexo 7. Preg. 13

Elaboración: Propia, Mayo 2005

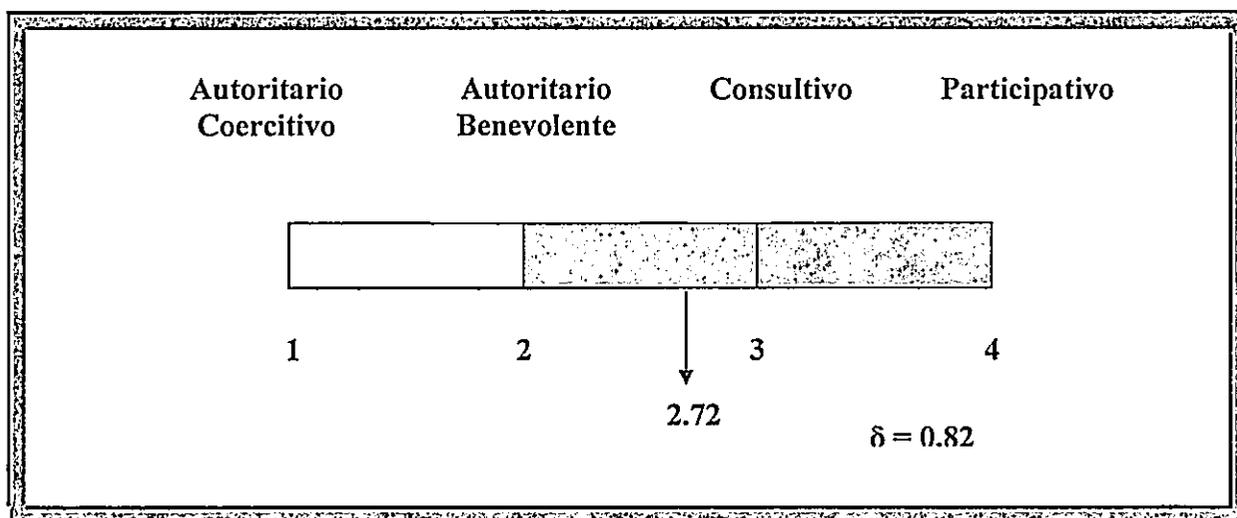


## SEGUNDO ANÁLISIS

De acuerdo con el intervalo por pregunta, se encuentra en el sistema 3 (consultivo). El dato anterior nos indica que los niveles superiores no realizan el esfuerzo suficiente como para lograr un grado aceptable sobre el conocimiento de los problemas de los niveles mas bajos, lo que se debería mejorar puesto que puede ocasionar baja productividad y una disminución del sentido de pertenencia y compromiso de los empleados, ya que existe la sensación de que a los directivos no les interesaría conocer los problemas de su personal y mucho menos poder solucionarlos.

La media se ubico en el sistema 2 como se puede ver en el grafico 13-B.

**Gráfico N° 13-A  
Posición de la Media**



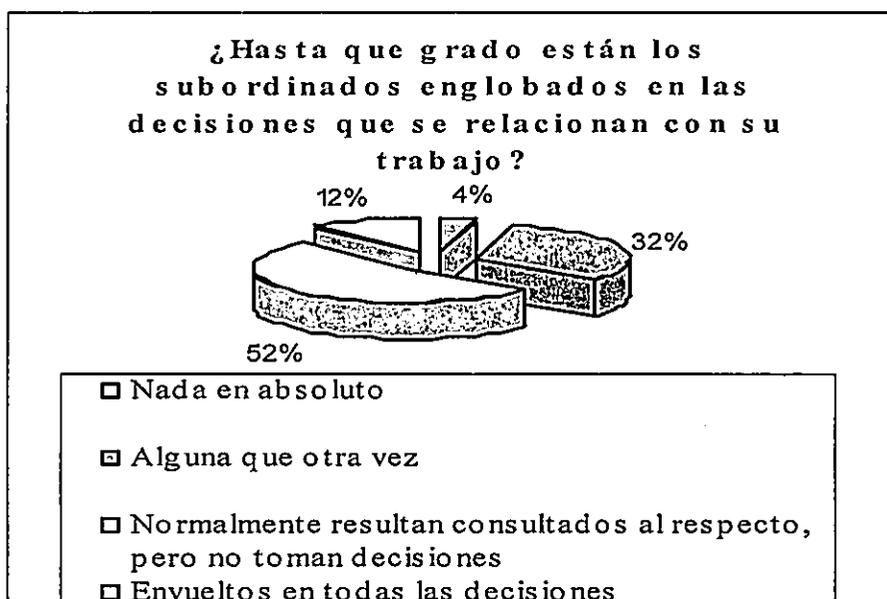
Fuente: Tabulación encuestas. Anexo 10-B.P-13  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

### 6.1.5.2. La participación del personal en la toma de decisiones

#### PRIMER ANALISIS

Sobre el grado de participación de los empleados en la toma de decisiones que se relacionan con su trabajo, por los resultados obtenidos se pudo constatar que en un 52% normalmente son consultados al respecto, pero que al final no son ellos los que toman la decisión, si no por lo contrario son sus superiores. (sistema 3-consultivo). Estos resultados indican que los superiores no se sienten genuinamente interesados en las ideas de sus subordinados y tampoco están preparados para actuar sobre lo que ellas se hayan mostrado. Grafico 14-A.

Gráfico N° 14-A  
Participación del personal en la toma de decisiones



Fuente: Tabulación encuesta. Anexo 7. Preg. 14  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

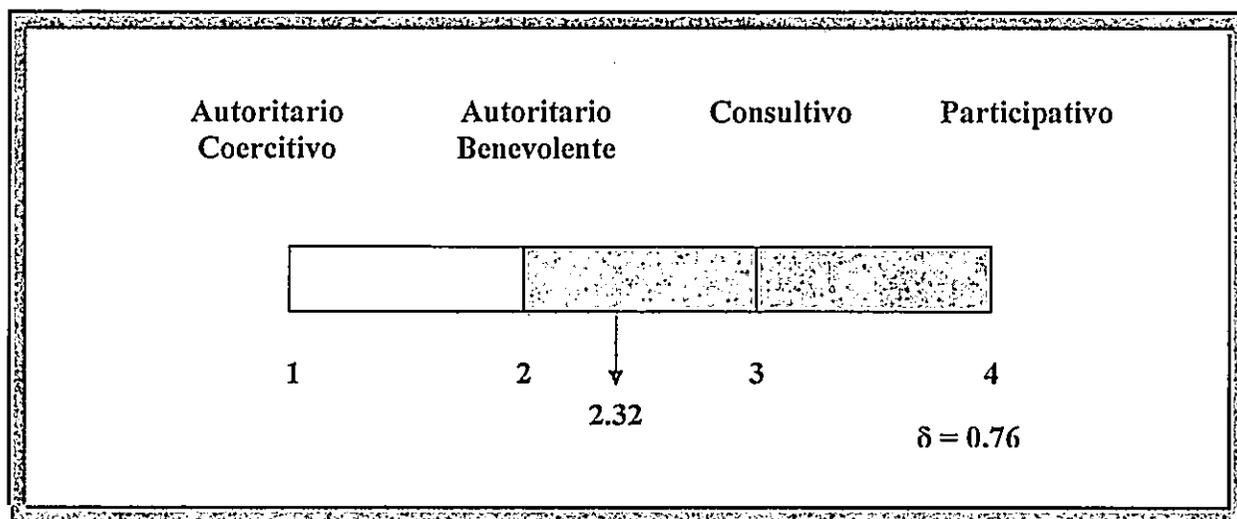
**SEGUNDO ANALISIS**

Respecto al análisis independiente, apoyado en el intervalo se situó en el sistema 2 (autoritario benevolente).

Un dato interesante que demuestra que la dirección se muestra receptiva a las contribuciones que podrían hacer los empleados hecho que ocasiona una baja interacción y comunicación y de esta manera se puede esperar de los últimos poco o nada de esfuerzo y dedicación a su trabajo.

De acuerdo con el análisis de la media esta se ubico en el sistema 2, como se puede apreciar en el grafico 14-B.

**Gráfico N° 14-B**  
**Posición de la Media**



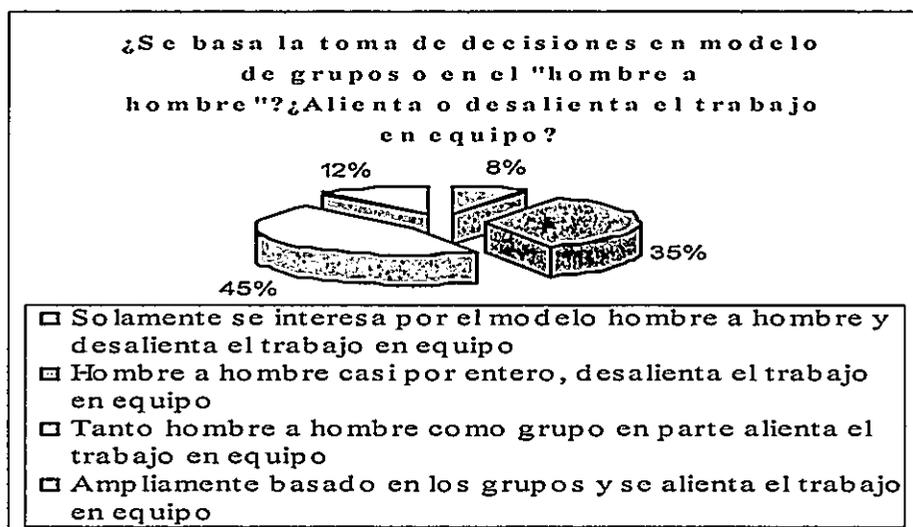
Fuente: Tabulación encuestas. Anexo 10-B.P-14  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

6.1.5.3. En que se basa la toma de decisiones

**PRIMER ANALISIS**

Sobre el tema referido a la base de la toma de decisiones y si esta alienta o desalienta el trabajo en equipo, los resultados de la investigación sobre el asunto figuran en el grafico N° 15-A. Entre quienes dan cuenta que AASANA, mantiene un modelo tanto hombre a hombre como equipo, pero en parte desalienta al trabajo en equipo (45%), (sistema 3-consultivo), esto nos indica que la empresa sigue con una estructura organizativa orientada a lo tradicional, ya que el siguiente porcentaje de 35% nos demuestra que una gran parte del personal percibe que la toma de decisiones se hace hombre a hombre casi por entero, desalentando el trabajo en equipo (sistema 2-autoritario benevolente).

Gráfico N° 15-A  
Fundamento de la toma de decisiones



Fuente: Tabulación encuesta. Anexo 7. Preg.15  
Elaboración: Propia, Mayo 2005



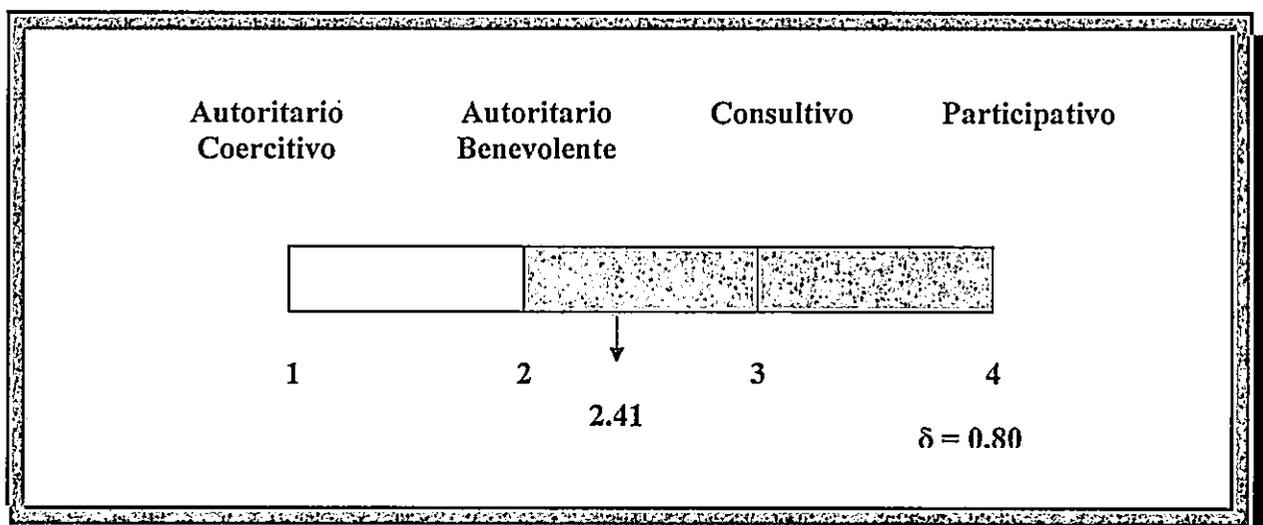
## SEGUNDO ANÁLISIS

Respecto al análisis por intervalos, el resultado se situó en el sistema 2 (autoritario benevolente).

Se ratifica lo concluido en el punto 5.1.4. sobre el grado de trabajo en equipo el cual era muy moderado, en este caso los superiores que no tienen mucha confianza en el personal, no les entrenan o capacitan para mejorar sus habilidades y manifiestan poco interés para solucionar sus problemas, sin darles la libertad de tomar decisiones inherentes a sus puestos y funciones; lo que ocasiona que el tiempo que las decisiones son tomadas hombre a hombre estas podrían ser tomadas mas rápida y eficientemente por equipos de trabajo de niveles mas bajos ya que son ellos los que mejor conocen la realidad laboral.

Confirmando lo anotado líneas arriba el valor de la media se posiciona en el sistema 2, lo cual se evidencia en grafico 15-B.

**Gráfico N° 15-B**  
**Posición de la Media**



Fuente: Tabulación encuestas. Anexo 10-B.P-15.  
Elaboración: Propia. Mayo 2005

6.1.6. Procesos de control

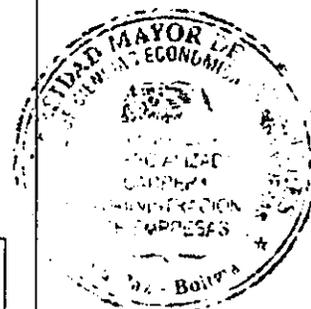
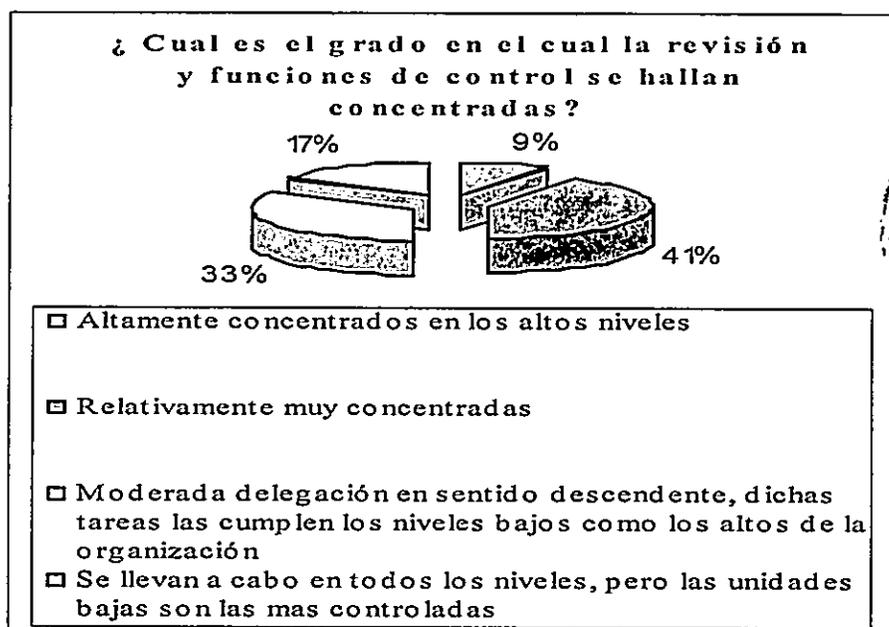
Para analizar este punto se toma en cuenta:

- El lugar y el grado donde se halla concentrado el control y revisión.

**PRIMER ANALISIS**

Una gran parte de los empleados (41%) exteriorizan que el control esta concentrado en los altos niveles, solo existe algún control delegado a los niveles intermedios y bajos. Este comportamiento pertenece al sistema 2 (autoritario benevolente). Esto implica que no existe mucha confianza en el personal ya que si fuera el caso, el control se llevaria a cabo en todos los niveles y en equipos, facilitando el logro de los planes y ofreciendo un servicio de calidad al mercado. Estos resultados se aprecian en el grafico 16-A.

**Gráfico N° 16-A  
Revisión y control**



Fuente: Tabulación encuesta. Anexo 7, Preg. 16  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

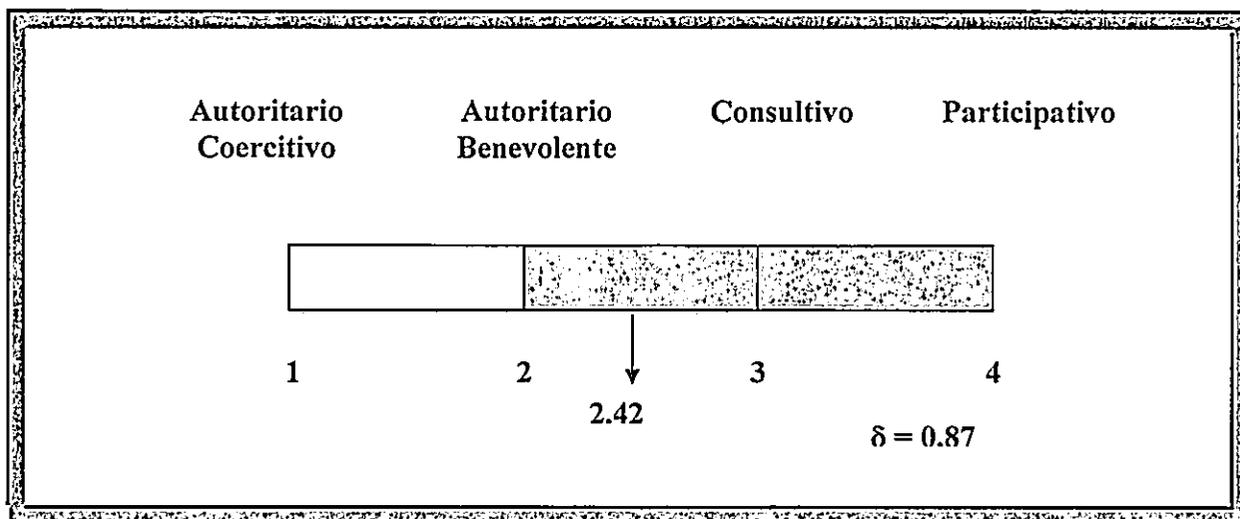
**SEGUNDO ANÁLISIS**

Respecto al análisis independiente apoyado en el intervalo, el resultado se situó en el sistema 2 (autoritario benevolente), con una mínima diferencia para llegar al sistema 3 (consultivo).

El dato anterior nos indica que el control no debería estar concentrado solamente en los niveles superiores, al contrario, esto debe llevarse a cabo en todos los niveles para una mejor retroalimentación con el fin de realizar mejoras o determinar posibles irregularidades, y al mismo tiempo conocer las necesidades y sugerencias que puedan manifestarse en los distintos niveles.

De acuerdo con el análisis de la media, esta pregunta sobre el control se halla ubicada en el sistema 2. Esto se puede apreciar en el gráfico 16-B.

**Gráfico N° 16-B  
Posición de la Media**



Fuente: Tabulación encuestas. Anexo 10-B.P-16.  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

### 6.1.7. Entrenamiento

Para analizar este punto se toma en cuenta solamente un aspecto:

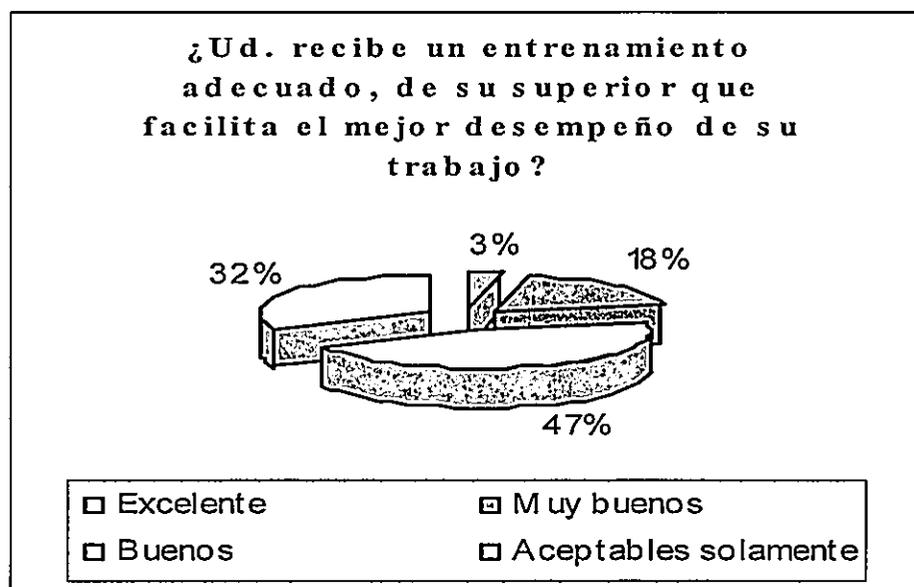
- Si los subordinados reciben un entrenamiento adecuado de parte de su superior.

#### PRIMER ANALISIS

Con el fin de facilitar el mejor desempeño y desenvolvimiento en su trabajo la encuesta dio como resultado que un 47% calificaron de bueno solamente (sistema 2-autoritario benevolente), esto deja mucho que desear en relación con el 3% que es excelente (sistema 4-participativo). Esto implica que los empleados asumen la responsabilidad de su trabajo sin contar con un instrumento necesario como es el del entrenamiento.

En vista de ello podemos concluir que si bien la capacitación tiene cierta continuidad, esta no se manifiesta, por igual, en todos los niveles de la organización. Esto valora en el grafico 17-A.

Gráfico N° 17-A  
Entrenamiento

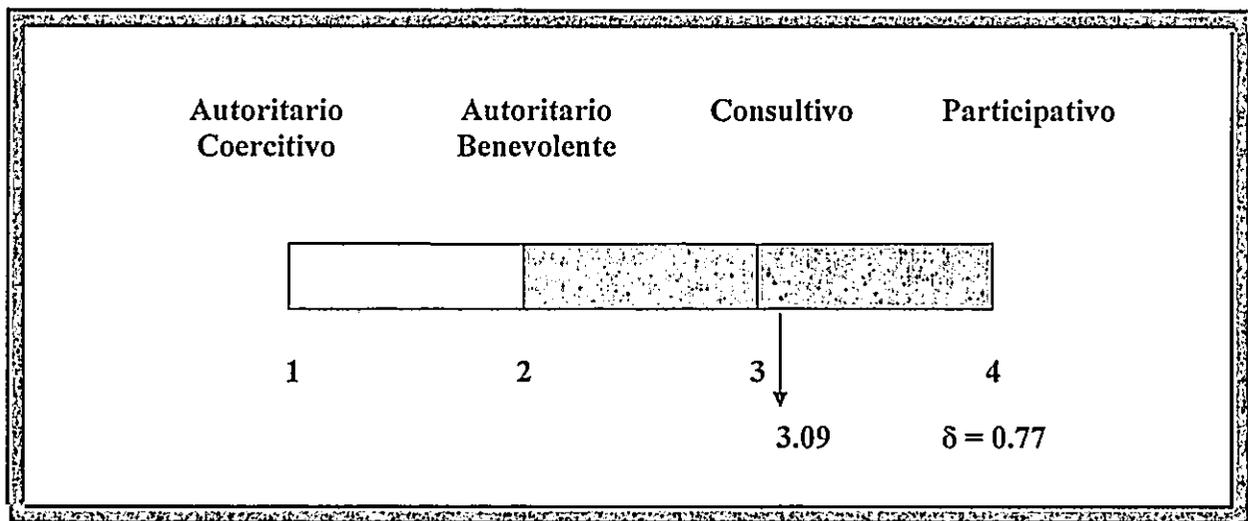


Fuente: Tabulación encuesta. Anexo 7.Preg. 17  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

**SEGUNDO ANÁLISIS**

De acuerdo al análisis independiente apoyados en el intervalo, esta resultado ser el limite superior por lo que es la mayor fortaleza que tiene AASANA ya que se encuentra en el sistema 3(consultivo), con una diferencia mínima para llegar al sistema 4(participativo), se hace hincapié en el resultado de esta pregunta porque es la única que se encuentra tan próxima al mejor sistema. Según el análisis de la media el entrenamiento se sitúa dentro el sistema 3 (consultivo). Esto se aprecia en el grafico 17-B.

**Gráfico N° 17-B  
Posición de la Media**



Fuente: Tabulación encuestas. Anexo 10-B.P-17  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

### 6.1.8. Síntesis de resultados del estilo de dirección en AASANA

El estilo de dirección prevaleciente en AASANA es el autoritario – benevolente, la afirmación se apoya en el análisis efectuado en dicha institución con la encuesta diseñada previamente, la cual consta de siete puntos los cuales ayudaron a determinar el actual estilo de dirección.

Los puntos fuertes detectados son seis los cuales se refieren a: el acercamiento entre superiores y subordinados; el conocimiento y comprensión de los problemas de los subordinados por parte de sus superiores; la interacción; el trabajo en equipo; la apreciación de los problemas de los subordinados por parte de sus superiores y el entrenamiento.

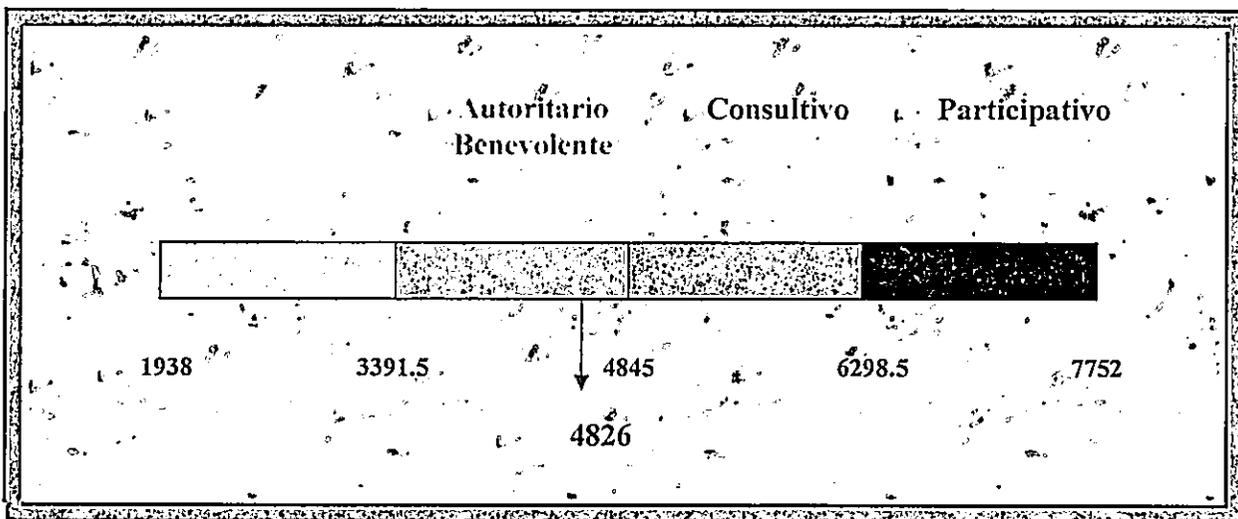
Los puntos débiles detectados son once los cuales se refieren a: la confianza entre superior y subordinado; libertad para discutir con el superior; medios de motivación; usos de motivación; responsabilidad del empleado; actitud hacia otros miembros de la organización; interacción y comunicación; flujo de la información; toma de decisiones y control.

Para consolidar las respuestas a las preguntas, las opciones (cuatro) de las mismas se las combino en distinto orden, es decir, la opción a) por ejemplo no todas pertenecían a estilo de dirección "autoritario coercitivo", sino que en otras preguntas se refería al estilo de dirección "participativo". La variable "estilo de dirección" es una variable compleja en relación a la "satisfacción" que es una variable simple, por lo que se vio necesario volverla una variable simple, con ese objetivo se otorgo valores entre 1 y 4 a cada una de las opciones tomando en cuenta a que estilo de dirección pertenecía es decir:

Autoritario Coercitivo	4
Autoritario Benevolente	3
Consultivo	2
Participativo	1

Una vez tabulados los resultados de las encuestas realizadas se procedió a multiplicar por el puntaje asignado. Apoyados en el análisis de las variables, la explicación anterior y en el siguiente esquema se concluye que el estilo de dirección prevaleciente en AASANA es el autoritario benevolente.

**GRAFICO N° 4  
ESTILO DE DIRECCION**

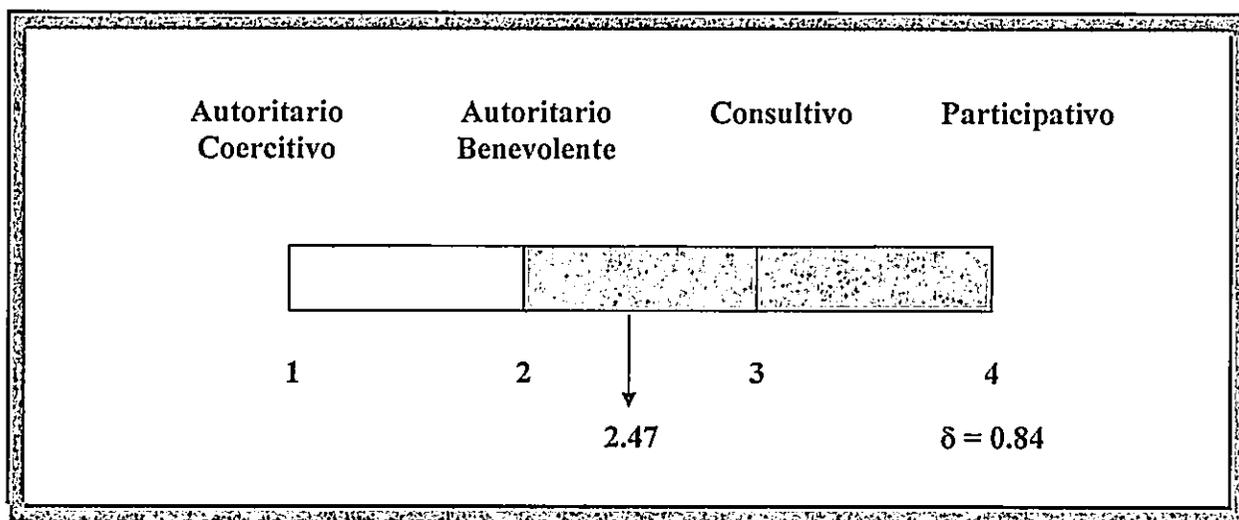


Fuente: Tabulación encuesta. Anexo 7, Anexo 9A, 9B y 10ª

Elaboración: Propia, Mayo 2005

El valor de la media calculado de 2.47 consolida la afirmación anterior, lo cual significa que el actual estilo de dirección imperante en AASANA esta dentro de un sistema 2; es decir autoritario benevolente, con una desviación de 0.84 que indica el rango de desviación no es muy amplio, como se puede observar en el siguiente grafico N° 5:

**ESQUEMA N° 5  
POSICION DE LA MEDIA**



Fuente: Tabulación encuestas. Anexo 10-B

Elaboración: Propia, Mayo 2005

---

## 6.2. RESULTADOS SOBRE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL

En el presente punto se determina el nivel de satisfacción laboral de los funcionarios de la Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea AASANA, con el fin de identificar el nivel de relación entre el superior y subordinado. El análisis comprende solo un factor que ayudara a determinar el nivel de satisfacción laboral del personal.

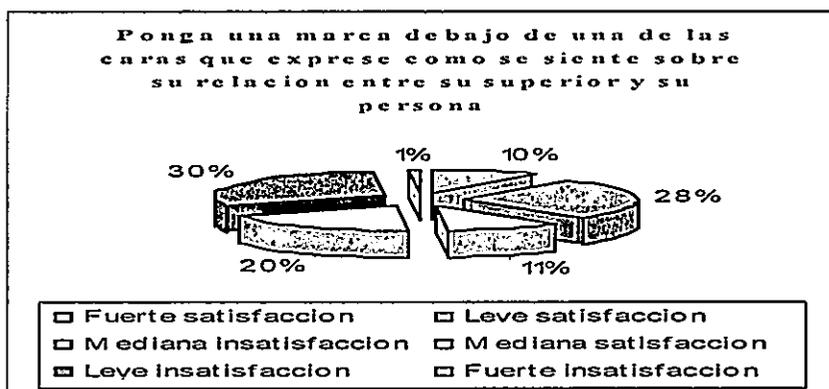
Basados en la teoría y en la definición de satisfacción laboral, según Peña Baztan se deduce que "si un empleado se encuentra satisfecho, su rendimiento o desempeño laboral seria mejor", lo que contribuiría a AASANA al logro de los objetivos planteados por los altos niveles jerárquicos.

Para la determinación del nivel de satisfacción laboral, se decidió analizar, solamente el factor sobre "la relación entre superior y empleado", porque se considera que es el factor mas relevante a relacionarse con el estilo de dirección que lleva al personal a sentirse satisfecho dentro de la institución.

Para tal efecto, se realizo la pregunta que exprese como se siente sobre su relación entre superior y su persona, sobre la base de la escala creada por Kunin de ítem-único que mide la satisfacción global y frente a palabras o frases, los puntos de la escala son dibujos de rostros humanos.

La percepción de los encuestados no fue tan positiva ya que los resultados mostraron que la mayoría del personal (30%) se encuentra en un bajo nivel de satisfacción laboral, específicamente en la categoría de "leve insatisfacción". Lo cual es muy preocupante considerando que un empleado satisfecho se sentirá comprometido con la organización y con el logro de los objetivos de la misma y como la relación entre superior-subordinado no es la óptima, es difícil para los primeros conocer y comprender los problemas y necesidades que aquejan a los subordinados, al igual que de sus habilidades y capacidades de manera tal de no optimizar con los recursos que cuenta y no cumplir eficientemente los objetivos de la organización; sin embargo cabe destacar que existe un 38% del personal que se encuentra satisfecho y esto es un aliciente para que la empresa emprenda un cambio con el objetivo de mejorar la satisfacción de sus trabajadores.

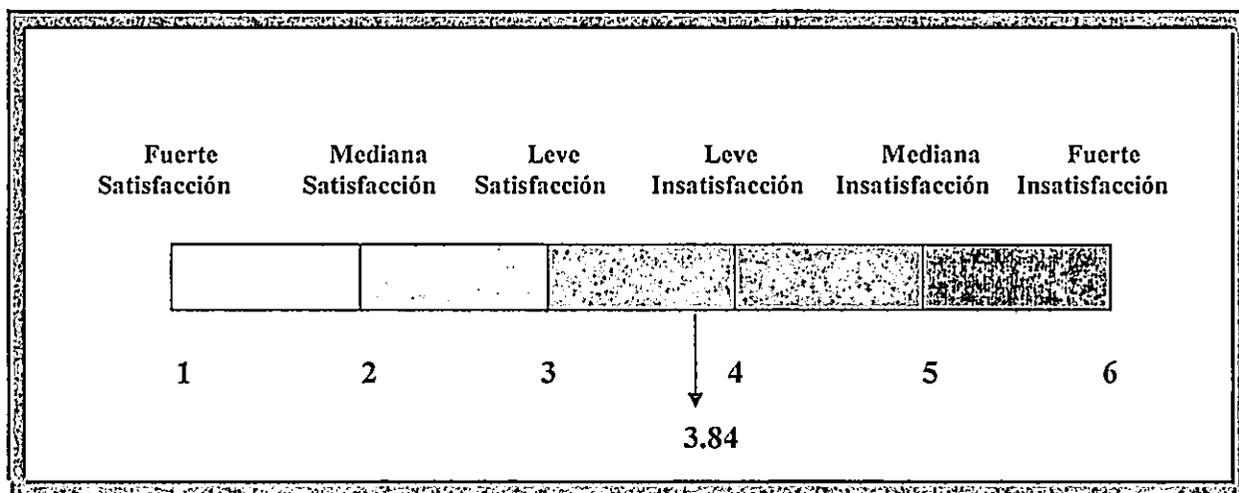
**GRAFICO N° 18-A  
SATISFACCIÓN LABORAL**



Fuente: Tabulación encuesta. Anexo 7.Preg. 18  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

Para respaldar la explicación hecha anteriormente se realizó el cálculo de la media, que arroja como resultado 3.84, que se encuentra en el intervalo de leve satisfacción con cierta tendencia hacia el próximo intervalo que es leve insatisfacción, como se puede observar en el grafico 18-B.

**Grafico N° 18-B  
Análisis de la Media**



Fuente: Tabulación encuestas. Anexo 10-B.P-18  
Elaboración: Propia, Mayo 2005

---

## CAPITULO VII CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN Y COMPROBACION DE LA HIPOTESIS

### 7.1. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

#### 7.1.1. Estilo de Dirección

Con los resultados obtenidos se puede concluir que el estilo de dirección de la Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea se encuentra dentro del estilo Autocrático Benevolente, los indicadores mostrados en el capítulo 4 nos ayudan a determinar lo dicho anteriormente, a continuación veremos con más detalle cada uno de ellos:

Los empleados de AASANA afirman, en gran mayoría que no existe completa confianza hacia ellos de parte de los superiores, por esa razón estos tienen poca libertad para discutir cosas relativas al trabajo. Lo cual es muy perjudicial ya que restringe las ideas, los aportes, las mejoras, etc., que los empleados están dispuestos a suministrarles a sus superiores con el fin de mejorar su trabajo, quienes en un futuro pueden emprender sus propias decisiones, solucionar sus propios problemas, y como consecuencia la toma de decisiones involucraría a toda la organización y no solamente a los altos niveles.

Los directores tienen predisposición de motivar a los empleados a través de recompensas y algo de temor y castigo a través de cubrir las necesidades básicas que son las fisiológicas y de seguridad, a pesar de lo dicho el personal tiene una verdadera responsabilidad hacia la organización y la actitud que ellos toman con respecto a sus compañeros de trabajo de cooperación.

En AASANA se está validando el proceso de comunicación a través de un flujo de información en doble sentido, ascendente y descendente, se evidencia que la comunicación es escasa, la cual tiene como consecuencia el poco acercamiento entre superiores y subordinados; es decir, los directivos solo tienen cierto conocimiento y comprensión de los problemas existentes. La comunicación es un factor importante ya que es la raíz para que exista un conocimiento y comprensión de los problemas que hay dentro de la empresa, aun si estos son pequeños desde el punto de vista de los directivos, son cosas que al trabajador le afectan en su motivación y en su satisfacción laboral, las cuales ayudan a mejorar la relación existente, ya que si el superior desconoce estos, no podría tomar acciones para satisfacer las inquietudes de los empleados.

Los directivos de AASANA no buscan la interacción y la influencia en los subordinados dando como resultado temor y preocupación, que representa el grado moderado de trabajo en equipo y la poca necesidad de recibir sugerencias o de mayor participación de sus subordinados.

El bajo grado de participación de los subordinados en la toma de decisiones de AASANA, implica que los superiores no se sienten genuinamente interesados en las ideas de sus subordinados aunque estos son consultados no toman decisiones respecto a su trabajo, esto significa que la empresa sigue orientada a estructuras organizativas tradicionales (sistema 1 y 2).

La concentración del control en los altos niveles jerárquicos con algún control delegado a los niveles intermedios y bajos, implica que no existe mucha confianza en el personal ya que si fuera el caso, el control se llevaría a cabo en todos los niveles facilitando al logro de los planes.

Por ultimo, el entrenamiento otorgado a los subordinados es calificado solamente de bueno por lo que no facilita al mejor desempeño y desenvolvimiento en sus respectivos cargos de cada uno de los empleados, es decir, estos asumen su responsabilidad sin contar con un instrumento adecuado para rendir eficientemente.

Respecto a la posición de la media se pudo constatar que en la mayoría de los casos se ratifica el intervalo al que pertenecen pero hay excepciones como en la pregunta 5 y 17 que en la mayoría las respuestas se orientan a un Estilo de Dirección Consultivo, pero el valor calculado de la media se posiciona en el intervalo 2 que corresponde al Estilo de Dirección Autoritario Benevolente, esto no afecta al resultado total que se obtiene, al contrario ayuda a determinar el actual estilo de dirección predominante en AASANA.

#### **7.1.2. Satisfacción Laboral**

Después del análisis realizado, el porcentaje mayor corresponde al nivel de Insatisfacción Leve con un 30%, que permite concluir que el personal de la Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea AASANA se encuentra con un grado de satisfacción bajo.

Además indica que la relación entre superior y subordinado no es la óptima, de esta manera resulta casi imposible para los directivos mantenerse al tanto de las necesidades de los empleados, así como de sus habilidades y capacidades.

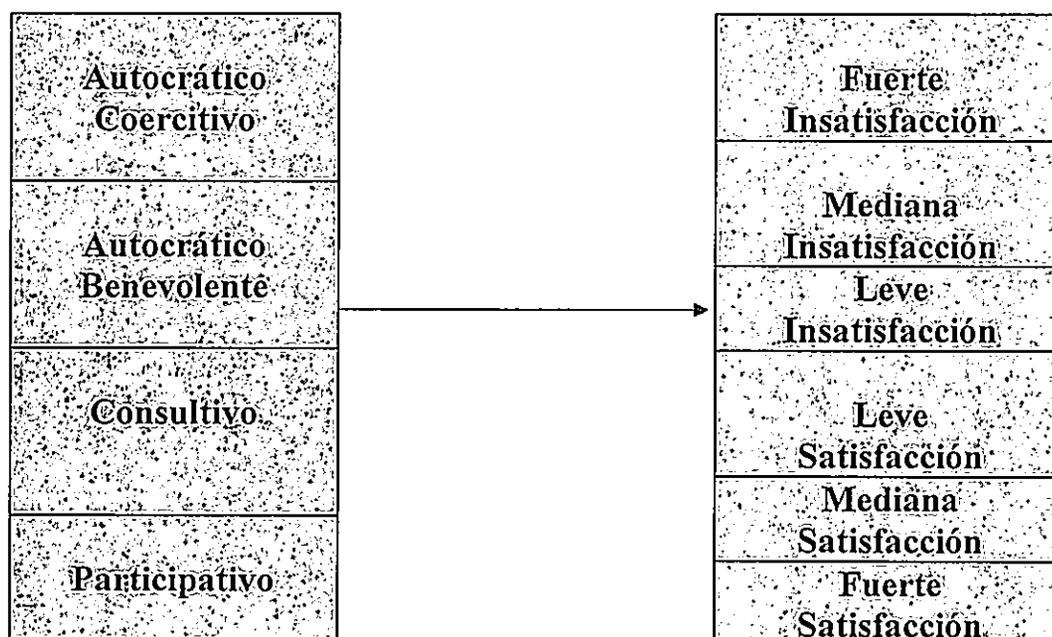
Haciendo la posición de la media se obtuvo como resultado que se encuentra en el nivel 3, es decir, leve insatisfacción con una tendencia alta al nivel 4 leve satisfacción, con lo que se puede concluir que en AASANA no existe una satisfacción marcada.

### 7.1.3. Relación estilo de dirección – satisfacción laboral

Al haber realizado el análisis de la variable independiente (estilo de dirección autoritario benevolente) y la variable dependiente (satisfacción laboral), se relacionaron las mismas con el objetivo de comprender los efectos positivos o negativos entre ambas variables.

La relación que existe entre las dos variables estudiadas es directa, como se muestra en el siguiente esquema:

**ESQUEMA N° 5**  
**RELACION ESTILO DE DIRECCION Y SATISFACCION LABORAL**



Fuente: Anexo 14  
Elaboración: Propia

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada un factor que ocasiona la insatisfacción dentro de los empleados de AASANA, es que no se los toman en cuenta para las decisiones que se llevan a cabo, donde son parte fundamental de la misma.

Los resultados permiten concluir que la relación entre estilo de dirección y satisfacción es directa; es decir, se determinó un estilo de dirección autocrático

benevolente en AASANA, el cual genera una leve insatisfacción en el personal, lo que indica que la satisfacción no esta marcada dentro la empresa.

De acuerdo con el análisis de correlación se obtuvo un índice de 0.9475 mostrando que existe una correlación positiva muy fuerte, es decir, existe un alto grado de relación entre las dos variables analizadas.

## 7.2. COMPROBACION DE LA HIPOTESIS

Después de haber realizado la investigación de campo, el análisis e interpretación de los resultados, y las conclusiones del mismo, se procedió a efectuar la docimasia de la hipótesis. La hipótesis planteada, es expuesta a continuación:

"El actual estilo de dirección de los directores nacionales de AASANA, origina un nivel bajo de satisfacción laboral".

**Variable independiente:** El estilo de dirección autoritario benevolente

**Variable Dependiente:** La satisfacción laboral

**Variable Moderante:** AASANA

La comprobación de la hipótesis del trabajo se realiza utilizando el Coeficiente de Correlación de Pearson y la información estadística obtenida a través de la encuesta.

El análisis de correlación tiene como objetivo: medir el grado de relación que exista entre dos variables, con el fin de conocer el comportamiento de una variable conociendo el comportamiento de otra variable relacionada.

El paquete EXCEL permite realizar el análisis de todas las variables entre si en este caso la variable "estilo de dirección" y la variable "satisfacción laboral" para obtener la correlación tal como se describe en los datos consolidados utilizados que se reflejan en el Anexo 14A y 14B, obteniéndose el siguiente dato:

<b>CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES</b>	
<b>ESTILO DE DIRECCION Y SATISFACCION</b>	<b>= 0.9475</b>
<b>LABORAL</b>	

Fuente: Anexo N° 14-A y 14-B

Elaboración: Propia

Como se puede apreciar mediante el coeficiente de correlación se demuestra que si existe una significativa relación entre las variables estilo de dirección y satisfacción laboral, debido a que la correlación es positiva, situación que ratifica la hipótesis planteada y que puede ser considerada como valida la suposición originalmente hecha que indica que: "El actual estilo de dirección autoritario benevolente de los directores nacionales de AASANA, origina un nivel bajo de satisfacción laboral".



# **TERCERA PARTE**

# **PROPUESTA**

---

## CAPITULO VIII PROPUESTA

### 8.1. INTRODUCCION A LA PROPUESTA

Habiéndose verificado la hipótesis planteada, se ratifica la noción de que los niveles altos de AASANA utilizan un estilo de dirección autoritario benevolente el cual incide en un nivel bajo de satisfacción laboral. De acuerdo a la hipótesis y al desarrollo del marco teórico expuesto en un capítulo precedente, la propuesta esta orientada a un modelo de dirección consultivo o incluso participativo para incrementar la satisfacción laboral. Sin embargo, en los últimos tiempos los conceptos administrativos, han sido ampliados por nuevas y revolucionarias teorías administrativas, en consecuencia, como una alternativa de solución se propone: "UN MODELO DE MEJORAMIENTO DEL ESTILO DE DIRECCION ORIENTADO A LA SATISFACCION DEL PERSONAL"<sup>34</sup>.

Los directores de AASANA deben tomar conciencia del actual estilo de dirección que ejercen, para que de esta manera se adecuen a las necesidades de los subordinados y así lograr elevados niveles de satisfacción laboral.

La propuesta que se sugiere y que se describe más adelante, se refiere a la aplicación de un modelo de dirección participativa por parte de los directivos como miembros activos del proceso de transformación en todo su alcance, fundamentalmente en los niveles ejecutivos, en los mandos medios y de los niveles operativos, en los mandos medios y de los niveles operativos que se involucran en esta transformación.

### 8.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

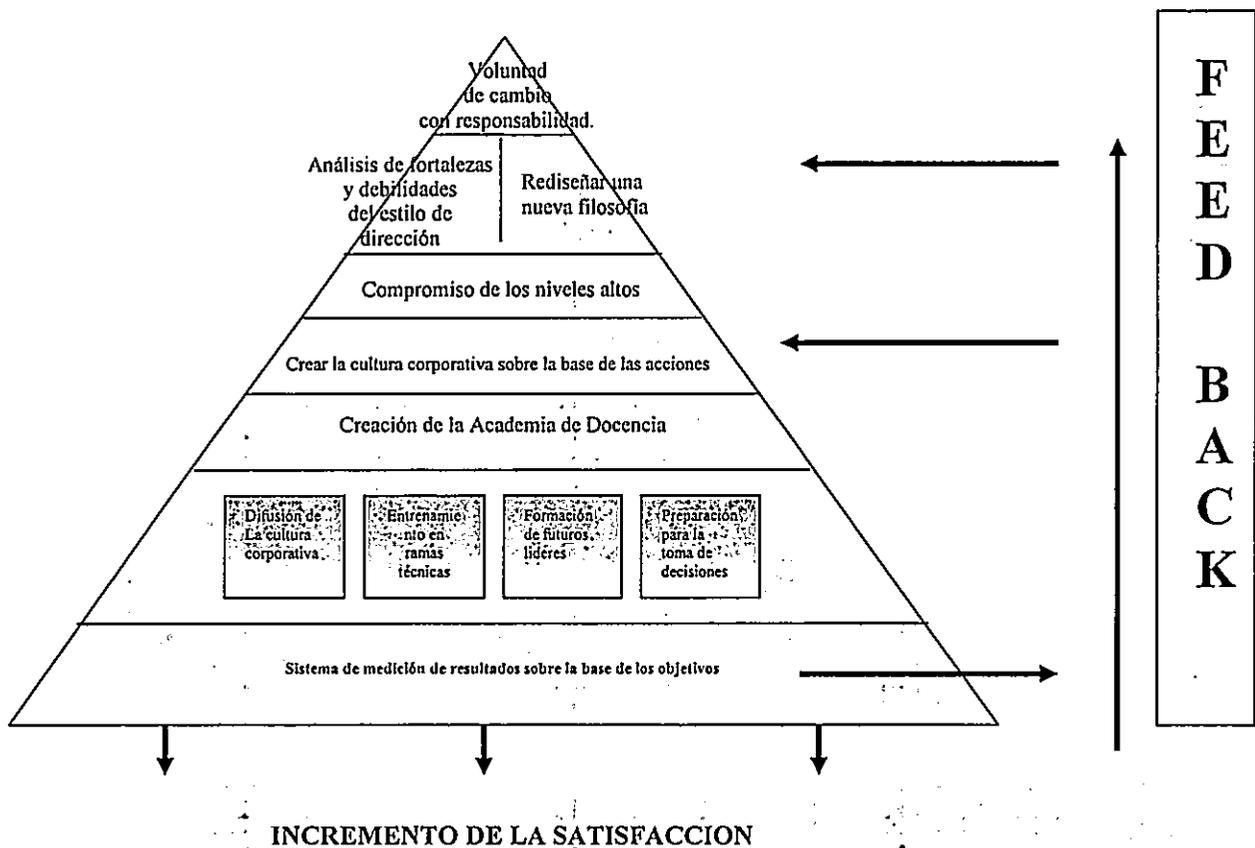
#### 8.2.1. Objetivo del modelo

Ante la realidad evidente, se hace necesario proponer un estilo de dirección consultivo, y aun mejor si es participativo, basado en el comportamiento humano orientado a las esferas decisionales de esta organización, que permita incrementar el rendimiento y el nivel de satisfacción del personal fundamentalmente, pero que también tenga el propósito de renovar o cambiar la imagen de AASANA, no solo hacia el interior de la organización, sino hacia el medio externo porque esta organización vive de la confianza, seguridad, estabilidad e imagen que transmiten a sus clientes y al público ya que la competencia se amplía cada día más, ofreciendo un cambio trascendental y dinámico que les permita mejorar los servicios que ofrecen y consecuentemente mantener y captar mayores ingresos a través de la captación de mayores y mejores clientes.

---

<sup>34</sup> Fuente: Elaboración Propia sobre la base de: Daniel Morris & Joel Brandon, "reingeniería como aplicarla con éxito en los negocios", McGraw-Hill Interamericana S.A., Santa Fe de Bogota, Colombia, 1994, Pag. 17.

**ESQUEMA N° 5**  
**MODELO DE MEJORAMIENTO DEL ESTILO DE DIRECCION ORIENTADO A LA**  
**SATISFACCION DEL PERSONAL**



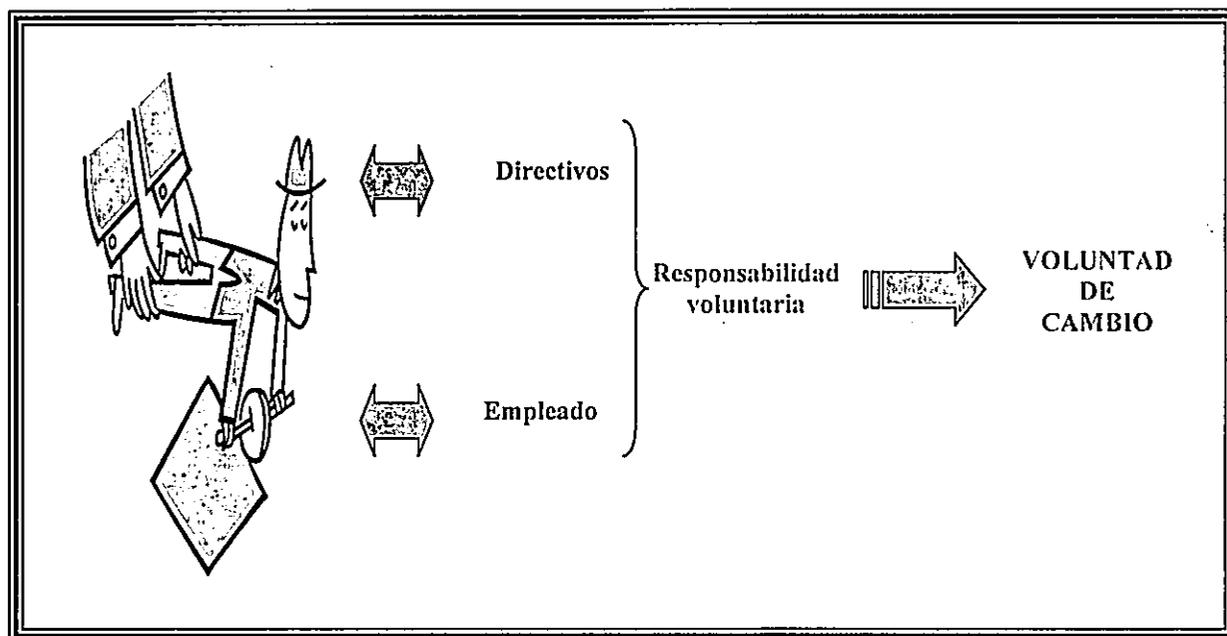
Fuente: Elaboración Propia sobre la base de: Daniel Morris & Joel Brandon, "reingeniería como aplicarla con éxito en los negocios", McGraw-Hill Interamericana S.A., Santa Fe de Bogota, Colombia, 1994, Pag. 17.

## 8.2.3. ADMINSTRACION DEL MODELO

### 8.2.3.1. Voluntad de cambio<sup>35</sup>

Los ejecutivos que opten por esta alternativa de solución, primero deben tener la firme convicción de la necesidad de cambio, la cual debe estar acompañada de una férrea voluntad de llevar adelante semejante transformación que en muchos casos modificara los patrones o normas de conducta establecidos anteriormente.

FIGURA N° 6  
VOLUNTAD DE CAMBIO



Fuente: Elaboración Propia

Sin embargo, no basta solo el deseo de llevar adelante dicha transformación de los patrones de conducta imperantes en la organización, sino que es necesario que aquellos ejecutivos que buscan mejorar su compañía lo hagan con responsabilidad voluntaria, no como una obligación, al decir "debo realizar" sino con la predisposición de "quiero realizar" el cambio y ser parte activa de la transformación modelando, dando el ejemplo de las nuevas conductas que se desea se incorporen en el estilo de dirección que influya en cada uno de sus subordinados.

<sup>35</sup> Fuente: Elaboración Propia sobre la base de: Daniel Morris & Joel Brandon, "reingeniería como aplicarla con éxito en los negocios", McGraw-Hill Interamericana S.A., Santa Fe de Bogota, Colombia, 1994, Pag. 18.

Una vez que se implante el modelo este no debe tener fin ya que debe adecuarse a los constantes cambios en que actualmente se vive y a los futuros cambios que se darán en la medida en que la humanidad este en evolución. También debe ser dinámica y flexible, porque deberá reaccionar rápidamente al cambio que se presenten y actualizar, modificar y si es necesario volver a revisar las políticas de dirección ya rediseñadas para estar a la par del ritmo en que se mueve la humanidad.

Es necesario mencionar que el modelo se aplica a todas las personas que forman la organización y no a la organización propiamente dicha. Por tanto, se rediseñan las políticas, directivas o la filosofía corporativa que permita el desarrollo de su personal, tanto económica como intelectualmente y no de los distintos departamentos que componen la organización.

#### **8.2.3.2. Análisis de fortalezas y debilidades del estilo de dirección imperante<sup>36</sup>**

El análisis de las fortalezas y debilidades, deberá ser el diagnostico real aunque crudo y cruel de las políticas y patrones de conducta imperantes en la compañía, ya que debe reflejar la verdadera situación general de la organización, es decir, debe mostrar donde esta la compañía, que virtudes y defectos tienen sus ejecutivos y sus empleados y las razones por las cuales no puede quedarse donde esta.

Este análisis debe enfocar las razones porque es tan necesaria implantar un mejoramiento, en algunos casos efectuando un análisis de : la moral de la compañía, de los procesos de liderazgo usados, de las políticas de motivación existentes, de los sistemas de comunicación imperantes, de la interacción e influencia, el proceso de toma de decisiones, las expectativas de los trabajadores, la creatividad, la innovación, el desarrollo humano, la obtención de resultados, la participación del personal, el proceso de control, la capacitación permanente, etc. Dicho análisis generalmente debe ser conciso global y persuasivo, debe ser dramáticamente convincente, apoyado en hechos concretos, que reflejan las razones por las cuales la compañía esta perdiendo sus ventajas competitivas respecto de la percepción de los empleados propiamente dichos, de los clientes y de la competencia.

---

<sup>36</sup> Fuente: Elaboración Propia sobre la base de: Daniel Morris & Joel Brandon, "reingeniería como aplicarla con éxito en los negocios", McGraw-Hill Interamericana S.A., Santa Fe de Bogota, Colombia, 1994, Pag. 21.

**FIGURA N° 7**  
**ANALISIS DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL ESTILO DE DIRECCION IMPERANTE**



Fuente: Elaboración Propia

### 8.2.3.3. Rediseñar una nueva filosofía<sup>37</sup>

Una filosofía esta compuesta por normas, políticas, valores, principios, objetivos, etc., los cuales deben escribirse en un documento maestro que sirva como guía y material de consulta, revisión y reformulación cuando así se considere necesario.

Esta nueva filosofía, debe estar dirigida esencialmente a los ejecutivos y a aquellos funcionarios de la organización que en alguna medida tiene o ejercen autoridad sobre otros funcionarios, así sea en mínima escala, puesto que es de ellos que se espera el cambio de actitud.

Esta nueva filosofía debe estar concebida sobre la base de dos grandes direcciones que son:

1. Lograr resultados de alta productividad
2. Satisfacer las necesidades humanas del grupo

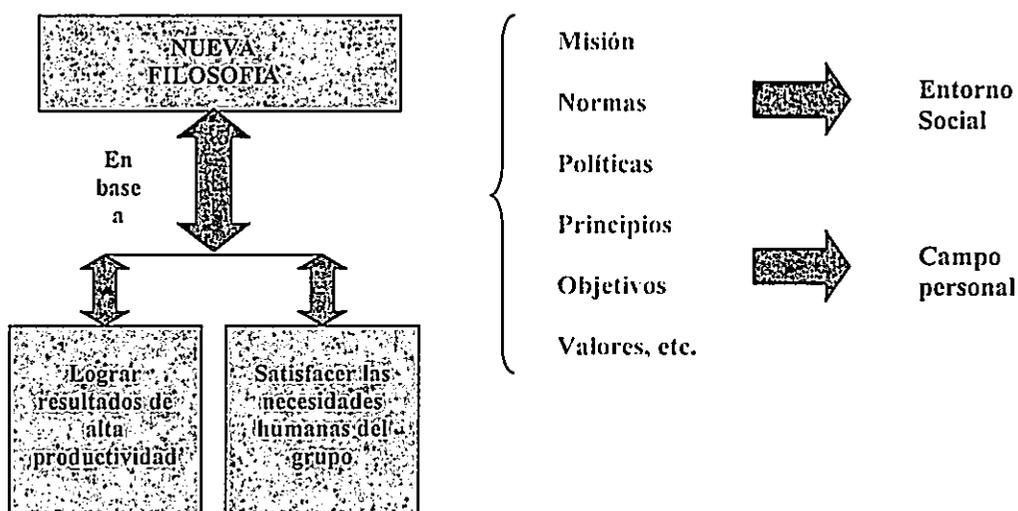
<sup>37</sup> Fuente: Elaboración Propia sobre la base de: Daniel Morris & Joel Brandon, "reingeniería como aplicarla con éxito en los negocios", McGraw-Hill Interamericana S.A., Santa Fe de Bogota, Colombia, 1994, Pag. 25

Esto significa, trabajar bajo una presión continua de productividad y lograr la realización humana de los integrantes de la organización. Para lograr esto, la administración debe trabajar sobre la base de un sistema de medición de resultados que constantemente proporcione datos sistemáticos y periódicos de los logros en todas las áreas de la organización, incluyendo los resultados de cultura humana para medir el progreso de la organización ya que no solo se busca generar riqueza material, sino también humana, de manera que el ejecutivo pueda ofrecer a su personal trabajos cada vez más interesantes, enriquecedores, que desafíen el intelecto de los empleados y que sea un reto para su ejecución tanto personal o en grupo y sobre todo que reduzca los conflictos internos y aumente la interacción de los grupos de trabajo.

Esta nueva filosofía debe enfocar puntos importantes como ser el entorno social en la que se desenvuelve, en que medida contribuye a la sociedad, las necesidades que puede y debe satisfacer, las fuentes de trabajo que genera, etc. Solo así, la labor social del ejecutivo es comprendida en toda su dimensión y se convierte en el mejor instrumento de cambio social.

En el campo personal, deberá hacerse hincapié en la formación técnica de los trabajadores que les permita incrementar su capacidad intelectual y como consecuencia mejorar sus condiciones económicas. También se deberá hacer énfasis en la formación humana inculcando principios y valores morales que trasciendan en la vida personal, familiar y en la sociedad de los empleados, modificando comportamientos que reducen en beneficios del empleado y en el de la propia compañía, a través de un mejor rendimiento en equipo y de las mejores relaciones interpersonales tanto internas como externas.

**FIGURA Nº 8  
REDISEÑAR UNA NUEVA FILOSOFIA**



Fuente: Elaboración Propia

---

Los ejecutivos, deben buscar la participación activa de todos y cada uno de los empleados sin importar el rango o jerarquía que tengan dentro de la organización, puesto que todos como personas humanas tienen una forma de ver, percibir y comprender las cosas y de dar su opinión particular, que en muchas ocasiones puede ser sumamente valiosa ya que puede detectar fallas o situaciones que otras personas con una óptica diferente no son capaces de percibirla. En este párrafo se aplica ampliamente una frase famosa que dice "escucha al torpe y al ignorante, pues ellos también tienen su verdad".

Todas aquellas personas que tengan una relación de autoridad sobre otras, deben considerar que debido a la nueva filosofía creada en la organización, su conducta debe estar enfocada a promover la participación de los empleados en la administración de la organización, a través de la delegación de amplias facultades en sus campos específicos para que puedan tomar las más adecuadas decisiones respecto a su trabajo.

Esta nueva filosofía, debe estar en un documento ampliamente descriptivo tanto cualitativamente como cuantitativamente y que en ocasiones puede convertirse en una ayuda memoria o una guía útil y practica que permita recordar los objetivos planteados.

#### **8.2.3.4. Compromiso de los objetivos<sup>38</sup>**

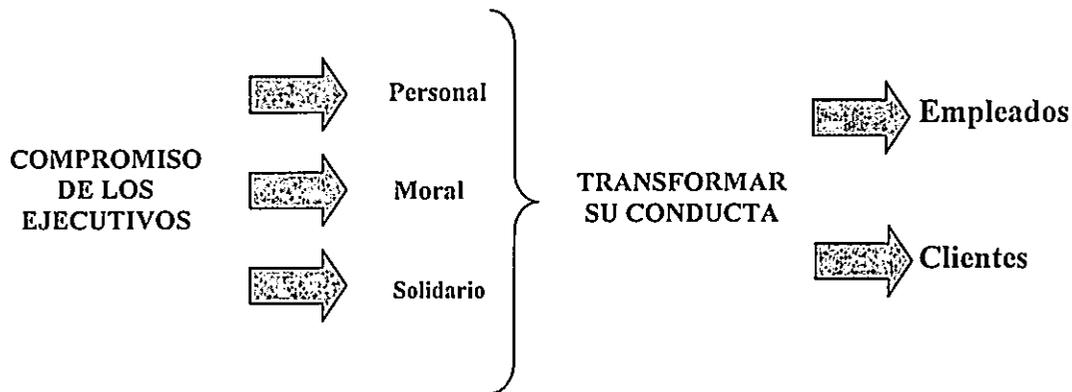
Cuando la nueva filosofía que se desea implementar en la organización ha sido concluida, se ha difundido ampliamente en los niveles que corresponden, se han efectuado los comentarios respectivos, se han hecho las modificaciones y/o ajustes sugeridos y finalmente se ha logrado el consenso de todos los niveles directivos de la organización, es de lógica pensar que al ser aprobada y consensuada por todos esta aceptada en la organización. Sin embargo, ser aceptada no basta en este caso en particular, ya que lo que se necesita es que todos y cada uno de los objetivos, empezando por el más alto nivel asuman un compromiso personal, moral y solidario de transformar su conducta o actitud hacia los funcionarios, clientes, etc., y aceptar el reto, el desafío con uno mismo y luego con los demás ya que con el ejemplo se predica.

Solo cuando los ejecutivos logren tal cambio trascendental en su conducta humana, podrán llevar adelante esa actitud hacia el resto de su organización en particular y de la sociedad toda en general.

---

<sup>38</sup> Fuente: Elaboración Propia sobre la base de: Daniel Morris & Joel Brandon, "reingeniería como aplicarla con éxito en los negocios", McGraw-Hill Interamericana S.A., Santa Fe de Bogota, Colombia, 1994, Pag. 29.

**FIGURA N° 9  
COMPROMISO DE LOS EJECUTIVOS**



Fuente: Elaboración Propia

#### 8.2.3.5. Crear la cultura corporativa sobre la base de acciones<sup>39</sup>

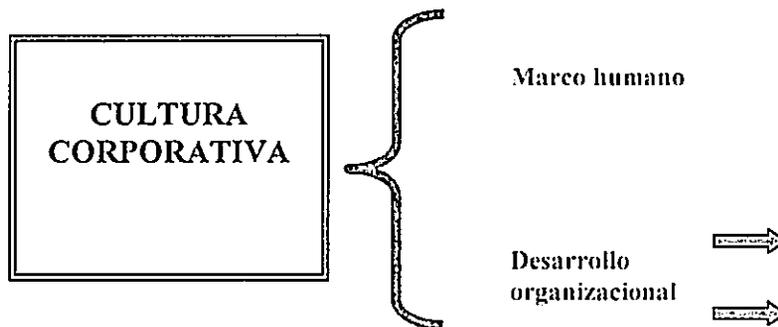
Cuando todas las tareas y actividades señaladas anteriormente han sido concluidas exitosamente, es donde empieza la prueba de fuego que consiste en la implementación de la nueva filosofía. En este punto se presentan dos alternativas que son: la implementación directa o la fase experimental.

#### Marco humano y organizacional

Se basa en dar mayor libertad al empleado para poder expresar sus sugerencias y comentarios ayudando así a la organización, al mismo tiempo creando un acercamiento entre superior y empleado.

<sup>39</sup> Fuente: Elaboración Propia sobre la base de: Daniel Morris & Joel Brandon, "reingeniería como aplicarla con éxito en los negocios", McGraw-Hill Interamericana S.A., Santa Fe de Bogota, Colombia, 1994, Pag. 34.

**FIGURA Nº 10**  
**CREACION DE LA CULTURA CORPORATIVA**



Fuente: Elaboración Propia

El desarrollo organizacional, juega un rol muy importante, ya que apoya en el proceso con varias actividades como ser:

- **EL compromiso de los trabajadores**

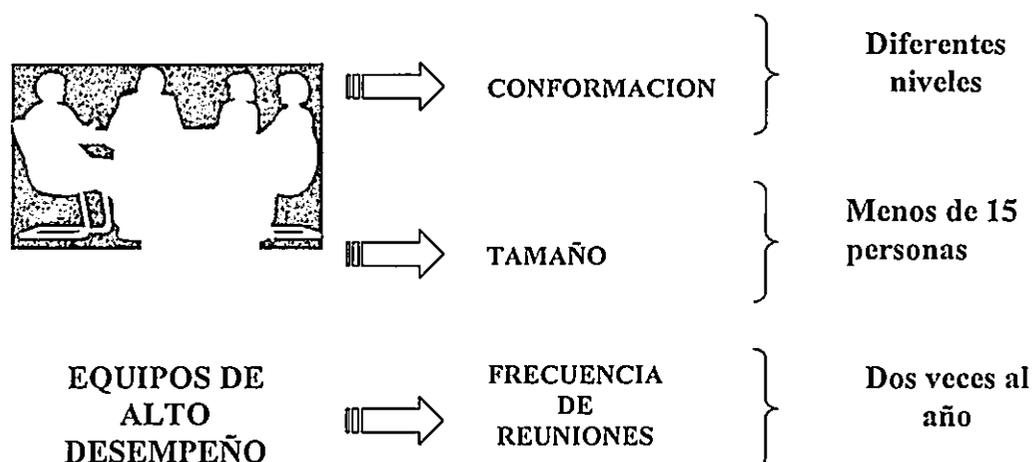
El desarrollo organizacional, busca crear sentimientos de compromiso del funcionario con la organización. La mejor y más efectiva forma de lograr este compromiso, involucrando al personal en el trabajo de rediseño, porque el funcionario al sentirse parte integrante de un equipo de creación, adecuación y/o modificación de una determinada actividad que busca el cambio, desarrolla todas sus habilidades, utiliza toda su energía y presta toda su dedicación para que ese proceso salga adelante y sea una realidad.

- **Equipos de alto desempeño**

Estos equipos también llamados autogestionarios se responsabilizan por un área de trabajo particular. A estos equipos se los incentivan cuando se otorga un reconocimiento a ser compartido entre los miembros sin importar cuantos son y si existe alguna diferencia jerárquica entre los miembros del equipo.

Este esquema de compensación, produce motivación y restringe el crecimiento, haciendo que el equipo realice un trabajo adicional sin aumentar el personal de la organización ya que los funcionarios se convierten en multidisciplinarios.

**FIGURA N° 11**  
**EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO**



Fuente: Elaboración Propia

Los gerentes dejan de ser supervisores y controladores, más por el contrario asumen un papel de líderes, de facilitadores, de entrenadores de destrezas y trabajan por excepción, es decir, que participan cuando se presentan problemas que el equipo no puede resolver y necesita la guía y el apoyo del gerente. Además se ocupan del desarrollo humano de su personal y de sus habilidades.

El desempeño se evalúa por los resultados obtenidos, no por que transcurrió un año más de trabajo. Las promociones se efectúan en función de la habilidad de los empleados, no por la antigüedad o experiencia rutinaria que pudiesen haber acumulado en el transcurso del tiempo.

Generalmente se busca que el retiro del personal sea por agotamiento, esto significa que cuando la gente alcance la edad para jubilarse o por propia decisión prefiera cambiar de trabajo, las posiciones ya no sean reemplazadas y sean redistribuidas entre el personal existente.

La moral del personal debe permanecer alta y comprometida con los objetivos y metas de la compañía especialmente durante el rediseño, publicando frecuentemente de los avances y logros alcanzados e incrementando el nivel de credibilidad en el proyecto a partir de que la reingeniería es un proceso de cambio continuo.

El objetivo clave a largo plazo del departamento de recursos humanos es aumentar el autodesarrollo del personal, elevar el nivel de auto profesionalismo, elevar el nivel de satisfacción y por ende su contribución a la organización.

#### 8.2.3.6. Creación de la academia de docencia humana<sup>40</sup>

El departamento de recursos humanos deberá adoptar la capacidad de tomar parte activa en el modelo creando la academia de docencia humana, la cual debe formar parte inseparable de la organización que dirigida por una o varias personas de un equipo de trabajo puedan crear las condiciones básicas para su surgimiento.

Los procesos y los consejos de esta unidad deberán ayudar al personal a acostumbrarse al cambio continuo, a confirmar en la compañía y encontrar los mecanismos para incrementar el sentimiento de idoneidad entre todos los empleados. Crear una repartición especialmente dedicada a la capacitación del personal a través de constantes y continuos cursos de reforzamiento no solo de conocimientos relacionados con la actividad propiamente dicha, sino también con instrucción relativa a otros campos de conducta como ser: excelencia, participación, toma de decisiones y cualquier otra área en que el personal este interesado en incrementar sus conocimientos.

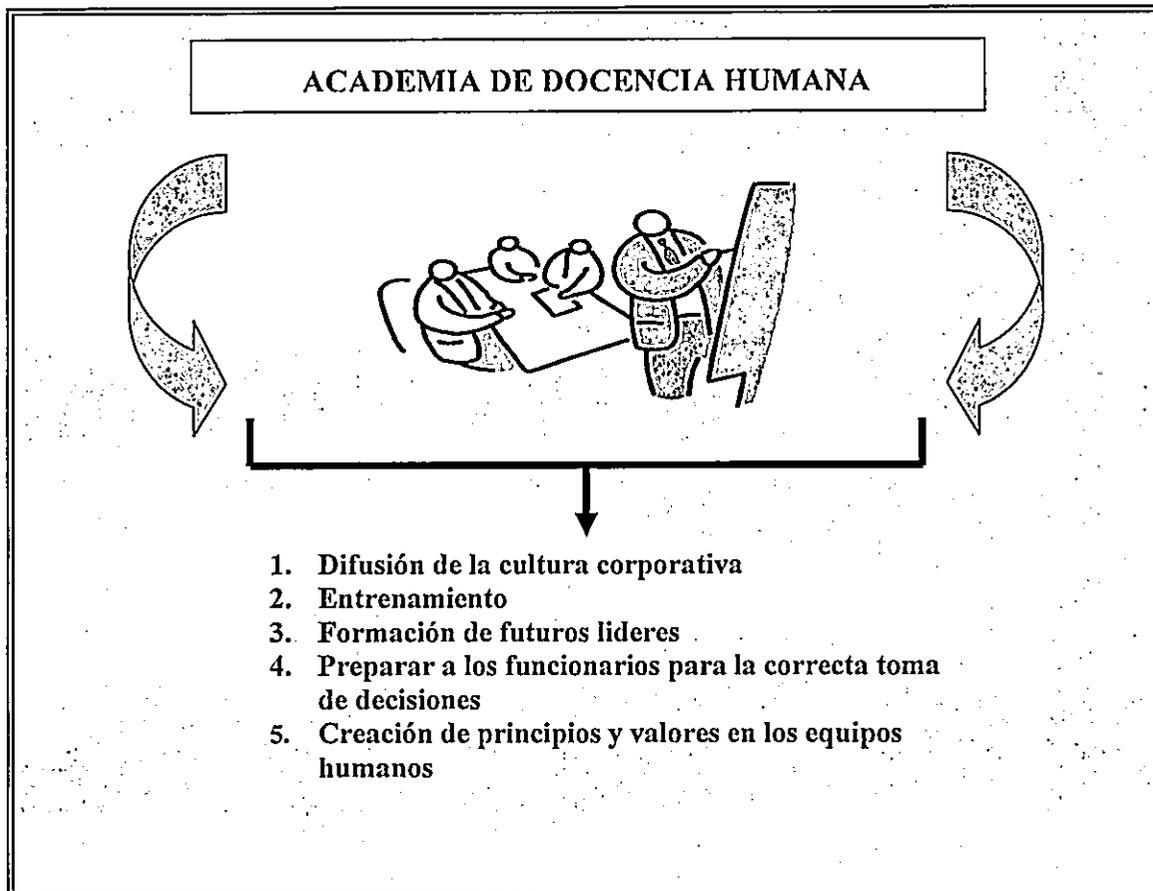
Esta academia de docencia humana tiene cinco campos fundamentales donde debe ejercer su radio de influencia y son:

1. Difusión de la cultura corporativa
2. Entrenamiento en ramas técnicas relacionadas con la actividad principal.
3. Formación de futuros líderes para la organización.
4. Prepara a los funcionarios para la correcta toma de decisiones
5. Creación de principios y valores en los equipos humanos.



<sup>40</sup> Fuente: Elaboración Propia sobre la base de: Daniel Morris & Joel Brandon, "reingeniería como aplicarla con éxito en los negocios", McGraw-Hill Interamericana S.A., Santa Fe de Bogota, Colombia, 1994, Pag. 17.

FIGURA N° 12  
CREACION DE LA ACADEMIA DE DOCENCIA HUMANA



Fuente: Elaboración Propia

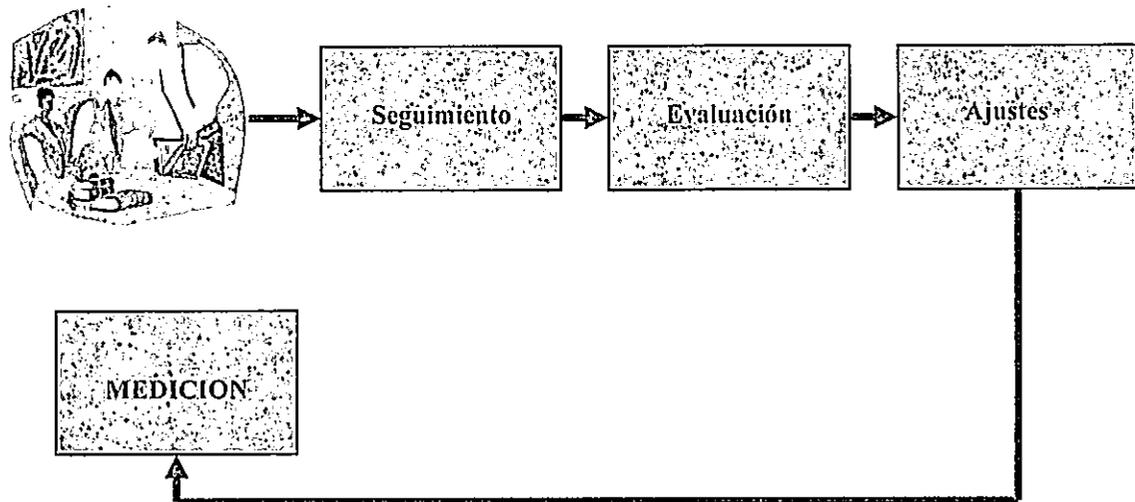
#### 8.2.3.7. Sistema de medición de resultados en base a objetivos<sup>41</sup>

El modelo requiere de una constante evaluación y seguimiento permanente, fundamentalmente para conocer los resultados alcanzados frente a los originalmente planteados así como establecer o incluso anticiparse a los nuevos cambios de conducta y para promover nuevos diseños de procesos que se ajusten a la realidad constante en que se vive y que se vivirá en el futuro.

También es importante dejar de lado las evaluaciones subjetivas del desempeño y/o de las actividades que no hacen otra cosa que crear una expectativa falsa, irreal y poco palpable del verdadero comportamiento de los resultados que se estuvieran generando dentro de la organización.

<sup>41</sup> Fuente: Elaboración Propia sobre la base de: Daniel Morris & Joel Brandon, "reingeniería como aplicarla con éxito en los negocios", McGraw-Hill Interamericana S.A., Santa Fe de Bogota, Colombia, 1994, Pag. 42.

FIGURA N° 13  
MEDICION DE LOS RESULTADOS



Fuente: Elaboración Propia

Una adecuada administración por objetivos debe convertir a todo supervisor o ejecutivo en un asesor de calidad que garantice la condicionalidad de que las cosas "salgan bien". En otras palabras, la administración por objetivos permite medir continuamente los logros alcanzados o en su defecto apoyar o reforzar decididamente aquellas actividades que eviten la posibilidad de que los objetivos planteados, corran el riesgo de no ser alcanzados en los plazos previstos.

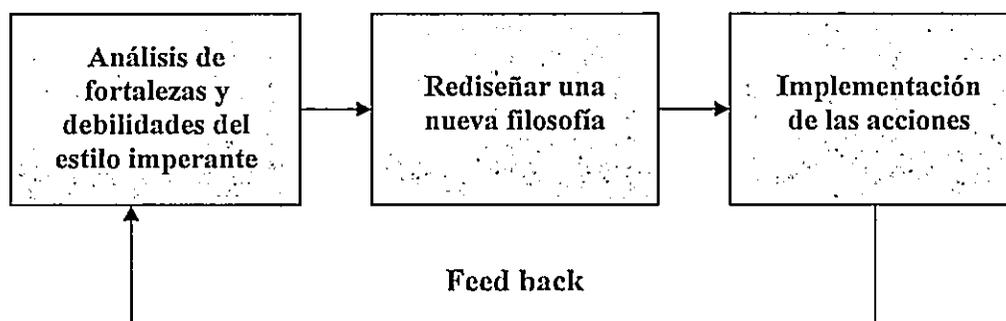
Sobre la base de estos criterios los objetivos cuantificables deben ser la medida básica para evaluar el desempeño de cada miembro de la organización, además de su decidida participación en el logro de los objetivos tanto materiales como humanos.

El sistema de administración por objetivos, aparte de lograr los objetivos materiales también tiene un alto compromiso de lograr el objetivo humano del desarrollo y crecimiento de los integrantes que la conforman, así como una alta motivación por la participación ejercida especialmente cuando se trata de premiar y promover equitativamente al personal destacado.

### 8.2.3.8. Feed – Back<sup>42</sup>

La retroalimentación, es consecuencia directa de los resultados obtenidos en la organización y que a la luz de la evaluación de las políticas y de la filosofía rediseñada propiamente dicha y de su implementación, se hace necesario revisarlas para identificar las posibles fallas que obstaculizan el logro de los objetivos planteados oportunamente. La retroalimentación, trabaja según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas (Anexo 5) anualmente a los empleados, con el objetivos de comparar los cambios que se den con la implementación de la propuesta sobre el estilo de dirección y la satisfacción laboral, además la gravedad de la evaluación incluye las tres instancias superiores de la pirámide del modelo de mejoramiento que son: el análisis de las fortalezas y debilidades, el rediseño de una nueva filosofía de dirección y finalmente en las acciones tomadas para su implementación, basándose en la encuesta.

**FIGURA N° 14  
RETROALIMENTACION**



Fuente: Elaboración Propia

La retroalimentación es sumamente saludable, en un ambiente dinámico como el que se propone, ya que los cambios son dinámicos, los objetivos pueden variar debido a cambios en el medio ambiente externo, al desarrollo de nuevos productos lanzados por la competencia, etc. Por tanto, la retroalimentación que se recibe a todo nivel, es una llamada de atención de que algo necesita atención, análisis y sobre todo orientación necesaria para solucionar y corregir las situaciones que merecen ser consideradas.

<sup>42</sup> Fuente: Elaboración Propia sobre la base de: Daniel Morris & Joel Brandon, "reingeniería como aplicarla con éxito en los negocios", McGraw-Hill Interamericana S.A., Santa Fe de Bogota, Colombia, 1994, Pag. 55.

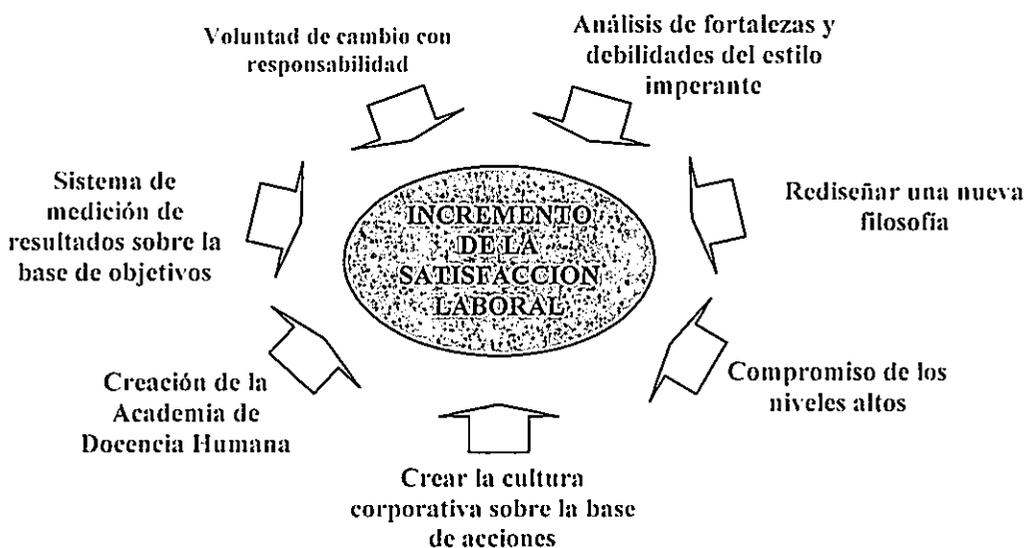
### 8.2.3.9 Incremento de la satisfacción<sup>43</sup>

Al implantar los siete puntos anteriormente explicados se busca alcanzar un incremento en la satisfacción laboral que otorgue a la organización mayor rendimiento en la productividad, este incremento se debe reflejar básicamente a través del comportamiento que ejercite los altos niveles, en la relación con los miembros de la organización.

La apertura de los gerentes como personas hacia los miembros de la empresa deben viabilizar un intercambio de información que permita, adquirir confianza en una nueva relación que se esta formando.

Los directivos deben tomar muy en cuenta la importancia de incrementar el nivel de satisfacción debido a muchas razones las más claras son: que los empleados satisfechos faltan al trabajo con menos frecuencia, que tienen mejor salud y viven más y que la satisfacción dentro el trabajo se traslada a la vida del empleado fuera de la organización como consecuencia hay beneficios para la sociedad en general.

**FIGURA N° 15  
INCREMENTO DE LA SATISFACCION**



Fuente: Elaboración propia

<sup>43</sup> Fuente: Elaboración Propia sobre la base de: Daniel Morris & Joel Brandon, "reingeniería como aplicarla con éxito en los negocios", McGraw-Hill Interamericana S.A., Santa Fe de Bogota, Colombia, 1994, Pag. 58.

---

#### 8.2.4. RECOMENDACIONES A LA PROPUESTA

Producto de todo el trabajo realizado, tanto de investigación propiamente dicho como el enunciado en la propuesta que permita un mejoramiento del actual estilo de dirección y elevar el nivel de satisfacción en AASANA, es que surgen las siguientes recomendaciones dirigidas a los gerentes que implanten el modelo de mejoramiento, como una alternativa real, palpable.

Es en ese sentido que aquellos ejecutivos que opten por esta nueva alternativa de dirigir una organización consideren las siguientes recomendaciones:

1. Ser lo suficientemente ambicioso como para impulsar esta actividad.
2. El modelo debe contar con un líder con la autoridad suficiente para romper y cambiar esquemas tradicionales, un responsable del cambio que es el que tiene la responsabilidad de llevar adelante el rediseño de las políticas o filosofía corporativa conjuntamente con el equipo de trabajo y por ultimo contar con un comité o coordinador el cual es el responsable de coordinar las labores de los distintos responsables del proceso.
3. Explicar las políticas y la filosofía de la organización de la forma mas clara y transparente.
4. Asumir la decisión de implementar el modelo de mejoramiento lo más pronto posible.
5. Solo iniciar un proceso de cambio del que puedan estar seguros que lo van a concluir.
6. Evitar en lo posible la emulación de políticas de la competencia. (benchmarking)
7. Desarrollar en forma individual sus propias políticas
8. Destinar un buen presupuesto para su ejecución
9. Evitar medidas drásticas o traumáticas en materia de personal.

Es importante señalar que los cambios propuestos por el modelo son difíciles de lograr y que requieren para su ejecución efectiva la aplicación ordenada y estricta de las siete funciones planteadas, un periodo de tiempo prolongado y la participación y el compromiso de todo el personal.

***CONCLUSION***

***FINAL***

---

## CAPITULO IX CONCLUSIONES FINALES DE LA INVESTIGACION

### 9.1. Conclusión

Al finalizar la investigación se concluye que:

Al realizar la encuesta exploratoria tuvimos una gran acogida por parte del personal, por el fin que tenía la investigación, el de incrementar el nivel de satisfacción del personal a través de un estilo de dirección más participativo.

Luego de obtener los resultados de dicha encuesta me asombro al encontrarme frente a estilos direccionales orientados al autoritarismo, donde su personal no se siente verdaderamente comprometido con la empresa ya que algunos se sentían felices porque dentro de poco tiempo dejarían de pertenecer a la organización.

Al realizar la encuesta, nos enfrentamos a un periodo de cambio en AASANA, el cual nos hizo ver más crudamente la realidad y observar que algunos de los empleados expresaban que la sociedad tiene una imagen muy diferente de AASANA, la cual no es precisamente la mejor y que dicha organización se ha confiado exageradamente al monopolio que tenía dentro del mercado de la aviación, olvidando por completo que el desarrollo de una organización requiere de la implementación de innovaciones constantes a todo nivel, a fin de garantizar la satisfacción de los empleados y en consecuencia de sus clientes.

Los mismos empleados percataron que aunque AASANA está conciente de la no incursión de competidores no previeron los cambios que se darían en su medio ambiente, hecho que ha repercutido en el despido de sus recursos humanos y la pérdida de varios clientes.

Debido al mencionado cambio algunos de los empleados se sintieron reacios a responder a la encuesta, susceptibles a que su empleo dependía de las respuestas a dicho instrumento.

Es importante recalcar que al realizar la encuesta se observó que los empleados antiguos se sentían más a gusto en la empresa antes de su concesión en relación a la actualidad, hecho que sorprendió bastante por la forma como se expresaban. A manera de aclaración se constató que los niveles más bajos tienen un nivel mucho más bajo en comparación a los niveles intermedios.

Por lo cual, el objetivo fundamental de esta investigación, ha sido establecer las bases que orienten el comportamiento gerencial hacia estilos de dirección más participativos, con el propósito de incrementar el actual nivel de satisfacción laboral. En este sentido, se busca la adopción de un modelo de mejoramiento del ápice

estratégico analizando crudamente la realidad en la que se encuentra la empresa para rediseñar su filosofía actual, obteniendo el compromiso de cada uno de los empleados incluyendo a los ejecutivos o directivos para crear una cultura corporativa sobre la base de los hechos, con el apoyo de una academia de docencia humana la cual estar a cargo del departamento de recursos humanos tomando líderes, su entrenamiento, la preparación para la toma de decisiones inculcando principios y valores a cada uno de los empleados lo cual nos llevara al propósito principal del modelo "incrementar el actual nivel de satisfacción laboral en AASANA".

---

## 11. BIBLIOGRAFIA

- CORNEJO, Miguel Ángel, Compromiso para ser Líder, Editorial Grad. S.A. México, 1994.
- CHIAVENATO, Adalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial, McGraw-Hill, Cuarta Edición, Colombia 1987.
- HAMPTON, David, Administración, Editorial McGraw-Hill, Tercera Edición, México 1997.
- KOONTZ, Harold, Administración, Una perspectiva global, Editorial McGraw-Hill, Décima Edición 1994.
- MENDEZ ALVAREZ, Carlos, Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, Editorial McGraw-Hill, Bogotá 1988.
- NAGHI, Mohammad, Metodología de la Investigación, Editorial Limusa, México 1988.
- BLANCO, Mario, Análisis de la Satisfacción Laboral en una Empresa, Tesis defendida en la carrera de Psicología en la UCB, La Paz Bolivia 1982.
- BERENSON M.L. y LEVINE D.M. Estadística para Administración y Economía; Conceptos y Aplicaciones. Editorial McGraw-Hill. Mexico 1991.
- CORNEJO, Miguel Ángel, Dirección de Excelencia, Editorial Grad S.A. México 1993
- CORNEJO, Miguel Ángel, Excelencia directiva para lograr la Productividad, Editorial Grad, S.A. México 1987.
- GANNON Martín, Administración por resultados, Editorial McGraw-Hill, México 1994
- GLIMER HALLER Von, Tratado de Psicología Empresarial, Editorial Martínez Roca, Barcelona 1979.
- PEÑA B, Manuel, LA Psicología y la Empresa, Editorial Hispano Europea S.A. Barcelona –España.
- ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, Editorial PRENTICE Hall, México 1996

- SALKIND, Neil, Métodos de Investigación, Editorial Prentice Hall, Tercera Edición , México 1997
- SOLF, Arturo ROLANDI, Lorenzo, Psicología Laboral, Editorial Caribe, Perú, 1986.
- VENIS Warren, Desarrollo Organizacional; Su naturaleza Orígenes y Perspectivas, Editorial FEI, México 1973.
- VON HALLEN Gilmer, Psicología Industrial, Editorial Martínez Roca, Barcelona-España.
- YAMANE Taro, Estadística, Editorial HARLA S.A. de C.V. Harper & Row Latinoamericana, México 1974.

# ANEXOS



**ANEXO Nº 1**  
**ADMINISTRACION DE AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES A LA**  
**NAVEGACION AEREA**

La Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea (A.A.S.A.N.A.), fue creada mediante D.S. No. 08019 del 21 de junio de 1967, como entidad del Estado, con personería jurídica y autonomía técnico operativa, en sus funciones específicas, dependiente del Consejo Nacional de Aeronáutica. Mediante la sanción de Ley No. 412 del 16 de octubre de 1968, dicho Decreto Supremo, es elevado a rango de Ley.

Con Decreto Ley Nº 12965 del 15 de octubre de 1975, es transformada en una Institución Pública Descentralizada, de carácter permanente y término indefinido, patrimonio independiente constituido por bienes, fondos públicos y otras contribuciones especiales, hallándose bajo tuición administrativa del Ministerio de Transportes, Comunicaciones y Aeronáutica Civil.

En fechas 17/06/83 y 31/01/84 con Decretos Supremos 19601 y 20019, se crea la Unidad Administrativa Desconcentrada A.A.S.A.N.A. – VIRU VIRU con sede en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, cuyo ámbito de acción es ampliado posteriormente por el Decreto Supremo Nº 22310 del 21/09/89, a todos los aeropuertos secundarios dependientes de la Regional Santa Cruz, denominada UADASC, con autonomía de gestión económica y encargada de ejecutar labores administrativas, bajo la dependencia de A.A.S.A.N.A. – NACIONAL.

En fecha 15/07/92, mediante Resolución Ministerial Nº 7984, se desconcentra administrativamente en forma temporal la Regional La Paz (El Alto), mientras se apruebe la desconcentración nacional de la Institución, observando las normas jurídicas. Esta desconcentración se refiere únicamente a los aspectos administrativos, quedando los aspectos técnicos – operativos a cargo de la Oficina Central.

Según lo establecido en el Artículo 117 del D.S. Nº 23350 del 12/10/93, A.A.S.A.N.A. pasa bajo la dependencia del Ministerio de Hacienda y Desarrollo Económico, el cual es dividido con motivo de la aplicación del Artículo 5to. de la Ley de Ministerios del Poder Ejecutivo Nº 1493 del 17 de septiembre de 1993, y mediante Decreto Presidencial Nº 23897 del 24/11/94, se crea el Ministerio de Estado sin Cartera responsable del Desarrollo

Económico, cuya Secretaria Nacional de Transporte, Comunicación y Aeronáutica Civil, ejerce la tuición de A.A.S.A.N.A.

Mediante Decreto Supremo N° 24315 del 14 de junio de 1996, se dispone la concesión de aeropuertos abiertos al servicio público, y con base a este Decreto Supremo en fecha 28/02/97, se suscribe el contrato de concesión de los aeropuertos de El Alto (La Paz), Jorge Wilsterman (Cochabamba) y Viru Viru (Santa Cruz) entre A.A.S.A.N.A. y la Empresa Airport Group Internacional (AGI).

Según el Artículo 24 del Decreto Supremo N° 26973 del 27/03/2003, reglamenta la Ley de Organización del Poder Ejecutivo, A.A.S.A.N.A. pasa bajo la dependencia del Ministerio de Servicios y Obras Públicas, cuyo Viceministerio de Transportes ejerce la tuición de A.A.S.A.N.A.

**ANEXO N° 1**  
**OBJETIVOS DE CADA UNA DE LAS PREGUNTAS**  
**DE LA ENCUESTA EN AASANA**

1. Ud., conoce a todos sus superiores?

<b>OBJETIVO</b>	Conocer realmente si cada uno de los empleados conoce toda la planta de ejecutivos y jefes de AASANA
-----------------	--

2. ¿Tiene contacto permanente con ellos?

<b>OBJETIVO</b>	Deseamos saber si tiene comunicación oral o escrita con alguno de estos ejecutivos
-----------------	--

3. ¿Según su opinión, habitualmente los altos niveles ponen más atención a:

Los resultados  Al personal

<b>OBJETIVO</b>	Quisiéramos saber si los ejecutivos tiene interés por el personal o solo les interesa las utilidades que tendrán
-----------------	--

4. El estilo de dirección en AASANA se caracteriza por ser:

Autocrático  
 Participativo

<b>OBJETIVO</b>	Quisiéramos saber a criterio de cada empleado cual cree que es el estilo de dirección en AASANA tomando en cuenta solo el estilo autocrático o participativo
-----------------	--

5. Cuando los altos niveles toman una decisión. ¿Consideran su opinión?

Si  A veces  No

<b>OBJETIVO</b>	Quisiéramos saber el grado de confianza o relación que tienen los ejecutivos hacia los empleados
-----------------	--

6. ¿Existen ocasiones en que le gustaría cambiar de trabajo?

Si  No

<b>OBJETIVO</b>	Expectativas del empleado para quedarse en AASANA o de cambiar su situación actual
-----------------	--

7. ¿Considera que lo tratan como merece?

Si  No

<b>OBJETIVO</b>	Establecer si el empleado posee un ambiente de trabajo adecuado
-----------------	---

8. Si se le presenta la oportunidad de un puesto en otra empresa con las mismas condiciones que en su trabajo actual. ¿Aceptaría?

Si  No

<b>OBJETIVO</b>	Establecer si el empleado tiene la convicción de quedarse en su empleo actual o de cambiar de empleo por un ambiente de trabajo igual al anterior
-----------------	---

9. A pesar de los obstáculos que puedan existir en su empresa, ¿Le agrada trabajar en ella?

Si  No

<b>OBJETIVO</b>	Saber si el empleado se siente cómodo en su fuente de trabajo con relación a su ambiente de trabajo
-----------------	---

**ANEXO N° 3-A**  
**CLASIFICACION DE NUEVOS NIVELES**

<b>CARGOS</b>	<b>N° DE PERSONAS</b>
Directorio	1
Director Ejecutivo	2
Director de Aérea	3
Director Regional	
Jefe Centro Administrativo	4
Jefe de Departamento	
Jefe de Sección	5
Jefe de División y Profesionales	
Técnico Contable	6
Asistente Administrativo	
Jefe de Sección II	
Profesional Júnior	
Encargado Técnico Electrónico	7
Encargado Técnico Operaciones	
Cobrador Regional	
Asistente Regional	
Técnico Electrónico	8
Asistente Técnico	
Personal de Facilitación y Seguridad	
Personal de Servicios	9
Técnico Comunicaciones y Meteorología	
Jefe Control Trafico Aéreo	10
Controlador de Trafico Aéreo	
Ayudante Control Trafico Aéreo	
<b>TOTAL</b>	<b>114</b>

**ANEXO N° 3-B**  
**DESCRIPCION DE NUEVOS NIVELES**

<b>NIVEL</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>NIVEL 1</b>	<p>Pertenecen a este nivel los trabajadores que desarrollan funciones de máxima importancia con el fin de desarrollar y ejecutar los objetivos de la empresa con discreción y poder de decisión de grado más amplio y característico de Antonia y responsabilidad particularmente elevada. Trabajadores que desarrollan funciones especializadas que necesitan un acercamiento interdisciplinario para la realización de proyectos y actividades de máxima complejidad e importancia para el desarrollo de la empresa por medio de la investigación, preparación y aplicación de soluciones y/o metodología particularmente innovativas. Pudiendo representar a la empresa.</p>
<b>NIVEL 2</b>	<p>Pertenecen a este nivel los trabajadores que administran y coordinan unidades organizativas, también construidas por más organismos operativos y de complejidad particular, desarrollan funciones de amplia responsabilidad, discrecionalidad e iniciativa por lo que su aporte resulta importante para el desarrollo de la empresa.</p>
<b>NIVEL 3</b>	<p>Pertenecen a este nivel los trabajadores que con relevante autonomía y discrecionalidad de poderes e iniciativa, desarrollan funciones de responsabilidad, coordinación y control de unidades organizativas de particular importancia.</p>
<b>NIVEL 4</b>	<p>Pertenecen a este nivel los trabajadores que no una particularidad y consolidada preparación y capacidad profesional, coordinan con discreción y autonomía sobre la base de disposiciones empresariales</p>

	recibidas, importantes organismos operativos.
<b>NIVEL 5</b>	Pertencen a éste nivel trabajadores que con preparación particular y capacidad profesional, desarrollan funciones directivas y/o profesionales con facultas de decisión en el ámbito de programas previstas.
<b>NIVEL 6</b>	Pertencen a este nivel los trabajadores que aparte de desarrollo prioritario de la actividad base, desarrollan con plana responsabilidad operativa actividades conceptuales o trabajos técnicos.
<b>NIVEL 7</b>	Pertencen a este nivel los trabajadores que cuya formación permita el desarrollo de actividad que permitan una particular evaluación conceptual.
<b>NIVEL 8</b>	Pertencen a este nivel los trabajadores que con formación permitan el desarrollo de actividades con un adecuado conocimiento de técnicas y/o procedimientos operativos.
<b>NIVEL 9</b>	Pertencen a este nivel los trabajadores que tiene un desarrollo de actividades de compleja media, tales actividades necesitan el conocimiento de técnicas operativas simples y definidas.
<b>NIVEL 10</b>	Pertencen a este nivel los trabajadores que desarrollan actividad de complejidad básica, pero con conocimiento técnicos operativos.
<b>NIVEL 11</b>	Pertencen a este nivel los trabajadores que desarrollan actividades simples que no necesitan conocimientos particulares.

**ANEXO N° 4**  
**ENCUESTA EXPLORATORIA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS**  
**DE AASANA**

1. Ud., conoce a todos sus superiores?  
A todos  En su mayoría  No los conozco
2. ¿Tiene contacto permanente con ellos?  
Si  No
3. ¿Según su opinión, habitualmente los altos niveles ponen más atención a:  
Los resultados  Al personal
4. El estilo de dirección en AASANA se caracteriza por ser:  
Autocrático   
Participativo
5. Cuando los altos niveles toman una decisión. ¿Consideran su opinión?  
Si  A veces  No
6. ¿Existen ocasiones en que le gustaría cambiar de trabajo?  
Si  No
7. ¿Considera que lo tratan como merece?  
Si  No
8. Si se le presenta la oportunidad de un puesto en otra empresa con las mismas condiciones que en su trabajo actual. ¿Aceptaría?  
Si  No
9. A pesar de los obstáculos que puedan existir en su empresa, ¿Le agrada trabajar en ella?  
Si  No

**ANEXO N° 5**  
**ENCUESTA A EMPLEADOS DE A.A.S.A.N.A.**

La presente encuesta tiene un propósito estrictamente académico, por lo que la información proporcionada se maneja con mucha prudencia y carácter confidencial, le solicito cordialmente responder las siguientes preguntas con la mayor veracidad posible.

**P1. ¿Cuál cree que es el grado en que sus superiores tienen confianza en los subordinados?**

- a) Ninguna confianza
- b) Relativa confianza
- c) Moderada, pero no completa confianza
- d) Mucha confianza

**P2. ¿Cuál cree que es el grado en que sus superiores actúan de manera que los subordinados se sienten libres para discutir las cosas importantes sobre sus tareas, con el superior inmediato?**

- a) Se tiene mucha libertad
- b) Se tiene moderada libertad
- c) Se tiene poca libertad
- d) No se tiene ninguna libertad

**P3. En general sus superiores motivan al personal a través de:**

- a) Fisiológicas y de seguridad
- b) Sociales
- c) De estima
- d) De autorrealización

**P4. ¿En que manera utilizan estos medios?**

- a) Influir temor y castigo
- b) Recompensas y algo de temor y castigo
- c) Recompensas
- d) Recompensas basadas en un sistema de compensación desarrollado a través de la participación

**P5. ¿Cual cree que es el grado de responsabilidad del empleado a la organización?**

- a) Verdadera responsabilidad
- b) Relativa responsabilidad
- c) Escasa responsabilidad
- d) Poca responsabilidad

**P6. ¿Cuál es su actitud hacia otros miembros de la organización?**

- a) Favorables
- b) Cooperativas
- c) Sumisas
- d) Hostiles

**P7. ¿Cuál cree que es el grado de interacción y comunicación dirigido a alcanzar objetivos de la organización?**

- a) Muy Escaso
- b) Escaso
- c) Algo, un tanto
- d) Mucho, lo mismo con respecto a los individuos

**P8. ¿Cuál cree que es la dirección por la que fluye la información?**

- a) Hacia abajo
- b) En gran medida hacia abajo
- c) Hacia abajo y hacia arriba
- d) Hacia abajo, hacia arriba y entre iguales

**P9. ¿Cuál cree que es el grado de acercamiento psicológico entre los superiores y los subordinados?**

- a) Un trato muy estrecho entre ambos
- b) Un trato bastante estrecho
- c) Relativamente estrecho
- d) Trato muy distante

**P10. ¿Hasta que extremos conoce y comprende el superior aquellos problemas con los que se enfrentan sus subordinados?**

- a) Muy bien
- b) Bastante bien
- c) Tiene cierto conocimiento y comprensión.
- d) Carece de conocimiento y comprensión

**P11. ¿Cuál cree que es el grado y carácter de interacción en AASANA?**

- a) Una extensa y amistosa interacción, con alto grado de confianza
- b) Moderada interacción acompañada a menudo de un notable grado de confianza
- c) Escasa interacción y por parte de los subordinados se exhibe temor y preocupación
- d) Escasa interacción y siempre con miedo y disgusto

**P12. ¿Cuál cree que es el grado de trabajo en equipo que existe actualmente en AASANA?**

- a) Muy sustancial
- b) Un grado muy moderado
- c) Relativamente escaso
- d) Ninguno

**P13. ¿Hasta que extremo están los encargados de tomar las decisiones en condiciones de apreciar los problemas, particularmente aquellos que aquejan a los niveles inferiores de la organización?**

- a) Generalmente se encuentran mas bien conscientes de los problemas
- b) Moderadamente conscientes de los problemas
- c) Son conocedores y conscientes de algunos y no saben nada de otros
- d) A menudo resultan desconocedores por completo, en el mejor de los casos, solo disponen



de un conocimiento limitado

P14. ¿Hasta que grado están los subordinados englobados en las decisiones que se relacionan con su trabajo?

- a) Nada en absoluto
- b) Alguna que otra vez
- c) Normalmente resultan consultados al respecto, pero no toman decisiones
- d) Envueltos en todas las decisiones

P15. ¿Se basa la toma de decisiones en modelo de grupos o en el "hombre a hombre"?  
¿Alienta o desalienta el trabajo en equipo?

- a) Solamente se interesa por el modelo hombre a hombre y desalienta el trabajo en equipo
- b) Hombre a hombre casi por entero, desalienta el trabajo en equipo
- c) Tanto hombre a hombre como grupo en parte alienta el trabajo en equipo
- d) Ampliamente basado en los grupos y se alienta el trabajo en equipo

P16. ¿Cuál es el grado en el cual la revisión y funciones de control se hallan concentradas?

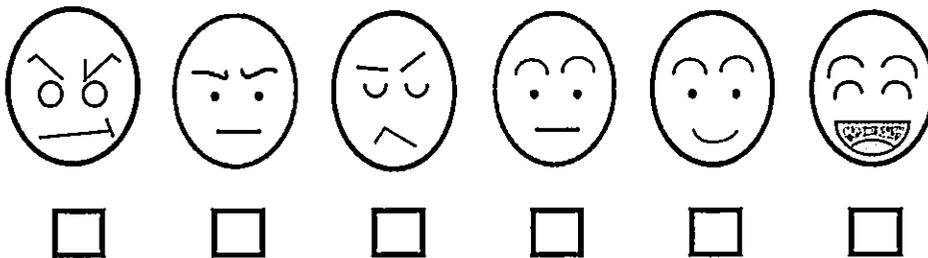
- a) Altamente concentrados en los altos niveles
- b) Relativamente muy concentradas
- c) Moderada delegación en sentido descendente, dichas tareas las cumplen los niveles bajos como los altos de la organización
- d) Se llevan a cabo en todos los niveles, pero las unidades bajas son las mas controladas

P17. ¿Ud. Recibe un entrenamiento adecuado, de su superior que facilita el mejor desempeño de su trabajo?

- a) Excelente
- b) Muy buenos
- c) Buenos
- d) Aceptables solamente

## PARTE II SATISFACCIÓN LABORAL

P18. Ponga una marca debajo de una de las caras que exprese como se siente sobre su relación entre su superior y su persona



**ANEXO Nº 6**  
**DETERMINACION DEL TIPO DE VARIABLE EN LA ENCUESTA**  
**DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE AASANA**

Nº PREG.	DESCRIPCION	CODIFICACION	TIPO DE VARIABLE
1	Cual cree que es el grado en que sus superiores tienen confianza en los subordinados	a) Ninguna Confianza. b) Relativa confianza. c) Moderada, pero no completa. d) Completa confianza	Ordinal
2	Cual cree que es el grado en que sus superiores actúan de manera que los subordinados se sienten libres para discutir las cosas importantes sobre sus tareas, con el superior inmediato	a) Se tiene mucha libertad b) Se tiene moderada libertad c) Se tiene poca libertad d) No se tiene ninguna libertad	Ordinal
3	Que medios de motivación utiliza AASANA	a) Fisiológicas y de seguridad b) Sociales c) De estima d) De autorrealización	Ordinal
4	Por lo general su superior motiva al personal a través de	a) Infundiendo temor y castigo b) Recompensas y algo de temor y castigo c) Recompensas d) Recompensas basadas en un sistema de compensación desarrollado a través de la participación	Ordinal
5	Cual cree que es el grado de responsabilidad del empleado a la organización	a) Verdadera responsabilidad b) Relativa responsabilidad c) Escasa Responsabilidad d) Poca responsabilidad	Ordinal

6	Cual es su actitud hacia otros miembros de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Favorable</li> <li>b) Cooperativas</li> <li>c) Sumisas</li> <li>d) Hostiles</li> </ul>	Ordinal
7	Cual cree que es el grado de interacción y comunicación dirigido a alcanzar objetivos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Muy escaso</li> <li>b) Escaso</li> <li>c) Algo, un tanto</li> <li>d) Mucho, lo mismo con respecto a los individuos que a los grupos</li> </ul>	Ordinal
8	Cual cree que es la dirección por la que fluye la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Hacia abajo.</li> <li>b) En gran medida hacia abajo</li> <li>c) Hacia abajo y hacia arriba.</li> <li>d) Hacia abajo, hacia arriba y entre iguales</li> </ul>	Ordinal
9	Cual cree que es el grado de acercamiento entre los superiores y los subordinados	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Un trato muy estrecho entre ambos</li> <li>b) Un trato bastante estrecho</li> <li>c) Relativamente estrecho</li> <li>d) Trato muy distante</li> </ul>	Ordinal
10	Hasta que extremos conoce y comprende el superior aquellos problemas con los que se enfrentan sus subordinados	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Muy bien</li> <li>b) Bastante bien</li> <li>c) Tiene cierto conocimiento y comprensión</li> <li>d) Carece de conocimiento y de comprensión</li> </ul>	Ordinal
11	Cual cree que es el grado y carácter de interacción en AASANA	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Una extensa y amistosa interacción, con alto grado de confianza.</li> <li>b) Moderada interacción acompañada a</li> </ul>	Ordinal

		<p>menudo de un notable grado de confianza.</p> <p>c) Escasa interacción y por parte de los subordinados se exhibe temor y preocupaciones</p> <p>d) Escasa interacción y siempre con miedo y disgusto</p>	
12	Cual cree que es grado de trabajo en equipo que existe actualmente en AASANA	<p>a) Muy substancial</p> <p>b) Muy moderado</p> <p>c) Relativamente escaso</p> <p>d) Ninguno</p>	Ordinal
13	Hasta que extremo están los encargados de tomar las decisiones en condiciones de apreciar los problemas, particularmente aquellos que aquejan a los niveles inferiores de la organización	<p>a) Generalmente se encuentran más bien conscientes de los problemas.</p> <p>b) Moderadamente conscientes de los problemas</p> <p>c) Son conocedores y conscientes de algunos y no saben nada de otros.</p> <p>d) A menudo resultan desconocedores por completo, en el mejor de los casos solo disponen de un conocimiento limitado.</p>	Ordinal
14	Hasta que grado están los subordinados englobados en las decisiones que se relacionan con su trabajo	<p>a) Nada en absoluto.</p> <p>b) Alguna que otra vez</p> <p>c) Normalmente resultan consultados al respecto, pero no toman decisiones</p> <p>d) Envueltos en todas las decisiones</p>	Ordinal

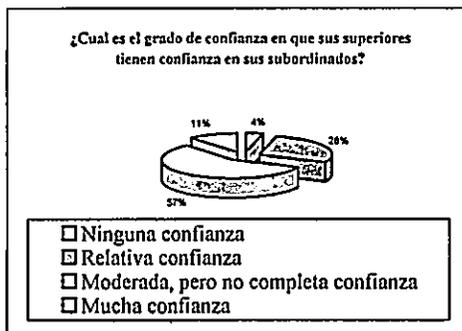
15	Se basa la toma de decisiones en modelo de grupos o en el "hombre a hombre"? ¿Alienta o desalienta el trabajo en equipo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Solamente se interesa por el modelo.</li> <li>b) Hombre a hombre casi por entero, desalentando el trabajo en equipo</li> <li>c) Tanto hombre ahombre como grupo, en parte alienta el trabajo en equipo.</li> <li>d) Ampliamente basada en los grupos y se alienta el trabajo en equipo.</li> </ul>	Ordinal
16	Cual es el grado en el cual la revisión y funciones de control se hallan concentradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Altamente concentrados en los niveles altos.</li> <li>b) Relativamente muy concentradas con algún control delegado respecto a los niveles intermedios y bajos</li> <li>c) Moderada delegación en sentido descendente dichas tareas las cumplen tanto los niveles bajos como los altos de la organización</li> <li>d) Se llevan a cabo en todos los niveles, pero las unidades más bajas son más controladas.</li> </ul>	Ordinal
17	Ud. Recibe un entrenamiento adecuado de su superior que facilita	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Excelentes</li> <li>b) Muy buenos</li> <li>c) Buenos</li> <li>d) Aceptables</li> </ul>	Ordinal

	el mejor desempeño y desenvolvimiento de su trabajo		
18	Ponga una marca debajo de una de las caras, que expresa como se siente sobre su relación entre su superior y su persona	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente insatisfecho</li> <li>2. Medianamente insatisfecho</li> <li>3. Insatisfecho solamente</li> <li>4. Satisfecho solamente</li> <li>5. Medianamente satisfecho</li> <li>6. Altamente satisfecho</li> </ol>	Ordinal

**ANEXO N° 7**  
**TABULACION DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A**  
**LOS EMPLEADOS DE AASANA**

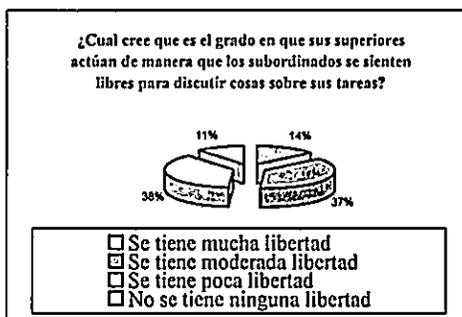
P1. ¿Cuál cree que es el grado en que sus superiores tienen confianza en los subordinados?

Respuesta	Porcentaje
Ninguna confianza	4%
Relativa confianza	28%
Moderada, pero no completa confianza	57%
Mucha confianza	11%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>



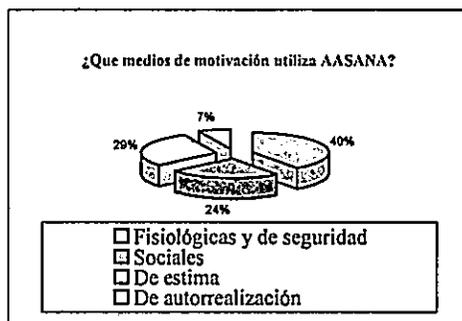
P2. ¿Cuál cree que es el grado en que sus superiores actúan de manera que los subordinados se sienten libres para discutir las cosas importantes sobre sus tareas, con el superior inmediato?

Respuesta	Porcentaje
Se tiene mucha libertad	14%
Se tiene moderada libertad	37%
Se tiene poca libertad	38%
No se tiene ninguna libertad	11%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>



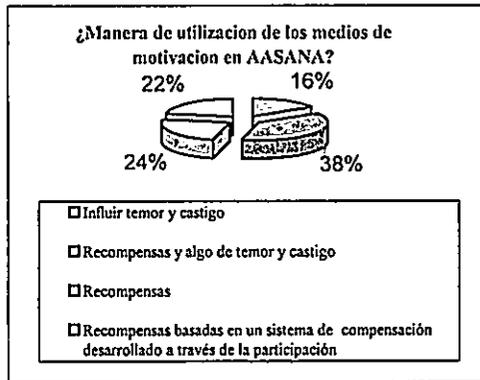
P3. En general sus superiores motivan al personal a través de:

Respuesta	Porcentaje
Fisiológicas y de seguridad	40%
Sociales	24%
De estima	29%
De autorrealización	7%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>



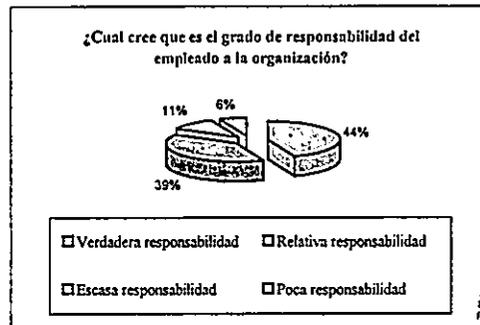
P4. ¿En que manera utilizan estos medios?

Respuesta	Porcentaje
Influir temor y castigo	16%
Recompensas y algo de temor y castigo	38%
Recompensas	24%
Recompensas basadas en un sistema de compensación desarrollado a través de la participación	22%
TOTAL	100%



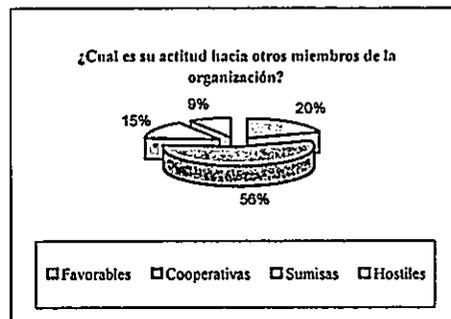
P5. ¿Cual cree que es el grado de responsabilidad del empleado a la organización?

Respuesta	Porcentaje
Verdadera responsabilidad	44%
Relativa responsabilidad	39%
Escasa responsabilidad	11%
Poca responsabilidad	6%
TOTAL	100%



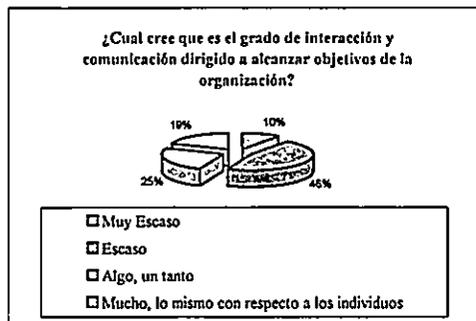
P6. ¿Cuál es su actitud hacia otros miembros de la organización?

Respuesta	Porcentaje
Favorables	20%
Cooperativas	56%
Sumisas	15%
Hostiles	9%
TOTAL	100%



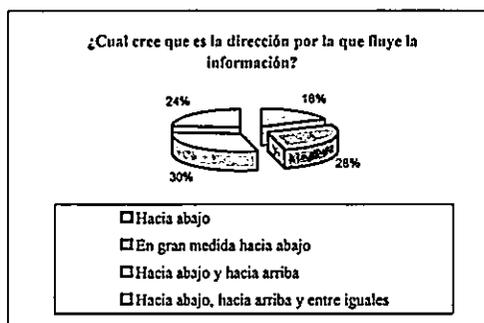
P7. ¿Cuál cree que es el grado de interacción y comunicación dirigido a alcanzar objetivos de la organización?

Respuesta	Porcentaje
Muy Escaso	10%
Escaso	46%
Algo, un tanto	25%
Mucho, lo mismo con respecto a los individuos	19%
TOTAL	100%



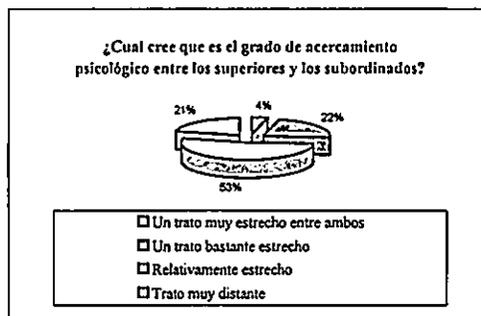
P8. ¿Cuál cree que es la dirección por la que fluye la información?

Respuesta	Porcentaje
Hacia abajo	18%
En gran medida hacia abajo	28%
Hacia abajo y hacia arriba	30%
Hacia abajo, hacia arriba y entre iguales	24%
TOTAL	100%



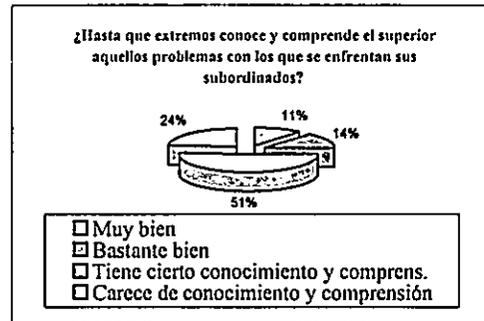
P9. ¿Cuál cree que es el grado de acercamiento psicológico entre los superiores y los subordinados?

Respuesta	Porcentaje
Un trato muy estrecho entre ambos	4%
Un trato bastante estrecho	22%
Relativamente estrecho	53%
Trato muy distante	21%
TOTAL	100%



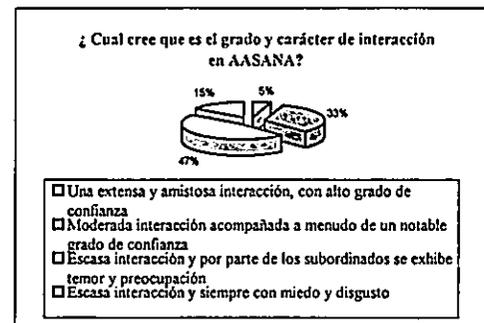
P10. ¿Hasta que extremos conoce y comprende el superior aquellos problemas con los que se enfrentan sus subordinados?

Respuesta	Porcentaje
Muy bien	11%
Bastante bien	14%
Tiene cierto conocimiento y comprensión.	51%
Carece de conocimiento y comprensión	24%
TOTAL	100%



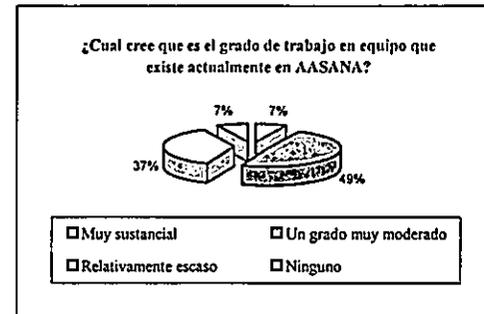
P11. ¿Cuál cree que es el grado y carácter de interacción en AASANA?

Respuesta	Porcentaje
Una extensa y amistosa interacción, con alto grado de confianza	5%
Moderada interacción acompañada a menudo de un notable grado de confianza	33%
Escasa interacción y por parte de los subordinados se exhibe temor y preocupación	47%
Escasa interacción y siempre con miedo y disgusto	15%
TOTAL	100%



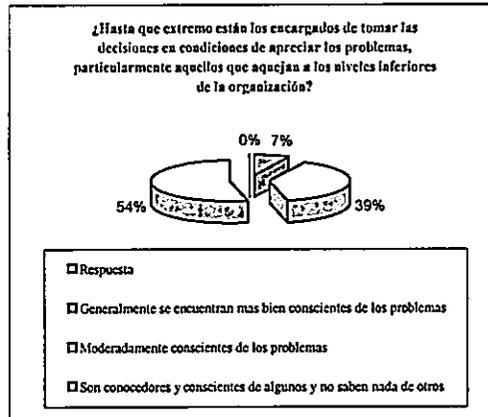
P12. ¿Cuál cree que es el grado de trabajo en equipo que existe actualmente en AASANA?

Respuesta	Porcentaje
Muy sustancial	7%
Un grado muy moderado	49%
Relativamente escaso	37%
Ninguno	7%
TOTAL	100%



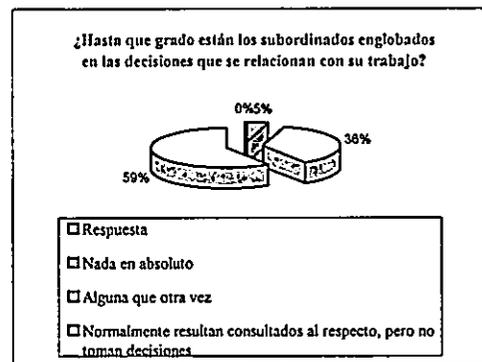
**P13. ¿Hasta que extremo están los encargados de tomar las decisiones en condiciones de apreciar los problemas, particularmente aquellos que aquejan a los niveles inferiores de la organización?**

Respuesta	Porcentaje
Generalmente se encuentran mas bien conscientes de los problemas	6%
Moderadamente conscientes de los problemas	32%
Son conocedores y conscientes de algunos y no saben nada de otros	44%
A menudo resultan desconocedores por completo	18%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>



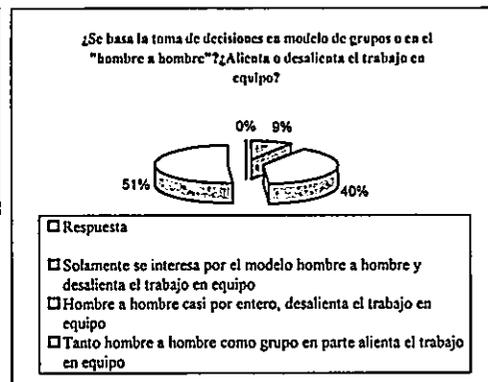
**P14. ¿Hasta que grado están los subordinados englobados en las decisiones que se relacionan con su trabajo?**

Respuesta	Porcentaje
Nada en absoluto	4%
Alguna que otra vez	32%
Normalmente resultan consultados al respecto	52%
Envueltos en todas las decisiones	12%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>



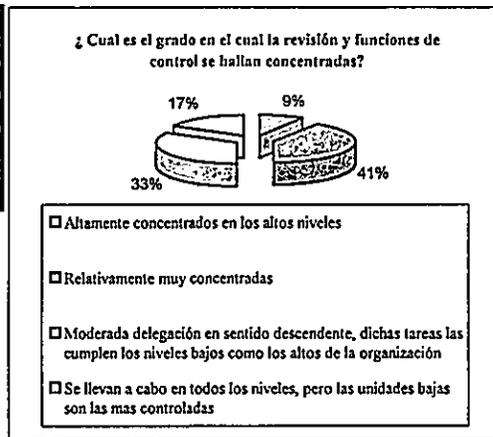
**P15. ¿Se basa la toma de decisiones en modelo de grupos o en el "hombre a hombre"? ¿Alienta o desalienta el trabajo en equipo?**

Respuesta	Porcentaje
Solamente se interesa por el modelo hombre a hombre	8%
Hombre a hombre casi por entero, desalienta el trabajo en equipo	35%
Tanto hombre a hombre como grupo en parte alienta el trabajo en equipo	45%
Ampliamente basado en los grupos y se alienta el trabajo en equipo	12%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>



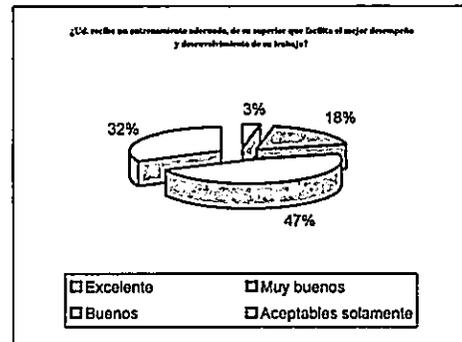
**P16. ¿Cuál es el grado en el cual la revisión y funciones de control se hallan concentradas?**

Respuesta	Porcentaje
Altamente concentrados en los altos niveles	9%
Relativamente muy concentradas	41%
Moderada delegación en sentido descendente, dichas u	33%
Se llevan a cabo en todos los niveles, pero las unidades	17%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>



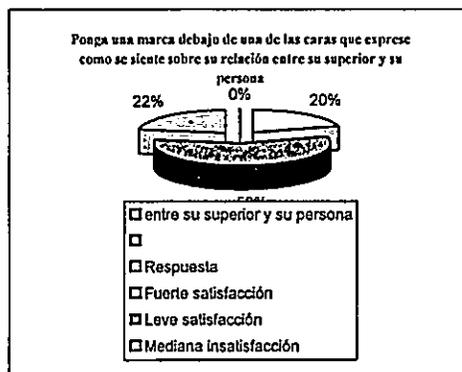
**P17. ¿Ud. Recibe un entrenamiento adecuado, de su superior que facilita el mejor desempeño de su trabajo?**

Respuesta	Porcentaje
Excelente	3%
Muy buenos	18%
Buenos	47%
Aceptables solamente	32%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>



**P18. Ponga una marca debajo de una de las caras que exprese como se siente sobre su relación entre su superior y su persona**

Respuesta	Porcentaje
Fuerte satisfacción	10%
Leve satisfacción	28%
Mediana insatisfacción	11%
Mediana satisfacción	20%
Leve insatisfacción	30%
Fuerte insatisfacción	1%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>



**ANEXO N° 8**  
**ASIGNACIÓN DE PUNTAJES A LAS OPCIONES DE LA PREGUNTAS SOBRE**  
**ESTILOS DE DIRECCIÓN EN AASANA**

Autoritario Coercitivo:	4
Autoritario Benevolente:	3
Consultivo:	2
Participativo:	1

**P1. ¿Cuál cree que es el grado en que sus superiores tienen confianza en los subordinados?**

- 4 a) Ninguna confianza
- 3 b) Relativa confianza
- 2 c) Moderada, pero no completa confianza
- 1 d) Mucha confianza

**P2. ¿Cuál cree que es el grado en que sus superiores actúan de manera que los subordinados se sienten libres para discutir las cosas importantes sobre sus tareas, con el superior inmediato?**

- 1 a) Se tiene mucha libertad
- 2 b) Se tiene moderada libertad
- 3 c) Se tiene poca libertad
- 4 d) No se tiene ninguna libertad

**P3. En general sus superiores motivan al personal a través de:**

- 4 a) Fisiológicas y de seguridad
- 3 b) Sociales
- 2 c) De estima
- 1 d) De autorrealización

**P4. ¿En que manera utilizan estos medios?**

- 4 a) Influir temor y castigo
- 3 b) Recompensas y algo de temor y castigo
- 2 c) Recompensas
- 1 d) Recompensas basadas en un sistema de compensación desarrollado a través de la participación

**P5. ¿Cuál cree que es el grado de responsabilidad del empleado a la organización?**

- 1 a) Verdadera responsabilidad
- 2 b) Relativa responsabilidad
- 3 c) Escasa responsabilidad
- 4 d) Poca responsabilidad

**P6. ¿Cuál es su actitud hacia otros miembros de la organización?**

- 1 a) Favorables
- 2 b) Cooperativas



- 3 c) Sumisas
- 4 d) Hostiles

**P7. ¿Cuál cree que es el grado de interacción y comunicación dirigido a alcanzar objetivos de la organización?**

- 4 a) Muy Escaso
- 3 b) Escaso
- 2 c) Algo, un tanto
- 1 d) Mucho, lo mismo con respecto a los individuos

**P8. ¿Cuál cree que es la dirección por la que fluye la información?**

- 4 a) Hacia abajo
- 3 b) En gran medida hacia abajo
- 2 c) Hacia abajo y hacia arriba
- 1 d) Hacia abajo, hacia arriba y entre iguales

**P9. ¿Cuál cree que es el grado de acercamiento psicológico entre los superiores y los subordinados?**

- 1 a) Un trato muy estrecho entre ambos
- 2 b) Un trato bastante estrecho
- 3 c) Relativamente estrecho
- 4 d) Trato muy distante

**P10. ¿Hasta que extremos conoce y comprende el superior aquellos problemas con los que se enfrentan sus subordinados?**

- 1 a) Muy bien
- 2 b) Bastante bien
- 3 c) Tiene cierto conocimiento y comprensión.
- 4 d) Carece de conocimiento y comprensión

**P11. ¿Cuál cree que es el grado y carácter de interacción en AASANA?**

- 1 a) Una extensa y amistosa interacción, con alto grado de confianza
- 2 b) Moderada interacción acompañada a menudo de un notable grado de confianza
- 3 c) Escasa interacción y por parte de los subordinados se exhibe temor y preocupación
- 4 d) Escasa interacción y siempre con miedo y disgusto

**P12. ¿Cuál cree que es el grado de trabajo en equipo que existe actualmente en AASANA?**

- 1 a) Muy sustancial
- 2 b) Un grado muy moderado
- 3 c) Relativamente escaso
- 4 d) Ninguno

**P13. ¿Hasta que extremo están los encargados de tomar las decisiones en condiciones de apreciar los problemas, particularmente aquellos que aquejan a los niveles inferiores de la organización?**

- 1 a) Generalmente se encuentran mas bien conscientes de los problemas
- 2 b) Moderadamente conscientes de los problemas

- 3 c) Son conocedores y conscientes de algunos y no saben nada de otros
- 4 d) A menudo resultan desconocedores por completo, en el mejor de los casos, solo disponen de un conocimiento limitado

**P14. ¿Hasta que grado están los subordinados englobados en las decisiones que se relacionan con su trabajo?**

- 4 a) Nada en absoluto
- 3 b) Alguna que otra vez
- 2 c) Normalmente resultan consultados al respecto, pero no toman decisiones
- 1 d) Envueltos en todas las decisiones

**P15. ¿Se basa la toma de decisiones en modelo de grupos o en el "hombre a hombre"?  
¿Alienta o desalienta el trabajo en equipo?**

- 4 a) Solamente se interesa por el modelo hombre a hombre y desalienta el trabajo en equipo
- 3 b) Hombre a hombre casi por entero, desalienta el trabajo en equipo
- 2 c) Tanto hombre a hombre como grupo en parte alienta el trabajo en equipo
- 1 d) Ampliamente basado en los grupos y se alienta el trabajo en equipo

**P16. ¿Cuál es el grado en el cual la revisión y funciones de control se hallan concentradas?**

- 4 a) Altamente concentrados en los altos niveles
- 3 b) Relativamente muy concentradas
- 2 c) Moderada delegación en sentido descendente, dichas tareas las cumplen los niveles bajos como los altos de la organización
- 1 d) Se llevan a cabo en todos los niveles, pero las unidades bajas son las mas controladas

**P17. ¿Ud. Recibe un entrenamiento adeudado, de su superior que facilita el mejor desempeño de su trabajo?**

- 1 a) Excelente
- 2 b) Muy buenos
- 3 c) Buenos
- 4 d) Aceptables solamente

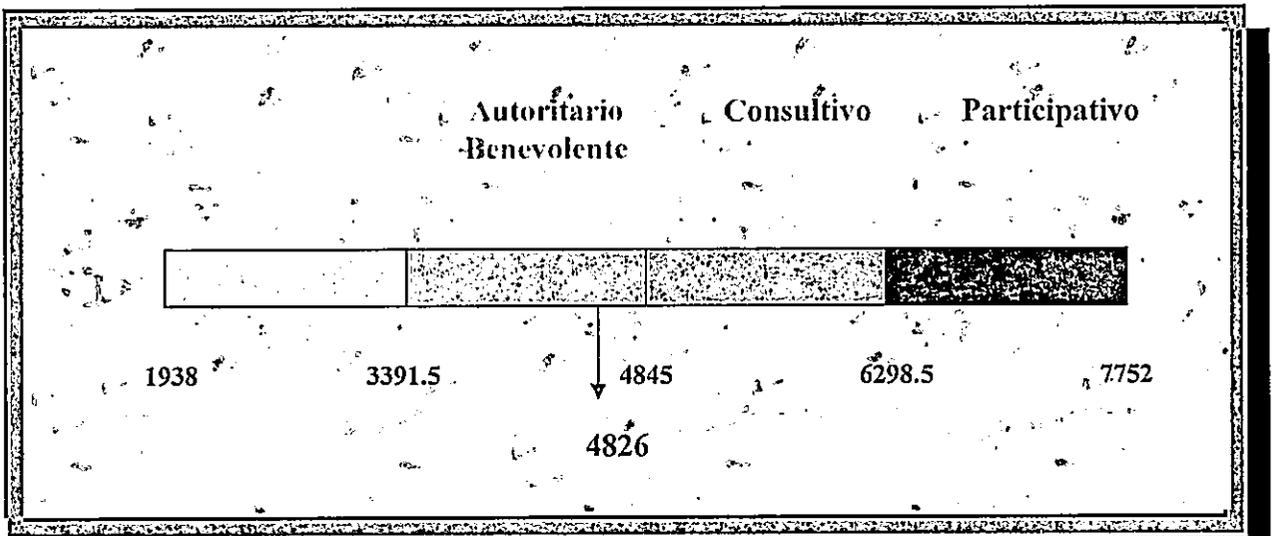
**ANEXO N° 9-A**  
**CALCULO PARA LA OBTENCION DE LOS INTERVALOS DE**  
**ESTILO DE DIRECCION**

114 encuestas x 17 preguntas x 1 (Sistema 1) = 1938  
114 encuestas x 17 preguntas x 4 (Sistema 4) = 7752

$$\begin{aligned} 7752 - 1938 &= 5814 \\ 5814 / 4 &= 1453.5 \\ 1453.5 + 1938 &= 3391.5 \\ (1938-3391.5) &= \text{Sistema 1} \\ 3391.5 + 1453.5 &= 4845 \\ (3391.5-4845) &= \text{Sistema 2} \\ 4845 + 1453.5 &= 6298.5 \\ (4845-6298.5) &= \text{Sistema 3} \\ 6298.5 + 1453.5 &= 7752 \\ (6298.5-7752) &= \text{Sistema 4} \end{aligned}$$

**ANEXO N° 9-B  
INTERVALOS DE LOS ESTILOS DE DIRECCION**

CACULO	INTERVALO	ESTILO DE DIRECCION
114 encuestas x 17 preguntas x 1 (Sistema 1) Anexo 9-A	1938 - 3391.5	Autoritario Coercitivo
Anexo 9-A	3391.5 - 4845	Autoritario Benevolente
Anexo 9-A	4845 - 6298.5	Consultivo
114 encuestas x 17 preguntas x 4 (Sistema 4)	6298.5 - 7752	Participativo



ANEXO N° 10-A  
 TABULACION DE ASIGNACIÓN DE PUNTAJE DE ACUERDO A LOS  
 CUATRO SISTEMAS DE LIKERT  
 ESTILOS DE DIRECCIÓN

Preg.	Autoritario Coercitivo			Autoritario Benevolente			Consultivo			Participativo			Total de cada Respuesta (a+b+c+d)
	N° de Respuestas (1)	Puntaje (2)	(a) Total (1*2)	N° de Respuestas (3)	Puntaje (4)	(b) Total (3*4)	N° de Respuestas (5)	Puntaje (6)	(c) Total (5*6)	N° de Respuestas (7)	Puntaje (8)	(d) Total (7*8)	
1	4	4	16	32	3	96	65	2	130	13	1	13	114
2	12	4	48	44	3	132	42	2	84	16	1	16	114
3	18	4	72	44	3	132	27	2	54	25	1	25	114
4	28	4	112	23	3	69	42	2	84	21	1	21	114
5	7	4	28	12	3	36	45	2	90	50	1	50	114
6	10	4	40	17	3	51	63	2	126	24	1	24	114
7	11	4	44	52	3	156	29	2	58	22	1	22	114
8	21	4	84	32	3	96	34	2	68	27	1	27	114
9	24	4	96	61	3	183	25	2	50	4	1	4	114
10	27	4	108	59	3	177	16	2	32	12	1	12	114
11	17	4	68	53	3	159	38	2	76	6	1	6	114
12	8	4	32	42	3	126	56	2	112	8	1	8	114
13	20	4	80	50	3	150	37	2	74	7	1	7	114
14	5	4	20	37	3	111	58	2	116	14	1	14	114
15	9	4	36	40	3	120	51	2	102	14	1	14	114
16	10	4	40	47	3	141	38	2	76	19	1	19	114
17	37	4	148	54	3	162	20	2	40	3	1	3	114
<b>Total*</b>			1072			2097			1372			285	4826







ANEXO Nº 11  
ASIGNACIÓN DE PUNTAJE A LA PREGUNTA DE SATISFACCIÓN  
LABORAL

ESCALA DE CARAS	ASIGNACIÓN DE PUNTAJE
	1
	2
	3
	4
	5
	6



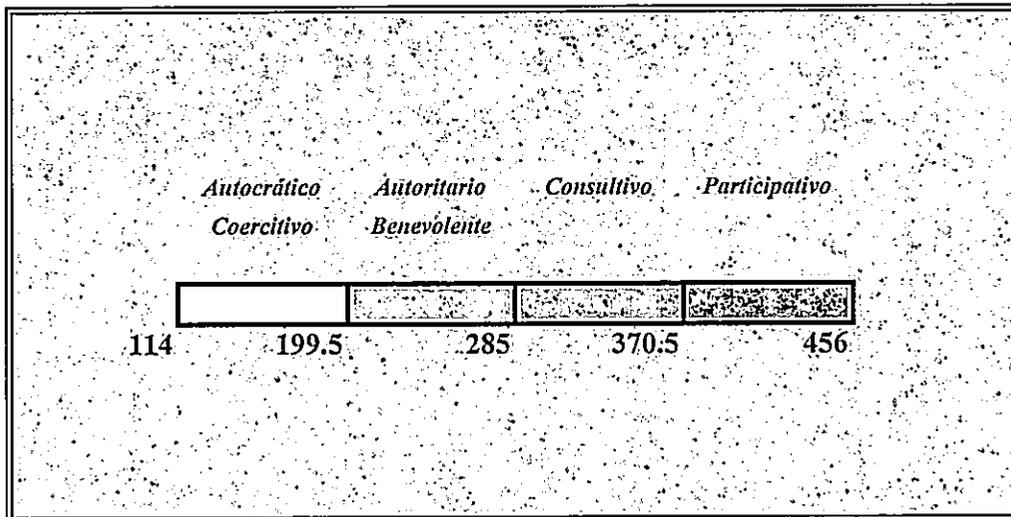
**ANEXO N° 12**  
**INTERVALOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

ESCALA DE CARAS	ASIGNACIÓN DE PUNTAJE	DESCRIPCIÓN DE LAS CARAS	PUNTOS OBTENIDOS	PORCENTAJE OBTENIDO
	1	Fuerte Insatisfacción	1	10%
	2	Mediana Insatisfacción	13	20%
	3	Leve Insatisfacción	34	30%
	4	Leve Satisfacción	32	28%
	5	Mediana Satisfacción	23	11%
	6	Fuerte Satisfacción	11	1%

**ANEXO N° 13-A**  
**ANÁLISIS POR INTERVALOS DE CADA PREGUNTA**

Preg.	Autoritario Coercitivo			Autoritario Benevolente			Consultivo			Participativo			Intervalos	
	N° de Respuestas (1)	Puntaje (2)	(a) Total (1*2)	N° de Respuestas (3)	Puntaje (4)	(b) Total (3*4)	N° de Respuestas (5)	Puntaje (6)	(c) Total (5*6)	N° de Respuestas (7)	Puntaje (8)	(d) Total (7*8)	Total de cada Respuesta (a+b+c+d)	Sistema al que corresponde (*)
1	4	4	16	32	3	96	65	2	130	13	1	13	255	Sistema 2
2	12	4	48	44	3	132	42	2	84	16	1	16	280	Sistema 2
3	18	4	72	44	3	132	27	2	54	25	1	25	283	Sistema 2
4	28	4	112	23	3	69	42	2	84	21	1	21	286	Sistema 2
5	7	4	28	12	3	36	45	2	90	50	1	50	204	Sistema 2
6	10	4	40	17	3	51	63	2	126	24	1	24	241	Sistema 2
7	11	4	44	52	3	156	29	2	58	22	1	22	280	Sistema 2
8	21	4	84	32	3	96	34	2	68	27	1	27	275	Sistema 2
9	24	4	96	61	3	183	25	2	50	4	1	4	333	Sistema 3
10	27	4	108	59	3	177	16	2	32	12	1	12	329	Sistema 3
11	17	4	68	53	3	159	38	2	76	6	1	6	309	Sistema 3
12	8	4	32	42	3	126	56	2	112	8	1	8	278	Sistema 3
13	20	4	80	50	3	150	37	2	74	7	1	7	311	Sistema 3
14	5	4	20	37	3	111	58	2	116	14	1	14	261	Sistema 2
15	9	4	36	40	3	120	51	2	102	14	1	14	272	Sistema 2
16	10	4	40	47	3	141	38	2	76	19	1	19	276	Sistema 2
17	37	4	148	54	3	162	20	2	40	3	1	3	353	Sistema 3
<b>Total</b>			<b>1072</b>			<b>2097</b>			<b>1372</b>			<b>285</b>	<b>4826</b>	<b>Sistema 2</b>

*\* Intervalos para determinar el sistema al que corresponde*

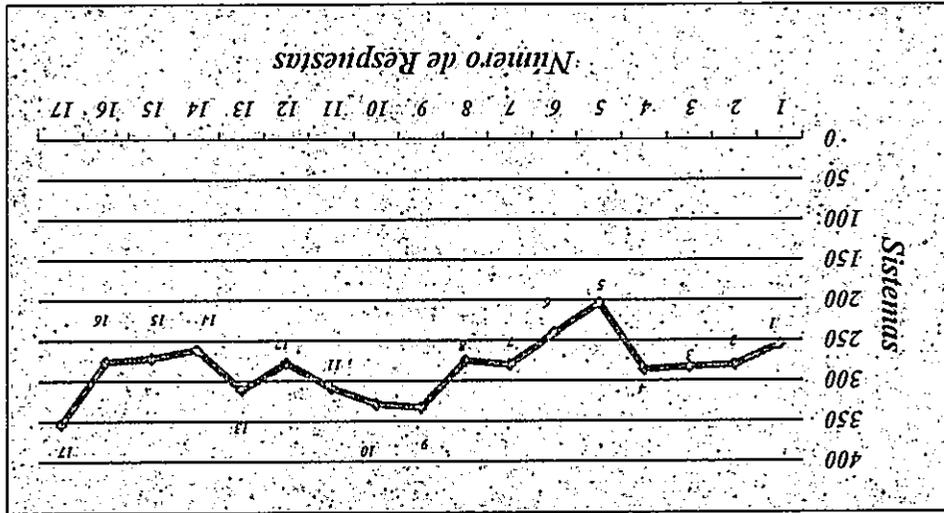


114 encuestas x 1 preguntas x 1(sistema 1) = 114

114 encuestas x 1 preguntas x 1(sistema 4) = 456

$456-114$	$=342$
$342/4$	$=85.5$
$85.5+114$	$=199.5$
$(114-199.5)$	$=\text{Sistema 1}$
$199.5+85.5$	$=285$
$(199.5-285)$	$=\text{Sistema 2}$
$285+85.5$	$=370.5$
$(285-370.5)$	$=\text{Sistema 3}$
$370.5+85.5$	$=456$
$(370.5-456)$	$=\text{Sistema 4}$

ANEXO Nº 13-B  
FORTALEZAS Y DEBILIDADES



Fortalezas (Sistema 3*)	
Debilidades (Sistema 4*)	

Nº de Intervalos	Preguntas	Total
1	255	255
2	280	280
3	283	283
4	286	286
5	204	204
6	241	241
7	280	280
8	275	275
9	333	333
10	329	329
11	309	309
12	278	278
13	311	311
14	261	261
15	272	272
16	276	276
17	353	353
Total		4826



ANEXO Nº 14-A  
 CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE ESTILO DE DIRECCIÓN Y LA  
 SATISFACCIÓN LABORAL

Nº	Estilo de Dirección Prevaliente	Satisfacción
1	329	3
2	329	3
3	330	3
4	305	3
5	310	3
6	310	3
7	310	3
8	310	3
9	310	3
10	310	3
11	310	3
12	310	3
13	310	3
14	310	3
15	310	3
16	320	3
17	320	3
18	320	3
19	330	3
20	330	3
21	330	3
22	330	3
23	330	3
24	330	3
25	330	3
26	330	3
27	330	3
28	330	3
29	330	3
30	330	3
31	330	3
32	330	3
33	330	3
34	330	3
35	330	3
36	330	3
37	330	3
38	330	3
39	330	3
40	330	3
41	330	3
42	330	3
43	330	3
44	330	3

56	56	96
56	56	95
55	55	94
55	55	93
55	55	92
55	55	91
55	55	90
54	54	89
53	53	88
53	53	87
52	52	86
51	51	85
51	51	84
50	50	83
49	49	82
48	48	81
47	47	80
46	46	79
45	45	78
45	45	77
45	45	76
45	45	75
45	45	74
44	44	73
44	44	72
44	44	71
44	44	70
44	44	69
44	44	68
43	43	67
43	43	66
43	43	65
43	43	64
42	42	63
42	42	62
42	42	61
42	42	60
41	41	59
40	40	58
40	40	57
39	39	56
38	38	55
37	37	54
37	37	53
37	37	52
37	37	51
37	37	50
37	37	49
35	35	48
35	35	47
35	35	46
35	35	45

Correlacion obtenida = 0.9475

TOTAL		
97	56	
98	57	
99	57	
100	57	
101	58	
102	58	
103	58	
104	58	
105	58	
106	58	
107	58	
108	59	
109	59	
110	59	
111	59	
112	59	
113	65	
114	66	
TOTAL	4823	

ANEXO N° 14-B  
 CALCULO DEL COEFICIENTE DE  
 CORRELACION DE PEARSON

N°	Dirección	(X)	(X-X)	(Y)	(Y-Y)	(X-X)(Y-Y)	(X-X) <sup>2</sup>	(Y-Y) <sup>2</sup>
1		13.30701754	177.0767158	-2.84210526	8.077662309	-37.81994455	29	1
2		-13.30701754	177.0767158	-1.84210526	3.393351789	24.51292701	29	2
3		-12.30701754	151.4626807	-1.84210526	3.393351789	22.67082175	30	4
4		-12.30701754	151.4626807	-1.84210526	3.393351789	22.67082175	30	4
5		-11.30701754	127.8486456	-1.84210526	3.393351789	20.82871649	31	5
6		-11.30701754	127.8486456	-1.84210526	3.393351789	20.82871649	31	6
7		-11.30701754	127.8486456	-1.84210526	3.393351789	20.82871649	31	7
8		-11.30701754	127.8486456	-1.84210526	3.393351789	20.82871649	31	8
9		-11.30701754	127.8486456	-1.84210526	3.393351789	20.82871649	31	9
10		-11.30701754	127.8486456	-1.84210526	3.393351789	20.82871649	31	10
11		-11.30701754	127.8486456	-1.84210526	3.393351789	20.82871649	31	11
12		-11.30701754	127.8486456	-1.84210526	3.393351789	20.82871649	31	12
13		-11.30701754	127.8486456	-1.84210526	3.393351789	20.82871649	31	13
14		-11.30701754	127.8486456	-1.84210526	3.393351789	20.82871649	31	14
15		-11.30701754	127.8486456	-1.84210526	3.393351789	20.82871649	31	15
16		-10.30701754	106.2346106	-0.84210526	0.709141269	9.521698945	32	16
17		-10.30701754	106.2346106	-0.84210526	0.709141269	8.679593685	32	17
18		-10.30701754	106.2346106	-0.84210526	0.709141269	8.679593685	32	18
19		-9.307017544	86.62057556	-0.84210526	0.709141269	7.837488429	33	19
20		-9.307017544	86.62057556	-0.84210526	0.709141269	7.837488429	33	20
21		-9.307017544	86.62057556	-0.84210526	0.709141269	7.837488429	33	21
22		-9.307017544	86.62057556	-0.84210526	0.709141269	7.837488429	33	22
23		-9.307017544	86.62057556	-0.84210526	0.709141269	7.837488429	33	23
24		-9.307017544	86.62057556	-0.84210526	0.709141269	7.837488429	33	24
25		-9.307017544	86.62057556	-0.84210526	0.709141269	7.837488429	33	25
26		-9.307017544	86.62057556	-0.84210526	0.709141269	7.837488429	33	26
27		-9.307017544	86.62057556	-0.84210526	0.709141269	7.837488429	33	27
28		-8.307017544	69.00654048	-0.84210526	0.709141269	6.995383169	34	28
29		-8.307017544	69.00654048	-0.84210526	0.709141269	6.995383169	34	29
30		-8.307017544	69.00654048	-0.84210526	0.709141269	6.995383169	34	30
31		-8.307017544	69.00654048	-0.84210526	0.709141269	6.995383169	34	31
32		-8.307017544	69.00654048	-0.84210526	0.709141269	6.995383169	34	32
33		-8.307017544	69.00654048	-0.84210526	0.709141269	6.995383169	34	33
34		-8.307017544	69.00654048	-0.84210526	0.709141269	6.995383169	34	34
35		-8.307017544	69.00654048	-0.84210526	0.709141269	6.995383169	34	35
36		-8.307017544	69.00654048	-0.84210526	0.709141269	6.995383169	34	36
37		-8.307017544	69.00654048	-0.84210526	0.709141269	6.995383169	34	37
38		-8.307017544	69.00654048	-0.84210526	0.709141269	6.995383169	34	38
39		-8.307017544	69.00654048	-0.84210526	0.709141269	6.995383169	34	39
40		-8.307017544	69.00654048	-0.84210526	0.709141269	6.995383169	34	40
41		-7.307017544	53.39250539	-0.84210526	0.709141269	6.153277909	35	41
42		-7.307017544	53.39250539	-0.84210526	0.709141269	6.153277909	35	42
43		-7.307017544	53.39250539	-0.84210526	0.709141269	6.153277909	35	43
44		-7.307017544	53.39250539	-0.84210526	0.709141269	6.153277909	35	44
45		-7.307017544	53.39250539	-0.84210526	0.709141269	6.153277909	35	45
46		-7.307017544	53.39250539	-0.84210526	0.709141269	6.153277909	35	46
47		-7.307017544	53.39250539	-0.84210526	0.709141269	6.153277909	35	47
48		-7.307017544	53.39250539	-0.84210526	0.709141269	6.153277909	35	48
49		-5.307017544	28.16443521	0.15789474	0.024930749	-0.837950155	37	49
50		-5.307017544	28.16443521	0.15789474	0.024930749	-0.837950155	37	50
51		-5.307017544	28.16443521	0.15789474	0.024930749	-0.837950155	37	51
52		-5.307017544	28.16443521	0.15789474	0.024930749	-0.837950155	37	52
53		-5.307017544	28.16443521	0.15789474	0.024930749	-0.837950155	37	53
54		-5.307017544	28.16443521	0.15789474	0.024930749	-0.837950155	37	54
55		-4.307017544	18.55040012	0.15789474	0.024930749	-0.6800855415	38	55
56		-3.307017544	10.93636504	0.15789474	0.024930749	-0.5222160675	39	56

57	40	-2.307017544	5.322329948	0.15789474	0.0244930749	-0.364265935
58	40	-2.307017544	5.322329948	0.15789474	0.0244930749	-0.364265935
59	41	-1.307017544	1.70829486	0.15789474	0.024930749	-0.206371195
60	42	-0.307017544	0.094259772	0.15789474	0.024930749	-0.048476455
61	42	-0.307017544	0.094259772	0.15789474	0.024930749	-0.048476455
62	42	-0.307017544	0.094259772	0.15789474	0.024930749	-0.048476455
63	42	-0.307017544	0.094259772	0.15789474	0.024930749	-0.048476455
64	43	0.692982456	0.480224684	0.15789474	0.024930749	0.109418285
65	43	0.692982456	0.480224684	0.15789474	0.024930749	0.109418285
66	43	0.692982456	0.480224684	0.15789474	0.024930749	0.109418285
67	43	0.692982456	0.480224684	0.15789474	0.024930749	0.109418285
68	44	1.692982456	2.866189596	0.15789474	0.024930749	0.267313025
69	44	1.692982456	2.866189596	0.15789474	0.024930749	0.267313025
70	44	1.692982456	2.866189596	0.15789474	0.024930749	0.267313025
71	44	1.692982456	2.866189596	0.15789474	0.024930749	0.267313025
72	44	1.692982456	2.866189596	0.15789474	0.024930749	0.267313025
73	44	1.692982456	2.866189596	0.15789474	0.024930749	0.267313025
74	45	2.692982456	7.252154508	0.15789474	0.024930749	0.425207765
75	45	2.692982456	7.252154508	0.15789474	0.024930749	0.425207765
76	45	2.692982456	7.252154508	0.15789474	0.024930749	0.425207765
77	45	2.692982456	7.252154508	0.15789474	0.024930749	0.425207765
78	45	2.692982456	7.252154508	0.15789474	0.024930749	0.425207765
79	46	3.692982456	13.63811942	0.15789474	0.024930749	0.583102505
80	47	4.692982456	22.02408433	0.15789474	0.024930749	0.740997245
81	48	5.692982456	32.41004924	0.15789474	0.024930749	0.91874441
82	49	6.692982456	44.79601416	0.15789474	0.024930749	1.0749769181
83	50	7.692982456	59.18197907	0.15789474	0.024930749	1.2390763921
84	51	8.692982456	75.56794398	0.15789474	0.024930749	1.406555866
85	51	8.692982456	75.56794398	0.15789474	0.024930749	1.406555866
86	52	9.692982456	93.95390889	0.15789474	0.024930749	1.582243534
87	53	10.692982456	114.3398739	0.15789474	0.024930749	1.7638134815
88	53	10.692982456	114.3398739	0.15789474	0.024930749	1.7638134815
89	54	11.692982456	136.7258388	0.15789474	0.024930749	1.953924289
90	55	12.692982456	161.1118037	0.15789474	0.024930749	2.149713763
91	55	12.692982456	161.1118037	0.15789474	0.024930749	2.149713763
92	55	12.692982456	161.1118037	0.15789474	0.024930749	2.149713763
93	55	12.692982456	161.1118037	0.15789474	0.024930749	2.149713763
94	55	12.692982456	161.1118037	0.15789474	0.024930749	2.149713763
95	56	13.692982456	187.4977686	0.15789474	0.024930749	2.355030327
96	56	13.692982456	187.4977686	0.15789474	0.024930749	2.355030327
97	56	13.692982456	187.4977686	0.15789474	0.024930749	2.355030327
98	57	14.692982456	213.8837336	0.15789474	0.024930749	2.5701292711
99	57	14.692982456	213.8837336	0.15789474	0.024930749	2.5701292711
100	57	14.692982456	213.8837336	0.15789474	0.024930749	2.5701292711
101	58	15.692982456	246.2696985	0.15789474	0.024930749	2.7902185
102	58	15.692982456	246.2696985	0.15789474	0.024930749	2.7902185
103	58	15.692982456	246.2696985	0.15789474	0.024930749	2.7902185
104	58	15.692982456	246.2696985	0.15789474	0.024930749	2.7902185
105	58	15.692982456	246.2696985	0.15789474	0.024930749	2.7902185
106	58	15.692982456	246.2696985	0.15789474	0.024930749	2.7902185
107	58	15.692982456	246.2696985	0.15789474	0.024930749	2.7902185
108	59	16.692982456	278.6556634	0.15789474	0.024930749	3.02169905
109	59	16.692982456	278.6556634	0.15789474	0.024930749	3.02169905
110	59	16.692982456	278.6556634	0.15789474	0.024930749	3.02169905
111	59	16.692982456	278.6556634	0.15789474	0.024930749	3.02169905
112	59	16.692982456	278.6556634	0.15789474	0.024930749	3.02169905
113	65	22.69298246	514.9714529	2.15789474	4.656509709	48.96906749
114	66	23.69298246	561.3574178	2.15789474	4.656509709	51.12696223

$$r_{xy} = \frac{\Sigma(X-X)(Y-Y)}{\sqrt{[\Sigma(X-X)^2][\Sigma(Y-Y)^2]}}$$

Donde:

- $r_{xy}$  = el coeficiente de correlación  
 $X$  = el puntaje de la variable X  
 $Y$  = el puntaje de la variable Y  
 $\bar{X}$  = media de la muestra para la variable X  
 $\bar{Y}$  = media de la muestra para la variable Y

En la investigación :

$$r_{xy} = \frac{1295.526316}{\sqrt{(11744.2544)(159.157895)}}$$

$$r_{xy} = 0.9475$$

Donde:

$X = 42.307$

$Y = 3.8428$

Según Neil Salkind, "el coeficiente de correlación es un índice que: refleja el grado de relación entre variables" y su interpretación es la siguiente:

Las correlaciones entre.....	se consideran
0.8 y 1.0	muy fuertes
0.6 y 0.8	fuertes
0.4 y 0.6	moderadas
0.2 y 0.4	débiles
0 y 0.2	muy débiles

## ANEXO 15

### DEDUCCION DE LA FORMULA PARA OBTENCION DEL TAMAÑO DE MUESTRA

El número de observaciones necesarias para estimar la proporción ( $p$ ) de trabajadores que declaran que el Estilo de Dirección en AASANA es Autoritario Benevolente, con un límite para el error de estimación de magnitud  $e$ , se encuentra al establecer la igualdad:  $Z$  desviaciones estándar del estimador ( $\sqrt{\hat{p}}$ ), igual a  $e$  y resolviendo esta ecuación para  $n$ ; es decir:

$$Z\sqrt{\hat{p}} = e$$
$$Z\sqrt{\frac{pq(N-n)}{n(N-1)}} = e$$

Elevando al cuadrado ambos lados de la igualdad, se tiene:

$$Z^2 \frac{pq(N-n)}{n(N-1)} = e^2$$

$$Z^2 pq(N-n) - nZ^2pq = n(N-1)e^2$$

$$-n(N-1)e^2 - nZ^2pq = -Z^2pqN$$

Multiplicando ambos lados por menos uno, factorizando y despejando  $n$ , se tiene:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{(N-1)e^2 + Z^2 pq}$$

Además,  $e$  es el margen máximo de error admitido en la estimación de  $p$ ,  $Z$  es el valor de la normal estándar para un determinado nivel de seguridad  $(1-\alpha)\%$  con el que se fija el margen máximo de error de la estimación,  $p$  es la proporción de trabajadores que declaran que el estilo de dirección en AASANA es Autoritario Benevolente y  $q$  es la proporción de trabajadores que declaran que el estilo de dirección en AASANA no es autoritario benevolente.