

RESUMEN

CALIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PRESIDENTE
DE CAMPO LOCAL Y NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL
DE LOS PASTORES ADVENTISTAS DE EL SALVADOR

por

Javier Mejía Mejía

Asesor principal: Manuel Ramón Meza Escobar

RESUMEN DE TESIS DE MAESTRÍA

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Administrativas

Título: GRADO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PRESIDENTE DE CAMPO LOCAL Y GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS PASTORES DE EL SALVADOR

Investigador: Javier Mejía Mejía

Asesor principal: Dr. Manuel Ramón Meza Escobar, Doctor en Educación

Fecha de culminación: Noviembre de 2009

Problema

¿Existe relación entre la percepción del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente de campo local y el grado de satisfacción laboral de los pastores de distrito de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en El Salvador?

Metodología

Se utilizaron dos instrumentos. El primero compuesto por 36 declaraciones para medir el grado de satisfacción laboral, y el segundo por 60 declaraciones para medir el grado de calidad de la gestión administrativa. La muestra contempló a toda la población investigada, un total de 87 pastores de distrito. Para las diferentes hipó-

tesis formuladas se utilizaron las pruebas estadísticas r de Pearson, el modelo de análisis de varianza factorial y el modelo de varianza de un factor.

Resultados

Se encontró que la percepción del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente y el grado de satisfacción de los pastores tuvieron un grado de relación positiva y media ($r = .543$ y $p = .000$). Se encontró que el estado civil, la categoría salarial, la categoría pastoral y el tiempo de servicio, no produjeron un efecto significativo sobre la percepción de la calidad de la gestión administrativa. Se encontró diferencia en la percepción de calidad de la gestión administrativa según el nivel académico ($F = 4.658$ y $p = .012$). El estado civil, la categoría salarial, la categoría pastoral y el tiempo de servicio, no produjeron un efecto significativo sobre el grado de satisfacción laboral. Se encontró una diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral según el nivel académico ($F = 4.341$ y $p = .016$).

Conclusiones

En general se concluyó que los encuestados tienen una percepción entre regular y bueno del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente de campo local, y entre satisfecho y muy satisfecho del grado de satisfacción laboral. Los grados de calidad de la gestión administrativa y satisfacción laboral estuvieron relacionados.

Universidad de Montemorelos
Facultad de Ciencias Administrativas

CALIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PRESIDENTE
DE CAMPO LOCAL Y NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL
DE LOS PASTORES ADVENTISTAS DE EL SALVADOR

Tesis
presentada en cumplimiento parcial
de los requisitos para el grado de
Maestría en Administración

por

Javier Mejía Mejía

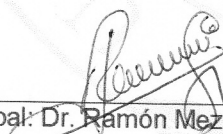
Noviembre de 2009

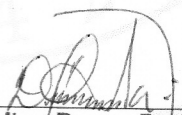
GRADO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PRESIDENTE DEL CAMPO LOCAL Y GRADO DE SATISFACIÓN LABORAL DE LOS PASTORES DE EL SALVADOR

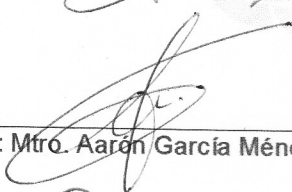
**Proyecto
presentado en cumplimiento parcial
de los requisitos para el grado de
Maestría en Administración**

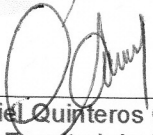
**Por
Javier Mejía Mejía**

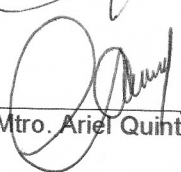
APROBADA POR LA COMISIÓN


Asesor principal: Dr. Ramón Meza


Mtro. Danny Perla
Examinador externo


Miembro: Mtro. Aaron García Méndez


Mtro. Ariel Quinteros Oviedo
Director Facultad de Administración


Miembro: Mtro. Ariel Quinteros Oviedo

29 - 11 - 2009
Fecha de aprobación

DEDICATORIA

A Jesús, mi Líder y quien satisface todas mis necesidades.

A Mary, mi fiel compañera de estudios; y a Javier Josué y Luis Daniel, como un homenaje a sus esfuerzos de superación.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS.....	vii
RECONOCIMIENTOS.....	viii
Capítulo	
I. DIMENSIÓN DEL PROBLEMA.....	1
Antecedentes	1
Gestión administrativa	1
Satisfacción laboral	3
Gestión administrativa y satisfacción laboral	5
Investigaciones realizadas	7
Planteamiento del problema	9
Declaración del problema.....	11
Definición de términos	12
Hipótesis	12
Preguntas complementarias	13
Objetivos	14
Justificación	14
Limitaciones	15
Delimitaciones	15
Supuestos	16
Marco filosófico	17
Organización del estudio	19
II. MARCO TEÓRICO	21
Introducción	21
Gestión administrativa	21
Concepto	22
Importancia de la gestión administrativa	23
Funciones de la gestión administrativa	24
Planificación	25
Organización	28
Estructura orgánica	29
División del trabajo	29
Jerarquía organizacional	30
Dirección	30
Escuelas de dirección	31
Toma de decisiones	32
Dirección y liderazgo	33
Estilos de liderazgo y toma de decisiones	34
Control	35

Satisfacción laboral	36
Conceptos	36
Importancia de la satisfacción laboral	38
Factores de la satisfacción laboral	39
Componentes de la satisfacción laboral	43
Gestión administrativa y satisfacción laboral	45
Investigaciones realizadas	48
III. METODOLOGÍA	51
Introducción.....	51
Tipo de Investigación	52
Población	53
Muestra	53
Instrumentos de medición	53
Variables	54
Variables dependientes	54
Variables independientes	54
Elaboración	55
Validez	56
Confiabilidad	56
Operacionalización de las variables	56
Hipótesis	57
Hipótesis nula principal	57
Hipótesis nulas complementarias	58
Operacionalización de las hipótesis nulas	58
Preguntas complementarias	59
Recolección de datos	60
Análisis de datos	60
IV. RESULTADOS	61
Introducción	61
Descripción demográfica	62
Estado civil	62
Nivel académico	62
Categoría salarial..	62
Categoría pastoral.....	63
Años de servicio	64
Prueba de hipótesis	64
Hipótesis nula 1	64
Hipótesis nula 2	65
Hipótesis nula 3	66
Hipótesis nula 4	66
Hipótesis nula 5	67
Preguntas complementarias	67

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	70
Introducción	70
Conclusiones	71
Sobre la declaración del problema	71
Sobre las hipótesis complementarias	72
Gestión administrativa y nivel académico	72
Satisfacción laboral y estado civil, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio.....	72
Satisfacción laboral y nivel académico	73
Conclusiones preguntas complementarias	73
Discusión	73
Recomendaciones	75
A los administradores de la UCC	75
A los presidentes de campo local	75
Para futuras investigaciones	75
Apéndice	
A. INSTRUMENTOS	77
B. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	82
C. OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS	91
D. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS PARA HIPÓTESIS	94
E. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS PARA PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS Y DECLARACIONES DE LOS INSTRUMENTOS	102
LISTA DE REFERENCIAS	108

LISTA DE TABLAS

1. Operacionalización de las variables.....	62
2. Operacionalización de las hipótesis.....	64
3. Estado civil de los pastores.....	67
4. Nivel académico de los pastores.....	68
5. Categoría salarial de los pastores.....	68
6. Categoría pastoral de los pastores.....	69
7. Años de servicio de los pastores.....	69

RECONOCIMIENTOS

Una investigación como ésta no podría haberse hecho sin la contribución y colaboración extraordinarias de diversas personas. A través de estas líneas deseo expresar mi más profundo agradecimiento a todos los que me acompañaron en esta memorable experiencia de mi vida.

En primer lugar a Dios, quien estuvo conmigo en cada paso de esta investigación y quien me dio la fuerza y el valor para hacer de este sueño una realidad.

A mis padres Javier y Carmen, por el amor que siempre me han dado y por sus oraciones que me han fortalecido en todos los aspectos de mi vida.

A mis hermanos Luis, Joel y Fernando y sus respectivas familias, con infinito agradecimiento por su apoyo y motivación incondicional en distintos momentos y de diferentes formas.

A la familia y amigos que Dios puso en mi camino, quienes con su apoyo me han ayudado a lograr lo inesperado.

A la Sra. Evila de Lazo, por haberse dedicado al máximo para aplicar el instrumento cuya investigación no se llevaría a cabo sin su significativa participación.

A los pastores de los cinco campos locales de El Salvador por su disposición para contestar los instrumentos de investigación, y a los presidentes de estos campos por su apoyo para acceder a ellos.

A mi asesor, el Dr. Manuel Ramón Meza Escobar, por su ayuda y dedicación siempre paciente, y por sus acertados consejos en la realización de esta investigación.

A la Universidad de Montemorelos por acogerme y, en particular, a los maestros del posgrado en Administración, por la instrucción y formación académica que me han brindado.

Finalmente, a todos los que me apoyaron directa o indirectamente, ¡muchas gracias!

CAPÍTULO I

DIMENSIÓN DEL PROBLEMA

Antecedentes

Los antecedentes de esta investigación son abordados haciendo una breve descripción de la evolución histórica de las variables gestión administrativa y satisfacción laboral, y de la posible relación entre ambas.

Gestión administrativa

Stoner, Freeman y Gilbert (1994) explican que aun antes de que se usara el término administración, sus principios ya eran practicados por algunas organizaciones que existían como tales mucho tiempo atrás. Nicolás Maquiavelo en su obra *Los discursos*, publicada en 1531, y Sun Tzu en su libro *El arte de la guerra*, escrito hace más de dos mil años, presentan principios que se aplican al proceso administrativo de las organizaciones. Sin embargo, en su concepción científica, la gestión administrativa se origina a fines del siglo XIX e inicios del siglo XX.

Ramírez Cardona (2002) identifica a Frederic W. Taylor y Henry Fayol, investigadores que vivieron en el siglo XX, como los padres de la administración científica o clásica, debido a las teorías que elaboraron como resultado de investigaciones que realizaban en las fábricas. Ramírez Cardona identifica el concepto de administración

con el de gestión administrativa, al explicar que el término ha evolucionado hasta ser equivalente de dirección, gestión y gerencia.

Aumage (1979) establece que toda organización es una empresa, y como tal exige un sector administrativo. Aun cuando las actividades de las organizaciones difieren entre sí, demandan gestión administrativa. Por ejemplo, las actividades de los bancos, compañías de seguros o instituciones de administración pública, difieren de aquellas empresas que procesan materias primas para transformarla en productos que luego es necesario mercadear. Difieren en los productos que ofrecen y en los procesos para producirlos, pero tienen en común el proceso administrativo para gestionarlas. Puesto que toda empresa es definida por los objetivos que persigue, es decisiva la técnica aplicada a la organización y la gestión administrativa.

Rodríguez Valencia (2003) define la administración como ciencia, técnica y arte. Es ciencia porque sus principios se pueden aplicar a cualquier organización social. Y es técnica y arte porque existe un conocimiento organizado que señala cómo administrar eficientemente, y quienes lo hagan tienen mejores oportunidades de encontrar soluciones a los problemas administrativos. La teoría administrativa es importante, pero conocerla sin practicarla no basta para una administración eficiente. Hay que saber cómo usarla. Si un administrador realiza su trabajo sin teoría, y sin conocimiento estructurado por dicha teoría, solo le queda confiar en la suerte para tener éxito. Esto significa que la técnica es insustituible y cómo aplicarla es un arte.

Ramírez Cardona (2002) considera las diferentes escuelas administrativas, tales como la administración científica de Taylor, la teoría administrativa de Fayol, la

escuela estructuralista, la teoría del comportamiento administrativo, la escuela de sistemas y la escuela humanística de la administración. Esta última es de especial interés, pues se caracteriza por la importancia que le da al factor humano en la administración, ya que la define no solo como un asunto de organización y racionalización, como habían hecho los ingenieros que desarrollaron la escuela clásica o científica, sino como un problema de motivación del trabajador y de satisfacción, concepto que prepara el terreno para la consideración de la siguiente variable objeto de esta investigación.

Satisfacción laboral

Robbins (2004) define la satisfacción laboral como la actitud general del empleado hacia su trabajo.

Espeso Santiago (2006) se refiere a esta actitud como un sentimiento que experimenta el trabajador hacia los diferentes aspectos de su trabajo. El trabajador tiene deseos, expectativas, aspiraciones y necesidades, y su percepción de cuánta satisfacción reciben determinará su grado de satisfacción laboral. Si existe un malestar hacia cualquiera de estos aspectos, se evidenciará en insatisfacción laboral. En suma, satisfacción laboral es un balance entre lo que el trabajador espera de su trabajo y lo que obtiene de este.

Según Vandam (2007) esta satisfacción laboral no depende tanto de las condiciones de trabajo como el salario, la estabilidad laboral y los horarios, sino de otros factores como el entorno humano, el reconocimiento de compañeros de trabajo, co-

laboradores y la realización de un trabajo que satisfaga la necesidad de realización profesional.

Rodríguez Moreno (2002) no solo confirma que cuánto más alta sea la calidad de vida profesional del empleado, más elevada será su satisfacción, sino que añade otra dimensión: la importancia de conocer las características diferenciales de los empleados. Unos buscan reconocimiento y otros buscan socialización o estímulo. Al conocer estas características, el administrador sabrá cómo ayudar a la gente a que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posibles en el trabajo.

Desde una perspectiva psicológica Quintanilla y Bonavía (2005) asocian la satisfacción laboral con la calidad de la vida laboral, ilustrando cómo, debido a su importancia, el concepto de satisfacción laboral adquirió categoría de variable dependiente. En este contexto, esta variable se convirtió en un fin en sí mismo, lo cual explica por qué los administradores incrementan sus esfuerzos para mejorar la satisfacción de los trabajadores, aun cuando la satisfacción laboral no pueda contribuir a la productividad, que es otra variable dependiente.

Reyes (1992) hace notar que en una empresa se administran personas y cosas, pero que a diferencia de las cosas, que son elementos pasivos, las personas en esencia son activas. Las cosas no tienen inteligencia ni libertad, en cambio las personas sí. Las cosas son medios a través de los cuales se alcanzan los objetivos de la organización, pero las personas no pueden ser consideradas como medios, pues la administración de las cosas se realiza a través de la administración de las personas. Si hacemos a un lado el principio de que las personas no son instrumentos, acarrea-

remos consecuencias de ineficiencia administrativa. Fácilmente una de esas consecuencias es la insatisfacción laboral.

Daft y Marcic (2006) enfatizan que los administradores, acosados por las exigencias del cambiante mundo, además de satisfacer a sus públicos, deben también complacer a los trabajadores que requieren tareas menos mecánicas, mayor participación del poder en lugar de concentrarlo, mayor cultura corporativa que los incluya cada vez más, mayor equilibrio entre los intereses del trabajo y las preocupaciones familiares y otras demandas laborales. Esto demanda un cambio de comportamiento en los administradores.

Gestión administrativa y satisfacción laboral

Toda gestión administrativa exige liderazgo. Puesto que ambos conceptos implican relaciones con los subordinados, el directivo precisa de una ética de la cual se desprenden sus principios y valores. La puesta en práctica de estos principios y valores determinará si dichos subordinados saldrán beneficiados o perjudicados. De más está decir del importante papel que las relaciones humanas juegan en estas consideraciones éticas, pues los principios y valores son los que le dan solidez a las buenas relaciones entre el directivo y los subordinados. Inevitablemente esta interacción tiene repercusiones en términos de satisfacción laboral (Stoner et al., 1994).

Según Daft (2004) los directivos llevan a sus puestos su personalidad y sus rasgos de conducta, es decir, su ética, la cual se ha formado conforme a sus necesidades personales, el entorno familiar en el que crecieron y la formación religiosa que

recibieron. Estas características de su personalidad lo llevarán a tomar decisiones éticas que tendrán que ver con sus subordinados.

Según Robbins y Coulter (2005) la característica que identifica a un gerente o administrador es que trabaja con otras personas, coordinando sus actividades laborales de tal manera que se alcancen los objetivos de la organización. En este contexto el trabajo del directivo no es para obtener logros personales, sino para ayudar a los demás a hacer su trabajo de tal manera que se alcancen los logros buscados.

Para Rodríguez Valencia (2002a) en el pasado la ciencia administrativa se desenvolvía en un sistema cerrado. El interés era puesto solo en las técnicas de la toma de decisiones gerenciales. Esto era apropiado para el nivel operativo, pero no para los niveles de coordinación y estratégico. El ambiente de un sistema abierto para la administración la hace más compleja, pues ésta debe manejar la incertidumbre y las ambigüedades que se dan al traspasar los distintos subsistemas, condiciones que en su mayoría provienen de los subordinados. Solo los administradores que puedan manejar estas incertidumbres y ambigüedades de los subordinados tienen posibilidades de éxito.

De acuerdo con Stoner et al. (1994), la exigencia de saber cómo manejar las incertidumbres y ambigüedades de los subordinados, establece que un directivo, en el contexto de ciertas circunstancias en su organización, quiera saber cómo establecer mejores relaciones laborales con las personas encargadas de realizar las tareas. La eficacia de su gestión administrativa dependerá de cómo entienda qué es impor-

tante para estas personas. De esta manera se establece una relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral.

Rodríguez Mansilla (1996) menciona una actitud contraria al interés de los subordinados, según la cual el administrador tiende a estar más interesado en la productividad que en la satisfacción laboral del empleado, convencido de que no es cierto que una mayor satisfacción conducirá a una mayor productividad. Esto hace que el administrador busque soluciones simples y de bajo costo para satisfacer las expectativas, deseos y aspiraciones de los trabajadores. Este tipo de gestión administrativa genera un sentimiento de insatisfacción laboral, una vez que es percibido por los trabajadores.

Investigaciones realizadas

Finol de Franco, Marcano y Pirela (2004) efectuaron un estudio sobre la evaluación de la gestión administrativa del gerente educativo en instituciones de educación básica, en el que sostienen que la calidad educativa depende en gran medida de la gestión de los gerentes educativos. Identifican a los directores y subdirectores, quienes deben considerar como básicas las funciones de planificación, organización, dirección, control, supervisión y evaluación, como integradores de su gestión administrativa. Este estudio de campo enmarcado en un diseño no experimental, descriptivo y transversal. Abarcó una población de 15 gerentes educativos y 112 docentes de 7 escuelas del municipio de Maracaibo, Venezuela. Los resultados mostraron que en cuanto a la función de planificación, en el indicador diagnóstico, el 80% de los directivos afirmaron que siempre se elaboraba en forma conjunta, en tanto que el 45% de

los docentes dijeron que se hacía de esta manera, pero solo algunas veces. En cuanto a la organización, en el indicador horario escolar, el 90% de los directivos contestaron que siempre se hace en función de las necesidades de los alumnos y docentes, en tanto que el 95% de esos últimos dijeron que siempre se elaboraba solo en función de los alumnos. En relación al tipo de dirección, en el indicador liderazgo, el 65% de los docentes afirmaron que los directivos mostraban características propias de un estilo autocrático, con poco espacio para la comunicación, y con un proceso de toma de decisiones centradas en la Dirección u otra persona directivo. Contrario a esto, el 90% de los directivos afirmaron que su estilo era democrático y participativo, siendo evidente la diferencia de percepción en ambos grupos, y creando un ambiente en el que aumentan las posibilidades de insatisfacción laboral.

Fernández Larraguibel y Paravic Klijn (2003) realizaron un estudio sobre el nivel de satisfacción laboral en enfermeras de hospitales públicos y privados de la provincia de Concepción, Chile. De una población de 447 enfermeras, se seleccionaron el 50% de las que pertenecían al sector público, y el 100% de las que trabajaban en el sector privado. En términos generales las 248 enfermeras de los hospitales públicos y privados encuestadas, se percibieron como levemente satisfechas. En el caso de las trabajaban en los hospitales privados, éstas se encontraban más satisfechas (6.56) que las de los hospitales públicos (5.93). En relación a las condiciones físicas del trabajo, las enfermeras de hospitales privados resultaron más satisfechas que las de los hospitales públicos. En el caso del factor promociones y ascensos, ambos grupos de enfermeras presentaron una clara tendencia a la insatisfacción,

aunque las que trabajaban en los hospitales privados estaban menos insatisfechas que las de los hospitales públicos. En cuanto a la relación con el personal administrativo con quien interactúan más cercanamente, como el supervisor o jefe, se hallaron con una leve tendencia a la satisfacción.

Galaz Fontes (2003) realizó un estudio sobre la satisfacción laboral de los académicos mexicanos en la Universidad Autónoma de Baja California (UABC). El estudio tenía tres objetivos principales: establecer el nivel de satisfacción de los académicos con distintos aspectos de su trabajo, medir su nivel de satisfacción global, e identificar los aspectos que podían predecir mejor su satisfacción con el trabajo. Los resultados arrojados indican que en cuanto a la satisfacción global, un 84.4% dijeron estar satisfechos o muy satisfechos con su trabajo. Los resultados también mostraron cómo la gestión administrativa influye sobre el grado de satisfacción laboral. Para el caso, en cuanto a sus relaciones con la administración, los académicos reportaron un nivel de satisfacción de 62.4%, mientras que se mostraron moderadamente satisfechos con el estilo de dirección de su unidad académica en un 54.2%, y un 44.9% señalaba lo poco satisfechos que estaban respecto la administración de la institución en general.

Planteamiento del problema

Tanto las teorías como las investigaciones del comportamiento organizacional, revelan la estrecha relación que existe entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral, sugiriendo la importancia de hacer medición de esta última como un medio más en el proceso de evaluar la calidad de gestión de los directivos. Ante esta evi-

dencia, toda organización debería contar con un patrón de medición de estas variables.

La estructura organizacional de la Iglesia Adventista del Séptimo Día tiene en su nivel más alto a la Asociación General; le siguen las divisiones, como extensiones de la Asociación General, luego continúan las uniones, luego las misiones o asociaciones también llamadas campo local, y finalmente la iglesia local. En la República de El Salvador funcionan cinco campos locales: dos asociaciones y tres misiones. Un campo local es la organización administrativa inmediatamente inferior a una Unión, y es dirigido por un Presidente ejecutivo, el Secretario y el Tesorero. De estas tres figuras administrativas depende la dirección del personal de oficina y de campo. Este personal de oficina lo componen el Contador(a), el Cajero(a), los cuatro Departamentales encargados de los diferentes departamentos de iglesia, y las secretarias para cada uno de los departamentos de la estructura antes descrita. A esto se añade un conserje y personal de vigilancia y limpieza.

Como personal de campo se conoce al cuerpo de pastores que atienden las iglesias diseminadas en el territorio administrado por el campo local. Cada pastor está a cargo de un número de iglesias, y responde a la administración del campo local por una serie de metas y objetivos de trabajo que le son asignados directamente por la administración, o según sea el estilo de dirección, pueden ser consensuados entre el pastor y la administración. El desempeño del pastor es medido en relación con estas metas y objetivos, por lo que es fácil percibir que para la consecución de estos objetivos, hay una gestión directiva que implica planificación, organización, eje-

cución de lo planificado y la labor de supervisión y evaluación de lo alcanzado, actividades directivas que son desempeñadas por el presidente.

Toda esta gestión directiva tiene sus repercusiones, de una u otra manera, sobre la satisfacción laboral de los empleados del campo local, tanto en el personal de oficina como en el de campo, determinando el grado de satisfacción laboral de la fuerza de trabajo, la calidad de gestión directiva del presidente de campo local.

Los cinco campos locales que funcionan en El Salvador son la Asociación Metropolitana, la Asociación Oriental, la Misión Paracentral, la Misión Central y la Misión Occidental. El presidente es la figura directiva de más alto rango, y el responsable de toda la gestión administrativa para alcanzar las metas y objetivos de la organización, por lo que su gestión no solo es determinante de la satisfacción laboral del personal bajo su dirección, sino del rendimiento de ese personal, variable que aunque no es objeto de medición en este estudio, no deja de estar relacionada con el rendimiento y el desempeño general del campo local.

Por lo tanto, la relación entre la gestión directiva del presidente de campo local, y la satisfacción laboral de sus dirigidos como termómetro para medir la calidad de su gestión, son suficientes razones que justifican el presente estudio, debido a que de esa relación se desprende que el campo local logre sus metas y objetivos en el cumplimiento de la misión de la terminación de la predicación del evangelio en el territorio que administra.

Declaración del problema

Con esta investigación se pretendió dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Existe relación entre la percepción del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente de campo local y el grado de satisfacción laboral de los pastores de distrito de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en El Salvador?

Definición de términos

Con el propósito de que esta investigación sea claramente entendida al leerse se definen a continuación algunos términos:

Calidad de gestión administrativa: Se refiere a la ponderación del conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir y controlar.

Satisfacción laboral: Es el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. El concepto mide su nivel de agrado y bienestar que experimenta como respuesta a los diferentes factores que producen satisfacción en el trabajo.

Hipótesis

Para los propósitos de esta investigación fueron planteadas las siguientes hipótesis:

Hipótesis principal

H1: Existe una relación significativa entre la percepción del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente de campo local y el grado de satisfacción

laboral de los pastores de distrito de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en El Salvador.

En lo sucesivo, la designación pastores de distrito de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en El Salvador será sustituido por el término pastores.

Hipótesis complementarias

H2: Existe una diferencia significativa en la percepción que tienen los pastores del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente del campo local según su estado civil, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio.

H3: Existe una diferencia significativa en la percepción que tienen los pastores del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente del campo local según nivel académico.

H4: Existe una diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral de los pastores según su estado civil, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio.

H5: Existe una diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral de los pastores según su nivel académico.

Preguntas complementarias

A continuación se presentan algunas preguntas que se derivan del planteamiento del problema y que serán contestadas con los resultados de la investigación.

1. ¿Cuál es la percepción que tienen los pastores del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente de campo local?

2. ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral de los pastores de El Salvador?

Objetivos

Los objetivos de esta investigación fueron los siguientes:

1. Construir los instrumentos para medir el grado de calidad de la gestión administrativa del presidente de campo local y el grado de satisfacción laboral de los pastores.
2. Conocer la percepción que tienen los pastores del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente de campo local.
3. Conocer el grado de satisfacción laboral de los pastores en El Salvador.
4. Medir la probable relación entre la percepción que tienen los pastores del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente de campo local y su grado de satisfacción laboral.

Justificación

Este estudio se justifica, porque después de revisar la bibliografía sobre el tema no se ha encontrado estudios semejantes, por lo que éste es una contribución a la formación de un marco de referencia, de tal manera que sirva como punto de partida para estimular estudios futuros sobre el tema desde otros ángulos y usando otras metodologías.

Otra razón por la cual se justifica este estudio, es que los expertos en el tema que lo han investigado en otras organizaciones, han determinado su trascendental importancia para el éxito de las mismas, por lo que es necesario validar sus hallazgos generales sobre el tema con una investigación específica dentro de organizaciones de la Iglesia Adventista.

Además, se justifica para que los administradores de los campos locales, presentes y futuros, y quienes gestionan directamente con la fuerza pastoral de la Iglesia, cuenten con información científica y veraz sobre la relación positiva o negativa que su gestión administrativa puede tener sobre la satisfacción laboral de los pastores de distrito. Con este estudio como antecedente, los administradores podrán tomar con seriedad las conclusiones y recomendaciones, de tal forma que les sirvan como directrices para favorecer la satisfacción laboral en la vida de los pastores de distrito en forma específica.

Finalmente, esta investigación se justifica, porque este estudio se suma a otros en procura de la excelencia directiva como factor determinante de satisfacción laboral.

Limitaciones

A continuación presentamos algunas limitaciones presentes en esta investigación:

1. Los sujetos de la investigación fueron solo los pastores de los cinco campos locales de El Salvador. Por lo tanto, los resultados son válidos en forma directa solamente para dichos territorios.

Delimitaciones

En seguida presentamos algunas delimitaciones propias de esta investigación:

1. La investigación se realizó en el segundo trimestre de 2009, por lo que los resultados corresponden a las condiciones y circunstancias propias de ese periodo.

2. Se seleccionó como población de estudio a todos los pastores de los cinco campos locales de El Salvador. No incluyó al personal de oficina de dichos campos.

3. La investigación no incluyó los cinco campos locales de Honduras, que también pertenecen a la Unión Centroamericana Central.

4. Este estudio no pretendió encontrar causas que expliquen los resultados.

5. Algunas hipótesis complementarias no tienen toda la sustentación teórica necesaria. Fueron formuladas por interés del investigador y por recomendación del asesor principal.

Supuestos

Los supuestos de esta investigación fueron los siguientes:

1. La evaluación del grado de calidad de la gestión administrativa se hizo desde la percepción que tienen los pastores sobre el desempeño del presidente del campo local. El proceso administrativo utilizado se dividió en las etapas de planeación, organización, dirección y control.

2. Los resultados de la encuesta que se realizó a los pastores se considera como la medida de su nivel de satisfacción laboral.

3. Los encuestados contestaron con honestidad los instrumentos que se les aplicaron.

4. Los instrumentos aplicados midieron lo que se pretendió medir.

5. Los pastores contestaron el instrumento libremente, sin ser influidos por quienes los aplicaron.

Marco filosófico

La gestión directiva de alta calidad que se traduce en resultados positivos está ejemplificada en las Sagradas Escrituras. José y su gestión al frente del gobierno egipcio ilustra cómo un alto directivo puede obtener grandes logros para su organización, y al mismo tiempo hacer que sus miembros estén satisfechos. En Génesis 41:45 y 46 se especifica que José quedó a cargo de administrar todo Egipto. El objetivo básico para el cual fue nombrado, era administrar los recursos de la nación, de tal manera que la preparase para enfrentar una peligrosa hambruna que amenazaría la estabilidad de la sociedad egipcia. Se requería de especiales habilidades directivas para lograr un propósito de tal magnitud. Una de ellas es la diligencia para emprender la tarea.

Evidentemente esto le hizo entrar en contacto con la población, y lograr de ellos su apoyo para poner en acción el plan que salvaguardase a la nación. En Génesis 47:13-25 se describe cómo la gestión administrativa exitosa de José permitió que la población fuera salva de la inanición, además de lograr enormes resultados para la casa de faraón, sin que ello mermara la satisfacción del pueblo que con agrado le reconoció: “¡Usted nos ha salvado la vida, y hemos contado con su favor!” (v. 25).

Se tiene un caso bíblico que muestra el efecto que produce sobre los dirigidos la gestión de un administrador que no toma en cuenta las necesidades de ellos. En 2 Crónicas 10 se registra que Roboam, quien había heredado de su padre Salomón un reino unificado, decidió no tratar al pueblo con bondad, condescendencia y amabili-

dad, su reino fue dividido, y a partir de allí se inició la historia del reino de Israel y el reino de Judá. Este hecho demuestra la gran importancia de saber tratar a los dirigidos considerando sus necesidades, pues de lo contrario, y aunque el directivo ocupe una posición de autoridad, los dirigidos, insatisfechos, actuarán en contra de sus intereses y los de la organización.

En Lucas 12:42 el Señor Jesús hace notar dos principios que puestos en práctica redundan en una gestión administrativa de alta calidad; estos son, la fidelidad y la prudencia. Un directivo ha de ser fiel o leal, tanto a su organización como a sus miembros, y especialmente con éstos ha de conducirse con prudencia, con tacto y astucia. Un administrador así es llamado un buen mayordomo.

La gestión administrativa es indispensable para el funcionamiento y el éxito de cualquier organización. Este es un principio universal expresado en Proverbios 11:14 en donde se lee que, sin dirección, la nación fracasa. Pero, como ya se analizó, la Biblia también aconseja cómo se debe dirigir a fin de lograr ese éxito, es decir, con prudencia y sabiduría, lo cual concuerda con lo que dice la última parte del pasaje citado: el éxito depende de los muchos consejeros.

La gestión directiva de un administrador debiera ser bien planificada desde que el individuo recibe la responsabilidad. Dentro de su plan de gestión debe incluir la puesta en práctica no solo de los cuatro pasos del proceso administrativo, sino principios como la lealtad, la prudencia, el buen aconsejamiento, es decir, la consulta, el trabajo en equipo, el buen trato, la amabilidad y la identificación y condescendencia con las necesidades de los dirigidos. Todo esto es planificar una buena ges-

ción, y el resultado de una planificación así será inevitablemente el éxito. Proverbios 21:5 lo establece: “Los planes bien pensados: ¡pura ganancia! Los planes apresurados: ¡puro fracaso!”.

Organización del estudio

El resto del estudio ha sido dividido en cuatro capítulos:

El Capítulo II contiene el marco teórico en el que se analizan los aspectos más relevantes del tópico de estudio. Presenta una introducción, la conceptualización de la variable gestión directiva, las teorías administrativas, la importancia de la gestión directiva, el proceso administrativo, la planificación, la organización, la dirección y el control, la conceptualización de la variable satisfacción laboral, las teorías sobre satisfacción laboral y su importancia, los factores de satisfacción laboral y finalmente la relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral.

El Capítulo III presenta la metodología de la investigación. Presenta el tipo de investigación, la población y muestra de estudio, la descripción de los instrumentos de medición y la forma como se elaboraron, las variables y su operacionalización, la validez y confiabilidad de los instrumentos, las hipótesis nulas y su operacionalización, las preguntas complementarias y la recolección y análisis de los datos.

El Capítulo IV presenta los resultados de la investigación. Está organizado en el análisis de variables demográficas, las pruebas de hipótesis, las preguntas complementarias y un resumen del capítulo.

El Capitulo V presenta la dimension de los resultados. Una presentación de las conclusiones, una discusión de los resultados y las recomendaciones de acuerdo con los resultados de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Introducción

El presente estudio tuvo como objetivo conocer si existe relación entre el grado de calidad de la gestión administrativa del presidente de campo local y la satisfacción laboral del pastor de distrito.

En este capítulo se presentan de manera más detallada los conceptos y definiciones relacionadas con las variables del problema que se está abordando, con el propósito de sustentarlo teóricamente, determinar los contenidos de los instrumentos, generar hipótesis y favorecer las conclusiones y recomendaciones.

En este caso, este marco teórico lo constituyen en primer lugar los conceptos, importancia y funciones de la variable gestión administrativa y sus indicadores de la investigación. Luego el concepto, la importancia y las características de la variable satisfacción laboral, y finalmente una exposición de las relaciones más significativas que se dan entre los elementos teóricos de las variables.

Gestión administrativa

Debido a que el mundo de hoy está en un constante proceso de cambio, Rodríguez Valencia (2006) hace notar que para que las organizaciones logren sus objetivos se vuelve cada vez más necesario que los administradores sean produc-

tivos y eficientes. Si los administradores no llenan estas exigencias, hay una gran pérdida de recursos, esfuerzos y oportunidades. Si este mundo tan cambiante demanda este tipo de administradores, la preocupante realidad es que nunca como hoy ha habido tanta escasez de capacidad administrativa, entendiéndose que capacidad administrativa se refiere a la capacidad de gestión para satisfacer las demandas específicas y los resultados positivos que las organizaciones esperan.

Concepto

Puesto que gestión significa el conjunto de trámites encaminados a la solución de un asunto, este concepto aplicado a la administración se refiere a las acciones realizadas por un administrador para darle dirección a la organización que administra a fin de lograr un producto determinado. Esto es lo que se llama gestión administrativa, y como actividad se lleva a cabo por medio del cumplimiento de los pasos del proceso administrativo. DuBrin (2000) establece que dicho proceso está integrado por cuatro fases: Planificación, organización, dirección y control.

Por su parte Hellriegel, Jackson y Slocum (2006) indican que para que la gestión administrativa sea eficiente, el administrador necesita desarrollar ciertas habilidades básicas como la comunicación, el trabajo en equipo y el manejo personal. Pero para que sea exitoso debe ejecutar de manera eficiente cuatro funciones básicas, a saber, la planeación, la organización, la dirección y el control. Los administradores realizan estas funciones de manera simultánea, más que siguiendo un orden rígido predeterminado. También vale señalar que el tiempo que se le dedica a cada función va a depender de las condiciones particulares del trabajo según lo vayan exigiendo.

Da Silva (2002) apunta que la mayoría de las definiciones de administración comparten la idea básica de que está relacionada con el logro de objetivos por medio del esfuerzo de otras personas. Sin embargo, tiene cuidado de resaltar algunos aspectos involucrados en otras definiciones. Por ejemplo, para la escuela funcional la administración es un proceso de planear, organizar, actuar y controlar para lograr objetivos. Para la escuela de relaciones humanas es un proceso social que involucra personas más que dirigir actividades. Para la escuela de la toma de decisiones administrar es: tomar decisiones para lograr metas. Para la escuela de los sistemas, las organizaciones son sistemas orgánicos. Para la escuela de las contingencias la administración es situacional, pues se adapta al entorno según las circunstancias.

Por su parte Fernández (2005) presenta una matriz de gestión que comprende cuatro funciones: planificar, organizar, dirigir y controlar. Muestra cómo estas funciones interactúan con los diferentes niveles de mando y los departamentos de una empresa. De acuerdo con este concepto, cualquier mando de cualquier departamento, está en la obligación de planificar, organizar, dirigir y controlar, puesto que estas funciones son el fundamento de toda gestión.

Importancia de la gestión administrativa

Daft y Marcic (2006) hacen ver el mundo en crisis en el que se desenvuelven los administradores, y afirman que si éstos desarrollan las habilidades requeridas para ejecutar acciones sólidas, las organizaciones se conservarán saludables, motivadas y productivas.

Robbins (2004) recuerda que el propósito de toda organización es alcanzar los objetivos propuestos, pero para que dichos objetivos sean definidos alguien tiene que hacerlo, y esa es prerrogativa de la persona a cargo de la gestión administrativa de la institución. Dichos objetivos no podrán ser alcanzados si el administrador no pone en ejecución la función de la planificación, fase en la que primero define los objetivos y luego planifica cómo alcanzarlos. Pero estos objetivos tampoco podrán alcanzarse sin alguien que organice los recursos, dirija y controle el plan para lograrlos. En este proceso radica la importancia de la administración.

Describiendo el trabajo del administrador, Mintzberg (1997) expresa que es la persona sobre quien recae la responsabilidad de guiar una organización, y que no hay diferencia si se trata de ejecutivos de una empresa, capataces, entrenadores, primeros ministros o líderes religiosos, pues todos tienen en común el desafío de desempeñar eficientemente las cuatro funciones básicas del proceso administrativo para llevar a sus organizaciones a la consecución de sus metas.

Rodríguez Valencia (2007) observa que los administradores trabajan en organizaciones, pero no todos los miembros de una organización son administradores. Añade que los administradores son planificadores, organizadores, directores y controladores, precisamente para guiar su área de responsabilidad hacia el logro de los objetivos predeterminados, lo cual no sería posible sin su gestión.

Funciones de la gestión administrativa

Robbins (2004) cita las cinco funciones administrativas originalmente propuestas por Henri Fayol, según las cuales los administradores planean, organizan, mandan, coordinan y controlan. Luego condensa estas cinco funciones en cuatro,

en lo cual coincide con la mayoría de los teóricos modernos de la administración. Basados en esta propuesta, a continuación se dará un tratamiento por separado a las funciones de la planificación, organización, dirección y control.

Planificación

Gill Estallo (2007) define la planificación como un proceso de toma de decisiones respecto del futuro, anticipándose a los hechos, y en función de su previsión determinando las actividades que deberán ejecutarse, así como la manera en que han de llevarse a la práctica. Todo esto implica que debe hacerse una selección de los objetivos que se quieren alcanzar. De igual manera debe planificarse el desarrollo de las políticas, los programas y los presupuestos necesarios para alcanzar dichos objetivos. El proceso de la planificación es una herramienta de la dirección de la empresa usada para ejecutar lo propuesto.

Sesto Pedreira (2001) usa el concepto de “a priori”, para indicar la manera anticipada de tomar decisiones respecto del futuro, y siempre asociándolo a la consecución de objetivos, lo cual hace de la formulación y búsqueda de las metas de la organización la principal tarea de la planificación. En el contexto de las previsiones financieras echa mano del concepto de las estimaciones, un criterio que debe ser cuidadosamente definido, para que al llegar el futuro para el cual hacen provisión, estén lo más ajustadas posibles a la realidad de la necesidad.

Saavedra Guzmán (2001) hace notar que aún cuando siempre las personas han tendido a planificar sus vidas y sus instituciones, en el siglo XX la planificación adquirió un carácter de ciencia, y desde entonces ha estado ligada al conocimiento científico. Define la planificación como las actuaciones de un directivo en el pre-

sente, pero con una visión puesta en el futuro, identificando los medios necesarios para lograr lo proyectado. Enumera los principios de la planificación, tales como la racionalidad, la previsión, la universalidad, la unidad y la continuidad.

Martner (2004) define la racionalidad como el proceso mediante el cual se someten todas las alternativas a una especie de concurso, del cual saldrán seleccionadas las mejores. Este proceso de selección entonces se lleva a cabo de manera inteligente, pues se descartan alternativas que luego de analizadas no son viables, y se eligen aquellas que aseguran lograr lo que se busca. Esta capacidad de análisis es propia de los seres inteligentes. El componente científico de la planificación juega su rol en este proceso de selección, pues se pone en práctica el razonamiento sistemático al considerar las alternativas.

En cuanto a la previsión, Sainz de Vicuña Ancin (2003) señala que los expertos coinciden en determinar una diferenciación entre previsión y planificación. Para establecerla hacen ver que la previsión constituye una de las primeras tareas a llevarse a cabo en un proceso de planificación, y argumenta que reconocidos autores introducen el concepto de previsión en sus definiciones de planificación, lo cual indica que no consideran ambos conceptos como iguales en significado. La previsión intenta predecir lo que sucederá en el futuro, en tanto que la planificación va más allá al establecer los medios necesarios para la construcción de ese futuro.

En relación con la universalidad, Fernández Romero (2004) propone que un plan debe ser global. Esto significa que la planificación debe abarcar la totalidad del universo en el que se desenvuelve la organización. Debido a esta exigencia, en la planificación no solo se consideran los planes a mediano y largo plazo, sino

que también deben tomarse en cuenta los planes a corto plazo. De igual manera debe haber provisión para los planes de las diversas unidades de la organización, así como los planes de formación, los planes comerciales, los financieros y cualquier otro plan que deba incluirse para cubrir cada aspecto operativo de la organización.

Sobre el principio de unidad, Venegas Jiménez (2000) observa que debido a la diversidad de planes que se elaboran para cubrir cada área de la organización, es imprescindible la existencia de elementos que los unifiquen. De esta manera todos estos componentes quedarán integrados y armonizados como un conjunto en el que la totalidad debe actuar como una unidad granítica. La coherencia es vital en la planificación, pues evidencia unidad interna e interrelación de las partes, la cual es vital para la consecución de los objetivos. El propósito de esta unidad es eliminar los riesgos que se dan cuando los esfuerzos y recursos son desviados.

En relación con el principio de la continuidad, Gómez Orea y Gómez Villarino (2007) exponen que la planificación es un proceso que transcurre en el tiempo, y en ningún momento debe detenerse. Es un ciclo en el que constantemente se toman decisiones que luego deben irse aplicando. Estas decisiones se toman en base a un diagnóstico según sea la circunstancia en cada momento. El resultado de esta continuidad es que los planes, los programas, los proyectos y su ejecución, se enlazan entre sí y se van dando en el tiempo en una línea que no tiene fin. Esta fluidez evita el estancamiento, confiriéndole a la organización el dinamismo necesario para lograr los objetivos.

Sánchez Nájera (2000) identifica cuatro tipos de planificación: operacional, táctica, estratégica y normativa. La planificación operacional, por enfocarse en los diferentes subsistemas que ejecutan las tareas, es la de menor alcance en el tiempo. La planificación táctica tiene un alcance intermedio, pues relaciona entre sí las diferentes partes de la organización como un todo. La planificación estratégica es de largo alcance, y afecta cada parte de la organización, pues su finalidad es producir cambios profundos en su cultura interna. Y la planificación normativa es la que impone algún tipo de sanción cuando las metas no son cumplidas.

Organización

Anda Gutiérrez (2005) define la organización como un proceso que agrupa las actividades necesarias a fin de lograr un objetivo común, estableciendo con claridad los objetivos y las políticas, las tareas y funciones de cada puesto, las estructuras y niveles jerárquicos necesarios, precisando los procedimientos, los sistemas y las técnicas que se necesitan para ejecutar las diferentes actividades, y especificando los canales de información entre los diferentes departamentos de la organización. Su finalidad es facilitar el uso de los recursos de manera equilibrada y relacionar el trabajo con quienes deben hacerlo sin que haya interferencias.

De acuerdo a Lau (2007) en la fase de organización es vital la sistematización de todos los recursos materiales, además de saber ubicar a cada una de las personas en el justo lugar que le corresponde, de manera que la estructura resultante sea la más indicada a los intereses organizacionales. Logrado esto, se optimizará el desempeño de las actividades requeridas para el logro de los objetivos específicos propuestos. También la organización provee la ventaja de conservar

las relaciones entre los individuos que realizan las tareas, mediante la asignación de funciones específicas a cada persona.

Estructura orgánica

Conforme a Sánchez Rosado (2004), la estructura de la organización comprende una descripción ordenada de los cargos más importantes y su dependencia o unidad respecto de sus relaciones de jerarquía. Lo ideal es que esta estructura sea codificada, ya que visualizar de manera gráfica los niveles de jerarquía es muy conveniente para los intereses de la organización. De este ejercicio surge el organigrama, que es una representación gráfica de la estructura organizacional, facilitando la percepción de los títulos de los departamentos o unidades, como también el nivel jerárquico y el orden de la presentación.

División del trabajo

Reyes Santiago (2008) define la división del trabajo como la separación de las actividades productivas, en la que cada persona realiza siempre la misma actividad, y la unificación de todos estos esfuerzos resulta en lograr un objetivo común. En los procesos de producción desarrollados se da una mayor división del trabajo. Esto asegura el aumento de la fuerza productiva, ya que está demostrado científicamente que la división del trabajo garantiza una buena producción y favorece un buen ambiente de trabajo, ya que fomenta la solidaridad, debido a la necesidad de asociar esfuerzos para realizar las tareas.

Jerarquía organizacional

Uriz (1994) define la jerarquía como un fenómeno que posibilita la relación entre dirigentes y dirigidos, en la que estos últimos aceptan el dominio del dirigente basado en un acuerdo contractual, en el que a cambio de seguir las instrucciones para ejecutar tareas que permiten a la organización lograr sus metas, los dirigidos reciben un salario y demás prebendas. La jerarquía y la organización son dos conceptos que van de la mano, y no es posible separarlos. En su accionar establecen niveles, grados, escalafones y posiciones en los diferentes segmentos del diseño organizacional.

Dirección

A fin de definir qué es dirección, Mintzberg (1991) investigó qué hacen los directivos, y encontró que desempeñan tres roles. En primer lugar el director asume el rol interpersonal, apareciendo como la cabeza visible, desarrollando un liderazgo orientado a las personas y funcionando como enlace al relacionarse con toda clase de personas. En segundo lugar, asume el rol informativo, funcionando como monitor para recoger información, como difusor para transmitirla, y como portavoz para hacerla llegar a otros interesados. En tercer lugar, asume el rol de tomar decisiones, funcionando como empresario, negociador, gestor de anomalías, y asignando recursos.

Illeda y Gancedo Prieto (2001) mencionan el concepto de dirección estratégica como una de las principales actividades de la gestión directiva. La dirección estratégica implica un análisis al interior de la organización, y al entorno en que opera, pues incluye el sector o los sectores en los que la organización actúa anali-

zando la competencia. Su propósito es detectar con precisión las oportunidades para sacar ventajas competitivas. Inicialmente el concepto de dirección estratégica se usó en las grandes corporaciones, pero hoy es una necesidad en toda organización.

Jiménez Castro (2000) explica cómo el concepto de dirección ha evolucionado, recordando que Fayol, influenciado por la práctica militar, identificó esta fase del proceso administrativo con el nombre de mando. Al transcurrir el tiempo llegó a conocerse como dirección administrativa. El significado de la dirección también ha evolucionado, pues los directivos han sido influidos por el desarrollo de nuevos comportamientos, de tal manera que desde una posición de mando se ha llegado a la función de líder, dando lugar a la asociación de la función de la dirección con características propias del liderazgo.

Soria (2002) percibe que de las cuatro fases del proceso administrativo, la dirección es la más complicada de todas, debido a que las demás se ejecutan precisamente a través de la dirección. En esta fase la función principal del directivo es tomar decisiones y ejecutar acciones a fin de que los subalternos realicen las actividades. El proceso de dirigir implica una interacción entre el directivo y los subalternos, quienes, debido a que reúnen características diferentes, variedad de actitudes y objetivos, hacen que el proceso de dirección sea complicado, siendo necesario un buen liderazgo para armonizar estos intereses.

Escuelas de dirección

Arreola Risa (2003) resume las diferentes escuelas de dirección. La escuela de dirección científica buscaba la especialización del trabajador. La escuela de

dirección administrativa enfocaba lo macro, en contraste con la anterior que se enfocaba en lo micro. La de relaciones humanas enfoca los factores motivacionales como determinantes para incrementar la productividad. La de las ciencias del comportamiento está enfocada en eliminar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los de cada individuo. La escuela directiva se enfoca en la reconciliación de los objetivos de los diferentes subsistemas.

Toma de decisiones

La toma de decisiones es una actividad constante de la dirección administrativa. De acuerdo a Eppen, Moore, Schmidt, Weatherford y Gould (2000), esta actividad se ejecuta cuando se presenta una circunstancia en la que están presentes posibilidades que pueden causar conflicto o antagonismo. Aquí el directivo analiza la situación y toma decisiones para dar solución a los conflictos. El mundo caótico de todos los días en el que las organizaciones se desenvuelven exige que el directivo sea confrontado con una permanente toma de decisiones relacionadas con asignación de recursos, ejecución de tareas, programación y diseño, entre otras.

Brambila (2002) propone tres tipos de decisiones que los directivos deben tomar. Están las operativas, que son las que se toman en relación con el trabajo diario. Luego se hallan las estratégicas, relacionadas con la supervivencia de la organización a largo plazo. Finalmente, las administrativas tienen el propósito de ejecutar el resultado de la planificación estratégica. El mismo autor propone un proceso de cuatro pasos para la toma de decisiones, el cual inicia identificando el problema. Luego se listan las alternativas de solución, después se analizan las

ventajas y desventajas de cada alternativa y finalmente se toma la decisión escogiendo las mejores.

Dirección y liderazgo

Baguer Alcalá (2005) enfatiza que cualquier organización, para que sea exitosa en un ambiente globalizado, debe ser dirigida por una persona con dotes de liderazgo. Relaciona la dirección eficaz con el liderazgo y la toma de decisiones, haciendo una diferencia entre jefatura y dirección, en donde el jefe ordena qué hacer, mientras que un buen directivo con dotes de liderazgo orienta y ayuda a las personas para alcanzar un objetivo organizacional, trabajando en equipo y creando un ambiente de confianza y credibilidad. En suma, el éxito parcial o total de la organización va a depender del liderazgo de la dirección.

Kotter (1992) hace una diferencia entre liderazgo y dirección, para aclarar que hay personas en cargos de dirección que lideran muy mal y otros que no lideran en absoluto. Son directores, pero no líderes. Basado en esta diferencia define el liderazgo como un proceso mediante el cual un directivo puede dirigir y movilizar personas e ideas. De sobra se sabe que hay directivos que no poseen estas dotes de liderazgo. Hace notar que el tema del liderazgo es muy antiguo, en contraste con el de la dirección, que data de unos cien años atrás, como resultado del surgimiento de grandes organizaciones muy complejas.

Ramos López (2005) también se refiere a la diferencia entre dirección y liderazgo, explicando que los líderes influyen sobre los demás para comprometerlos, en tanto que los directivos cumplen con sus responsabilidades y ejercen autoridad. Una persona que dirige una organización no necesariamente es líder, pero

aclara que el liderazgo no se puede separar de la dirección, pues un directivo necesita esta cualidad. En este contexto define el liderazgo como una función o habilidad propia de la dirección, entre otras funciones y habilidades, considerando ésta como fundamental para un trabajo de dirección efectivo.

Estilos de liderazgo y toma de decisiones

Puesto que está demostrada la relación entre la dirección, el liderazgo y la toma de decisiones, conviene identificar qué tipo de relación hay entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones. Lussier y Achua (2006) identifican cuatro estilos. El primero es el estilo decisorio, en el que el líder toma todas las decisiones. El segundo es el estilo de consulta, para conseguir retroalimentación que sirva de apoyo al decidir. El tercero es el estilo facilitador, que consulta para obtener apoyo, pero el líder tiene la decisión final. El cuarto es el estilo delegador, que permite que el grupo decida dentro de límites establecidos.

Pérez Gorostegui (2007) define estilo de liderazgo como la conducta que asume un líder frente a sus seguidores e identifica tres estilos principales: (a) el autocrático, orientado a las tareas y dogmático, que toma decisiones sin consultar a sus subordinados, (b) el democrático, que hace a los subalternos participar en la toma de decisiones, pidiéndoles opinión e ideas antes de tomar la decisión, a la vez que apoya a los miembros del grupo y fomenta la cooperación, y (c) el *laissez faire*, que permite que los subordinados decidan por sí mismos, sin darles mayor orientación.

Control

Santillana González (2003) define el control como la fase en la que se opera con el fin de lograr los objetivos de las otras fases del proceso administrativo. En la fase de control se integran y armonizan las otras, de tal manera que todas toman parte en la consecución de la misión y los objetivos de la organización. En lugar de ser una fase aislada de las demás, el control interactúa con las otras, pues es imposible que haya planificación sin control, organización sin control, y dirección sin control. Así que el control ciertamente es una fase del proceso administrativo, pero al mismo tiempo es parte de las otras fases.

Horngren, Sundem y Straton (2006) hacen ver que todas las organizaciones, lucrativas y no lucrativas, necesitan sistemas de control; esto es, porque las no lucrativas también son organizaciones de servicio y sus administradores comparten mucho del quehacer administrativo con aquellas que sí operan para lucrar. Por ejemplo, las organizaciones no lucrativas reciben y gastan dinero, elaboran sus presupuestos, cuentan con un departamento de contabilidad, tienen directivos que las dirigen y también diseñan sistemas de control, entre otras similitudes.

Según Rodríguez Valencia (2002b), el control es la esencia para la óptima operación de una organización como sistema, pues por definición el control actúa como proceso para evitar el desorden en todas sus actividades, haciéndolas congruentes y posibilitando los objetivos. Las actividades de control verifican, regulan, comparan, ejercen autoridad, limitan y restringen. Una característica del control es que sus costos son muy elevados en cualquier organización. Lamentablemente, si no están bien diseñados, a pesar de su alto costo pueden ser poco efectivos.

Robbins y Decenzo (2003) atribuyen la importancia del control a su papel de vigilante del cumplimiento de los objetivos y de que no haya abuso de autoridad. Las cualidades del control son la exactitud, la economía, la flexibilidad, que sea razonable, correctivo, oportuno e inteligible. Como proceso ocurre cuando la administración establece los estándares de desempeño derivados de los objetivos planificados. Luego se mide el desempeño real, comparándolo con dichos estándares. Al encontrarse una variación, la administración decide de acuerdo con la situación, si se adaptan los estándares, el desempeño, o no se hace nada.

Hitt, Black y Porter (2006) enfatizan la importancia de saber enfocar el control. Significa que la administración debe identificar qué aspectos merecen ocupar el centro del control. Estas son decisiones críticas, pues de ellas dependerá el logro de los objetivos. El centro del control debe definirse en conexión con las metas estratégicas por un lado, en conexión con el proceso de planeación por el otro, porque de este proceso surgen las metas. Así, el control es parte de la planeación y ésta es parte del control, evidenciando la relación del control con las demás fases del proceso administrativo.

Satisfacción laboral

Conceptos

Pérez Gorostegui (2006) define satisfacción laboral como un factor que establece el nivel de bienestar que un obrero percibe en su ocupación. Resulta de la valoración que la persona realiza del contexto laboral en el que se desenvuelve. En el campo de la investigación científica de las organizaciones el tema de la satisfacción laboral se ha convertido en algo fundamental. Lo explica el hecho de

que en cierto momento la atención se puso en los accidentes laborales, el absentismo o la rotación de personal, pero hoy el centro de atención es la satisfacción laboral.

Para Gené y Contel (2001) dar una clara definición sobre lo que es satisfacción laboral no es nada fácil. Argumentan que ésta es la razón por la cual algunos expertos se refieren al tema hablando de clima organizativo, otros hablan de clima social, algunos de clima laboral, y otros de encuestas de satisfacción, o proponiendo diferencias entre estos conceptos. Pareciera que la tendencia es hacia la utilización del concepto clima organizativo, con el cual definirían satisfacción laboral como el cúmulo de percepciones de la conducta organizativa que influyen en el rendimiento del trabajo.

Para Muchinsky (2002) satisfacción laboral es el nivel de placer que la persona obtiene de su trabajo. Puesto que el trabajo consume ocho o más horas al día en la vida de una persona, la psicología pone especial interés en la satisfacción laboral, considerando que el sentir de los empleados es muy variable. Por ejemplo, las condiciones de trabajo de hoy son más favorables que hace algunas décadas, sin embargo algunos obreros no están satisfechos con su trabajo. Esto se debe a sus diferencias individuales en cuanto a las expectativas y cómo están se cumplen. De ahí sus diferentes reacciones.

Gan y Triginé (2006) relacionan la satisfacción laboral con la motivación, el clima laboral y la comunicación, sin embargo, señalan su diferencia en cuanto a estos conceptos basada en algunos factores propios de la satisfacción laboral, tales como el sentimiento de autoestima que un empleado adquiere en su lugar de

trabajo, la autoridad y el poder que recibe del mismo, el sentimiento de seguridad, el de autorrealización, la posibilidad de ser de ayuda a otros, la oportunidad de tener parte en la formulación de objetivos; todos son componentes propios de la percepción de satisfacción laboral.

Quintanilla y Bonavía (2005) abordan el aspecto psicológico de la satisfacción laboral, mostrando cómo ha influido en el campo investigativo de la psicología organizacional, debido a que se ha convertido en un fin en sí misma, independientemente de otras variables. Por ejemplo, independientemente de que contribuya o no al incremento de la productividad, las organizaciones no se basan en esos supuestos para determinar sus esfuerzos dirigidos a asuntos relacionados con la satisfacción laboral.

Importancia de la satisfacción laboral

Griffin y Ebert (2005) señalan la importancia de la satisfacción laboral observando que si los empleados están satisfechos, su estado de ánimo será elevado, como reflejo de su percepción de que sus necesidades están siendo satisfechas. Si este estado mejora los beneficios para la organización son grandes. Los empleados serán más leales y comprometidos. Sus contribuciones serán más útiles y se entregarán más al trabajo. Las protestas disminuirán y las operaciones de la organización serán más eficientes. En sentido opuesto, el costo de la falta de satisfacción y un estado de ánimo bajo es muy elevado.

Por su parte Marriner-Tomey (2001) parte de un análisis de la insatisfacción laboral para resaltar la importancia de su contraparte, la satisfacción en el trabajo. Observa que la insatisfacción fomenta una alta rotación de personal, absentismo y

un descenso en la productividad. Para ilustrar el elevado costo que esto implica, hacen notar la pérdida de tiempo y dinero que se da en el proceso de contratar nuevo personal, causado por la necesidad de que se adapte a las normas de la organización, lo cual toma cierto tiempo. Se suman los gastos educativos para capacitarlo en su función y la disminución de la productividad.

Blanch (2003) se refiere a la importancia de la satisfacción laboral, haciendo notar cómo en las últimas décadas se ha desarrollado toda una filosofía organizacional basada en la premisa de que la satisfacción laboral mejora el funcionamiento de la organización. Hace una comparación entre los movimientos humanistas que apuntan a la importancia de la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, en función de la eficacia y la eficiencia, y los modelos y movimientos teóricos que se enfilan en la misma dirección.

Factores de la satisfacción laboral

Vélaz Rivas (1996) cita la teoría de los dos factores de satisfacción laboral propuesta por Herzberg, en colaboración con Mausner y Snyderman, como la teoría más popular en cuanto a identificar los factores que producen satisfacción laboral. Dicha teoría es también conocida como el análisis bifactorial de Herzberg, y se llegó a ella después de investigaciones que realizaron entre ingenieros y contadores de nueve empresas que fueron escogidas en la ciudad de Pittsburg. Sus objetivos eran encontrar los factores que producían satisfacción o insatisfacción laboral, y medir su repercusión en el rendimiento laboral.

Interpretando los resultados de las investigaciones de Herzberg, Soto (2001) explica que encontraron que si una característica laboral, como la respon-

sabilidad, estaba presente en el empleado, existía la posibilidad de aumentar la satisfacción laboral. Si tal característica no estaba presente, no producía necesariamente insatisfacción. También encontraron que si la ausencia de una característica producía insatisfacción, su presencia no producía necesariamente satisfacción. Basado en esto Herzberg propuso su teoría de los dos factores, el de los factores de motivación y el de los factores de higiene.

Setó Pamies (2004) explica que los factores de motivación producirán satisfacción cuando sus niveles sean suficientes, pero no cuando el nivel es insuficiente. A la inversa, los factores higiénicos causarán insatisfacción si el nivel es insuficiente, pero no causarán satisfacción si su nivel es suficiente. La satisfacción y la insatisfacción no son polos opuestos en los extremos de una línea continua, sino que están ubicados en una doble línea continua, en la que lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción, y lo contrario de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción.

Por su parte Agulló Tomás (2006) enumera cuáles son los factores motivacionales según Herzberg, afirmando que son factores intrínsecos al trabajo. Estos son, el contenido de la tarea, las oportunidades de promoción, el desarrollo personal, la responsabilidad o el reconocimiento de otros. La ausencia de estos factores hace que un trabajador no esté satisfecho, pero no es motivo de insatisfacción. Los factores higiénicos son el salario, la seguridad, el ambiente físico en el trabajo, las políticas de la empresa, el estilo de liderazgo y las relaciones personales. Son extrínsecos al trabajo, y determinantes de la insatisfacción.

Rodríguez Fernández (2004) aclara que de acuerdo a Herzberg los factores que producen satisfacción o insatisfacción no son idénticos, sino que pertenecen a dos grupos de factores diferentes entre sí. Para ilustrar menciona los cinco factores que determinan satisfacción, que son: logro, reconocimiento, el trabajo en sí, progreso y responsabilidad; pero estos mismos factores no necesariamente producen insatisfacción si sus niveles son bajos. En cambio menciona los factores que sí producen insatisfacción: supervisión, salario, relaciones interpersonales, políticas de la empresa y condiciones de trabajo.

Robbins (1998) se refiere a la teoría de los dos factores como la teoría de la motivación-higiene, y para entender su significado explica que el hallazgo de Herzberg consiste en que si se suprimen las características que causan insatisfacción, no significa que el trabajo automáticamente se volverá satisfactorio. Una aplicación práctica de esto es que, los administradores que creen que eliminando aquello que pueda producir insatisfacción, automáticamente lograrán producir satisfacción están equivocados. Es posible que logren cierta tranquilidad, pero no verdadera satisfacción laboral.

Daft (2006) termina de aclarar las dos dimensiones de la teoría de Herzberg explicando que son independientes, lo cual significa que los factores de higiene que pertenecen a la primera dimensión, cuando su nivel de calidad es elevado sí eliminan la insatisfacción, pero no provocan que los trabajadores se sientan necesariamente satisfechos. En cambio, los factores que pertenecen a la segunda dimensión, si su nivel de calidad es óptimo, sí son causantes de satisfacción laboral.

La implicación de esto para los administradores es que deben superar los factores que producen insatisfacción, y usar los que causan satisfacción.

Menéndez Díez (2007) cita algunos cuestionamientos a esta teoría, tales como que el estudio se hizo a 200 ingenieros y contadores y no representa otras categorías laborales; que el enfoque es solo psicológico basado en una premisa sobre las necesidades humanas no verificada; que la asociación entre satisfacción y productividad nunca ha sido verificada, y que enfoca al individuo dejando de lado el aspecto social de la organización, el cual no puede entenderse en base a conductas individuales. Sin embargo, los factores de la satisfacción laboral propuestos por esta teoría son los más profusamente citados por diversos autores.

Para Gómez Dacal (2006) cualquier modelo explicativo de la satisfacción laboral debe identificar las variables que posibilitan esta condición, además de establecer la relación existente entre ellas. Los modelos de satisfacción laboral coinciden en identificar aquellas variables que originan la satisfacción o insatisfacción. Este aspecto está profusamente documentado. Lo que no está claro es cuánta importancia tiene la satisfacción laboral para la productividad. Lo que interesa es establecer la coincidencia entre los autores en cuanto a los factores productores de satisfacción o insatisfacción arriba mencionados.

González García (2005) propone cinco factores de satisfacción laboral. El primero es la satisfacción en el trabajo, si está bien definido y proporciona oportunidad de desarrollo. Le sigue la satisfacción con el salario, que implica una retribución equitativa e iguales oportunidades de promociones. Continúan las buenas condiciones laborales, que se refieren a un favorable ambiente de trabajo. Sigue la

satisfacción con el estilo de liderazgo. Si es flexible o intransigente, favorecerá la satisfacción o insatisfacción respectivamente. Por último, la adaptabilidad del trabajador a su puesto de trabajo influirá en su satisfacción laboral.

Hellriegel y Slocum (2004) afirman que de todas las actitudes que los empleados pueden asumir, la que se relaciona con su percepción de satisfacción laboral es la que más interesa a los administradores. Señalan que los factores de satisfacción e insatisfacción varían de una persona a otra, pero que en general los más significativos para los trabajadores son el reto del trabajo, el nivel de interés de la persona en la labor que le toca desempeñar, el tipo de actividad física que debe invertir en la realización de la tarea, las condiciones y el ambiente de trabajo, el salario y otras remuneraciones, y el tipo de compañeros.

Peñacoba Puente, Álvarez Loro y Lázaro Arnal (2006) se refiere a la tendencia de las personas a buscar trabajos que les reporten mayor satisfacción laboral. Entre los factores que determinarán este nivel de bienestar menciona la retribución, el horario, la relación con los compañeros, la relación con el jefe, las oportunidades de promoción. Indica que cuánto más satisfecha esté la persona con su trabajo, su compromiso con la organización será más profundo, y por ende su involucramiento en el trabajo. Si las tareas están mal definidas y son monótonas, si hay sobrecarga de trabajo, salarios bajos y estancamiento, éstas son causas de insatisfacción laboral.

Componentes de la satisfacción laboral

Intentando relacionar algunos componentes demográficos con la satisfacción laboral, Serrano González (2003) señala la variable edad, afirmando que a

medida que va aumentando, también aumenta la satisfacción laboral. De hecho, la satisfacción laboral es considerada como el factor que mejor predice la longevidad, lo cual confirma que con la edad aumenta el sentirse satisfecho en el trabajo.

Por su parte, Agulló Tomás (1997) aborda el tema de la satisfacción laboral en los jóvenes, encontrando que en estos su sentimiento de satisfacción es más elevado de lo que en la realidad perciben del trabajo. La precariedad de su experiencia laboral produce este sentimiento, lo cual de alguna manera es una contradicción, pues uno de cada cuatro jóvenes con trabajo buscan uno distinto, lo cual es un reflejo de su insatisfacción, siendo esta condición un poco más elevada en las mujeres que en los varones, lo que establece una percepción diferente de la satisfacción laboral según sea el sexo.

Newell (2002) alude a la variedad de estudios que demuestran la relación entre la satisfacción laboral y la edad. Por ser optimistas los jóvenes esperan satisfacción en el trabajo, pero al no cubrir la experiencia esas expectativas, disminuye su satisfacción, llegando a su punto más bajo a los 30 años, y luego empieza a aumentar, pues a partir de esa edad los individuos están mejor capacitados para conseguir mejores empleos. A lo largo de la vida las necesidades son diferentes, y las organizaciones deben adaptarse a estas necesidades para evitar cambios bruscos en la satisfacción laboral.

En su tesis doctoral García Mora (2004) encontró evidencias de que la educación del individuo contribuye a aumentar el nivel de satisfacción global laboral de los que son más educados, aun cuando existe evidencia empírica de que el efecto de la educación no es del todo concluyente, pues algunos estudios mues-

tran una relación negativa. Para ponderar sus resultados propone dos determinantes nuevos en el nivel de satisfacción ligados a la educación, que son, el ajuste entre la formación recibida y el empleo, y la percepción del empleado acerca de su capacidad para realizar las tareas asignadas.

Tomando como referencia la escala de necesidades de Maslow, Rubio Romero (2005) señala que la satisfacción de las necesidades básicas del ser humano sí pueden ser componentes de la satisfacción laboral, pero como estas se satisfacen fácilmente con el salario que se recibe en el trabajo, no son tan determinantes de este sentimiento de bienestar y placer que proporciona el trabajo. En cambio, hay necesidades más complejas, como las sociales, las de estima y autorrealización, las cuales, si son satisfechas en el trabajo, sí son determinantes de satisfacción laboral. Los directivos deben atender este tipo de necesidades.

Gestión administrativa y satisfacción laboral

Sala Schonorkowski (2000) alude a los cambios en las tendencias estructurales de las organizaciones, lo cual de manera lógica ha causado cambios en materia de recursos humanos. Estas nuevas tendencias estructurales amenazan los antiguos axiomas de jerarquía y autoridad, los que serían sustituidos por los de responsabilidad y creatividad. Entre las muchas ventajas de este tipo de gestión está la de crear un ambiente de trabajo muy motivador, pues se reconoce en el obrero la capacidad de ser no solo productivo sino también creativo, factor que fácilmente se traduce en satisfacción laboral.

Por su parte Beckhard, Hesselbein y Goldsmith (2001) añaden que las tendencias hacia los cambios estructurales resultan en transformaciones organizati-

vas que impactan al personal. La tendencia a la reducción de personal pero no de las tareas; la transición de la autoridad jerárquica a equipos de trabajo inter funcionales; la inclinación a la diversidad de la mano de obra, al poder de la competencia profesional contra los derechos de status y mando, son ejemplos de tendencias que requieren decisiones administrativas, las cuales tendrán su impacto en la satisfacción laboral de los empleados del futuro.

Davis y Newstrom (citados en Villanueva, 2006) recomiendan a los administradores de no descuidar aquellos factores que han llevado a los trabajadores a una alta satisfacción laboral. Esto es como advertencia, ya que afirman que la satisfacción laboral puede venirse abajo tan rápidamente como sube. También agregan que un claro síntoma de deterioro de una organización es la baja satisfacción laboral de sus miembros. Los directivos deben estar atentos a las señales que los empleados envían, ya que aquellas condiciones que producían satisfacción, de repente dejan de hacerlo y ya no son más efectivas.

Dessler (2001) recomienda a los administradores ofrecer a los trabajadores beneficios y condiciones que sean amigables con sus familias, además de incentivarlos a que las usen, pues esto podría repercutir positivamente en su satisfacción laboral. Esta recomendación se deriva de investigaciones que han sido realizadas, que muestran la relación entre la satisfacción laboral y la familia del empleado, en las que se ha encontrado que cuando el trabajador muestra un alto nivel de conflicto familiar, hay una tendencia hacia la baja en su nivel de satisfacción laboral.

Puchol (2007) concuerda con Lickert en el sentido de que los administradores con mayor productividad, son aquellos que aparte de integrar a sus empleados

en grupos de trabajo e incentivar su espíritu cooperativo, también se concentran en lograr en ellos un alto nivel de satisfacción laboral. Estos directivos se concentran más en los factores humanos de los problemas de sus empleados, que en los objetivos de la organización. Existen administradores exitosos que se enfocan más en los objetivos organizacionales que en las personas, pero logran ese éxito a costa de una baja satisfacción laboral.

Ben Ruiz, Bauzá Vásquez y Cruz Santiago (2009) proponen un estudio dirigido a mejorar la satisfacción laboral en universidades, partiendo de la premisa que la satisfacción laboral puede incrementarse, si directivos y trabajadores reconocen su necesidad para el desarrollo y éxito de la institución. La gestión de los diferentes niveles de dirección es estratégica, por lo cual deben caracterizarse por ejercer un liderazgo coherente. La encuesta que proponen contiene factores de satisfacción como salarios, posibilidades de ascenso, relación con compañeros, jefes y superiores, el tipo de trabajo, competencia del jefe, horarios y el tipo de gestión.

Álvarez López (2005) analiza factores de satisfacción laboral, destacando el de la relación entre el trabajo en grupo y los directivos como determinante de satisfacción laboral. Al considerar los elementos del trabajo en grupo, se hace evidente que para su funcionalidad es decisivo el papel del directivo. La cohesión de grupo, el atractivo de pertenecer a uno, el clima socio psicológico, la significación e identificación común con la tarea, la autonomía concedida al grupo, retroalimentarlo y manejar la variedad de habilidades que ofrece, es un trabajo que dependiendo de la buena gestión del directivo produce satisfacción laboral.

Zas, López y Calviño (2004) analizan la satisfacción laboral y su relación con la participación, considerando que el directivo es quien decide hasta dónde llegará la participación de los empleados. Los estudios sobre esta relación son recientes, más que todo debido a una gestión de dirección vertical. El mejoramiento de la gestión directiva se ha vuelto dependiente de un mejoramiento de la satisfacción laboral, pues en tanto que los empleados están insatisfechos, tenderán a ver como negativas las directrices dadas por la organización, y será muy difícil que las apoyen, desembocando en el fracaso de estas iniciativas.

Investigaciones realizadas

Mor y Levin (citados en Cardenal Hernández y Sánchez López, 2007) realizaron una investigación que pretendió medir la importancia de la percepción que los empleados tenían en relación a sentirse excluidos del proceso de toma de decisión en sus organizaciones y no formar parte de las redes de información. Trabajando con una muestra de 3,400 trabajadores de ambos sexos, encontraron que las mujeres y aquellos que pertenecían a minorías étnicas y raciales eran quienes más propensos se sentían a percibirse excluidos, y este sentimiento se hallaba ligado a su insatisfacción laboral y a un grado de bienestar muy bajo.

Gómez Esteban (2002) realizó una investigación de la relación médico-paciente, observando que uno de cada diez médicos satisfechos decía estar estresado; en cambio, más de cuatro de cada diez de los insatisfechos dijeron estar estresados y ansiosos. También se asoció la satisfacción laboral con la carga de trabajo. Los que tenían menos carga estaban más satisfechos que los que tenían más trabajo. Se asoció la satisfacción laboral con dejar hablar a las personas,

pues los médicos satisfechos permitían que los pacientes hablaran más en la consulta. También se halló que los médicos satisfechos eran menos propensos a los conflictos.

Malhotra (2004) cita un estudio en el que se investigó la hipótesis de que la satisfacción laboral intrínseca de un grupo de vendedores aseguraba una permanencia más larga en la empresa. Los resultados apoyaron la hipótesis que recomienda que los administradores pongan más empeño en los componentes de la satisfacción laboral intrínseca, a fin de reducir la rotación de personal. Relaciona esto citando otro estudio que muestra que la satisfacción laboral y la percepción de respaldo organizacional por parte de los trabajadores, fortalece en ellos el compromiso hacia el trabajo y la organización.

Barreiro, Díez, Barreiro, Ruzo y Lozada (2003) presentan un estudio en el que analizan los factores higiénicos y motivadores de la teoría de Herzberg que pueden influir en la satisfacción o insatisfacción laboral. Se usó la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo. Un total de 2,392 empleados explicaron los motivos de insatisfacción, y 4,235 expusieron las razones que afectan su percepción de satisfacción. Uno de los resultados revela que las quejas sobre la gestión o ineptitud de los administradores influyen en la insatisfacción laboral. Además, la ausencia o limitación de una buena gestión directiva, sí resulta significativa en la percepción de insatisfacción laboral, contrario a la teoría de Herzberg, que propone que los factores motivadores que producen satisfacción si su nivel es el adecuado, no son los mismos que producen insatisfacción si ese nivel disminuye.

Ovejero Bernal, García Álvarez y Fernández Alonso (1998) realizaron un estudio comparativo de satisfacción laboral entre dos empresas. La primera, con una muestra de 83 trabajadores y una estructura organizativa rígida, y la otra con 87 empleados y un tipo de dirección participativo. Se usó el Cuestionario de Satisfacción Laboral de Meliá y Peiró. Los resultados señalan las grandes diferencias entre ambos estilos de dirección y la satisfacción laboral. En la primera, su media de satisfacción fue muy baja (2.93), ubicada en la escala como muy insatisfechos, y en la segunda la media de satisfacción fue muy alta (5.60), significando estar muy satisfechos.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Introducción

Con esta investigación se pretendió conocer si la percepción que los pastores tienen de la gestión administrativa del presidente está relacionada con la satisfacción laboral de dicho cuerpo de obreros.

En este capítulo se presenta una descripción de la metodología y los procedimientos que siguió este estudio:

1. Tipo de la investigación: En esta sección se da una breve explicación del tipo de investigación con el que se trabajó.

2. Población: Se describe la población que se consideró en esta investigación.

3. Muestra: Se presenta el cuerpo de pastores a quienes se le aplicó el instrumento.

4. Instrumento de medición: En esta sección se clasifican las variables dependientes e independientes, se describe el proceso que se siguió en la elaboración del instrumento de medición, los pasos que se dieron para la validez del mismo, el método que se utilizó para calcular la confiabilidad del instrumento y la operacionalización de las variables.

1. Hipótesis: Se presentan las hipótesis nulas y su operacionalización.

2. Preguntas complementarias: Se formulan las preguntas complementarias.

3. Recolección de datos: En esta sección se presentan los pasos que se siguieron para la recolección de toda la información.

4. Análisis de datos: En esta sección se presentan las estadísticas que fueron utilizadas para obtener las conclusiones a esta investigación.

Tipo de investigación

Este estudio es de tipo descriptivo, correlacional, transversal y cuantitativo.

Es de tipo descriptivo, ya que se describió el grado de satisfacción laboral y el grado de calidad de la gestión administrativa del presidente de campo local que perciben los pastores de distrito de los cinco campos locales de El Salvador. También permitió buscar probables diferencias en la percepción del grado de calidad de la gestión administrativa y de satisfacción laboral con base en las variables estado civil, nivel académico, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio.

Es correlacional porque el estudio permitió buscar la probable relación entre las variables grado de calidad de la gestión administrativa y satisfacción laboral.

Es transversal porque se realizó sólo en un periodo determinado, todo esto mediante la utilización de un cuestionario de elaboración propia, para conocer las percepciones y expectativas de los pastores de distrito. La medición de las variables se realizó en una sola ocasión.

Es cuantitativa porque se utilizó la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente; se utilizó la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en la población.

Población

Bernal Torres (2006) menciona que la población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares sobre las que se desea hacer inferencia.

La población que se estudió en esta investigación estuvo formada por los pastores de los cinco campos locales de la Iglesia Adventista en El Salvador organizados de la siguiente manera: Asociación Metropolitana Salvadoreña con 18 pastores; Asociación Oriental Salvadoreña con 19 pastores; Misión Paracentral Salvadoreña con 17 pastores; Misión Central de El Salvador con 14 pastores, y Misión Occidental Salvadoreña con 19 pastores. El total de la población fue de 87 pastores.

Muestra

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Batista Lucio (2003) afirman que la muestra es un subgrupo de la población de interés, sobre el cual se habrán de recolectar datos y que se define o delimita de antemano con precisión y que tiene que ser representativo de ésta.

La muestra de la investigación está formada por el total de la población de los cinco campos locales considerados en el estudio. El total de pastores participantes en el estudio fue de 87 participantes.

Instrumentos de medición

De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2003), un instrumento de medición es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo, el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de investigación: resume los aportes del marco teórico al se-

leccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados.

Variables

Las variables son características, atributos, rasgos, cualidades o propiedades que se dan en individuos, grupos u objetos (Zorrilla Arena, 1989). Las variables consideradas en el estudio se presentan a continuación.

Variables dependientes

Salkind (1998) indica que la variable dependiente es la que refleja los resultados de un estudio de investigación.

Las variables dependientes utilizadas en esta investigación fueron grado de calidad de la gestión administrativa y satisfacción laboral. El comportamiento de estas variables fue observado desde el punto de vista de la percepción, o sea, lo que cada pastor de distrito piensa sobre la calidad de la gestión administrativa del presidente y su satisfacción laboral.

Variables independientes

La variable independiente es la que está bajo el control del investigador (Salkind 1998).

Para este estudio se consideraron las siguientes variables independientes: estado civil, máximo nivel académico, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio.

Elaboración

Para esta investigación se utilizaron dos instrumentos. El que mide la variable satisfacción laboral fue elaborado por Evila Rosa Quintanilla Morales y Manuel Ramón Meza Escobar. Para la elaboración del instrumento que mide la variable gestión administrativa se dieron los siguientes pasos:

1. Se analizó literatura especializada de diferentes autores.
2. Se analizaron algunos instrumentos para evaluar la gestión administrativa y la satisfacción laboral.
3. Se siguió un proceso riguroso para su elaboración bajo la dirección del asesor principal, Manuel Ramón Meza Escobar, y el propio investigador.
4. Se hicieron varias revisiones por parte del asesor.
5. Se buscó la revisión de tres presidentes de campo local, uno que pertenece a los campos evaluados, y dos que pertenecen a otros campos.
6. Se aplicó la prueba piloto a pastores de la Misión Occidental de El Salvador.
7. No hubo preguntas de parte de los sujetos, el instrumento fue muy claro para ellos.
8. Se solicitó aprobación del asesor principal de la investigación.
9. El asesor aprobó el instrumento para su aplicación definitiva.

El instrumento tuvo como objetivo evaluar la variable grado de calidad de la gestión administrativa, que consta de 60 ítems. Ambos instrumentos se muestran en el Apéndice A.

Validez

La validez, señala Hernández Sampieri et al. (2003), está relacionada con el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Para la validez del instrumento utilizado en esta investigación para medir el grado de calidad de la gestión administrativa se dieron los siguientes pasos:

1. Lecturas de bibliografía especializada.
2. Dirección de los asesores.
3. Se buscó la revisión de tres presidentes de campo local.
4. Aplicación de una prueba piloto entre pastores de distrito de la Misión Occidental de El Salvador.

Confiabilidad

La confiabilidad es la herramienta utilizada para medir la coherencia de una prueba, lo fiable, consistente, estable, predecible y fidedigna que es (Salkind, 1998). Para calcular la confiabilidad del instrumento se utilizó el método de alfa de Cronbach. El valor del instrumento que midió el grado de calidad de la gestión administrativa fue de 0.987 que corresponde a 60 ítems y el valor del instrumento que midió el grado de satisfacción laboral fue de 0.940 que corresponde a 36 ítems. Ambos valores resultaron muy aceptables para esta investigación.

Operacionalización de las variables

En esta sección se definen conceptual, instrumental y operacionalmente las variables del estudio. La conceptual se basa en definiciones de diccionarios o libros especializados que describen la esencia de las variables; la definición instrumental indica la forma en que las variables en estudio son descritas y la definición operacio-

nal, constituye el conjunto de procedimientos que deben realizarse para medir las variables del estudio (Hernández Sampieri et al., 2003).

La operacionalización de algunas variables se presenta en la Tabla 1. La tabla completa se muestra en el Apéndice B.

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Estado Civil	Situación jurídica concreta que posee un individuo con respecto a la familia	El pastor marcó con una "X" una de las tres opciones según sea su estado. . Soltero . Casado . Otro	La variable se clasificó de la siguiente forma: 1= Soltero 2= Casado 3= Otro

Hipótesis

En esta sección se presentan las hipótesis nulas y su operacionalización.

Hipótesis nula principal

La hipótesis nula es aquella que expresa la no existencia de diferencia significativa entre los grupos; es decir, si esta diferencia es significativa y si no se debió al azar (Zorrilla, 1989). A continuación se presentan las hipótesis nulas de esta investigación:

Ho₁: No existe una relación significativa entre la percepción del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente de campo local y el grado de satisfac-

ción laboral de los pastores de distrito de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en El Salvador.

Hipótesis nulas complementarias

Ho₂: No existe una diferencia significativa en la percepción que tienen los pastores del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente del campo local según su estado civil, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio.

Ho₃: No existe una diferencia significativa en la percepción que tienen los pastores del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente del campo local según nivel académico.

Ho₄: No existe una diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral de los pastores según su estado civil, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio.

Ho₅: No existe una diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral de los pastores según su nivel académico.

Operacionalización de las hipótesis nulas

En esta sección se presentan las variables de las hipótesis nulas, el nivel de medición de cada variable y la prueba estadística requerida. La operacionalización de algunas hipótesis nulas se puede apreciar en la Tabla 2. La tabla completa se muestra en el Apéndice C.

Tabla 2

Operacionalización de las hipótesis

Hipótesis	Variables	Nivel de Medición	Prueba estadística
Hipótesis nula 1: No existe una relación significativa entre la percepción del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente de campo local y el grado de satisfacción laboral de los pastores.	A. Grado de calidad de la gestión administrativa.	A. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba <i>r</i> de Pearson. La hipótesis nula se rechazó para valores de significación $p \leq 0.05$
	B. Grado de satisfacción laboral.	B. Métrica	
Hipótesis nula 2: No existe una diferencia significativa en la percepción que tienen los pastores del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente del campo local según su estado civil, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio.	A. Grado de calidad de la gestión administrativa.	A. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó el Modelo de Análisis de Varianza Factorial. La hipótesis nula se rechazó para valores de significación $p \leq 0.05$.
	C. Estado civil,	C. Nominal	
	D. Categoría salarial,	D. Nominal	
	E. Categoría pastoral.	E. Nominal	
	F. Tiempo de servicio.	F. Métrica	

Preguntas complementarias

Las preguntas complementarias a responder con esta investigación son:

1. ¿Cuál es la percepción que tienen los pastores del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente de campo local?
2. ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral de los pastores de El Salvador?

Recolección de datos

La recolección de los datos para este estudio se llevó a cabo de la siguiente forma:

1. Se llamó a los cinco presidentes de los campos locales de El Salvador, pidiéndoles autorización para realizar este estudio en sus instituciones.
2. Se solicitó el número de pastores de cada campo local para determinar la cantidad de instrumentos requeridos; se fijaron fechas y hora en que los pastores de cada campo habrían de reunirse para aplicarles el instrumento.
3. La aplicación de los instrumentos fue hecha por la Sra. Evila de Lazo, departamental de Ministerio Infantil de la Asociación Metropolitana de El Salvador.
4. El instrumento fue aplicado en el mes de abril de 2009 a cinco campos locales en El Salvador.

Análisis de datos

Para el análisis de los datos recolectados se usó el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versión 15.0 para Windows Vista. Las pruebas utilizadas en esta investigación fueron la r de Pearson para la relación entre variables, el modelo de análisis de varianza factorial para evaluar el efecto individual y conjunto de dos o más factores sobre una variable dependiente, y el análisis de varianza de un factor para pruebas de diferencia entre más de dos grupos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Introducción

La finalidad de esta investigación fue conocer si existe relación entre la percepción de la calidad de la gestión administrativa del presidente del campo local y el grado de la satisfacción laboral de los pastores de distrito.

Para realizar esta investigación se utilizó una estadística cuantitativa, correlacional y descriptiva. El instrumento fue aplicado a los pastores de distrito de cada uno de los campos locales de la Iglesia Adventista en El Salvador.

Las variables principales de esta investigación fueron: el grado de calidad de la gestión administrativa y el grado de satisfacción laboral.

Las variables demográficas fueron: estado civil, máximo nivel académico, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio.

El presente capítulo se encuentra organizado de la siguiente forma: la descripción demográfica de los sujetos, las pruebas de hipótesis, las respuestas a las preguntas complementarias y el resumen del capítulo.

Las hipótesis de investigación fueron probadas a un nivel de significación $p \leq .05$. La muestra estuvo constituida por 87 pastores de distrito.

Descripción demográfica

Las siguientes tablas revelan los datos demográficos obtenidos a través de este estudio. Se encuentran los resultados de las variables: estado civil, máximo nivel académico, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio.

Estado civil

La Tabla 3 contiene los datos relacionados con el estado civil de los 87 pastores que respondieron el instrumento. 19.5% fueron solteros y 79.3% son casados.

Tabla 3

Estado civil de los pastores

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Solteros	17	19.5
Casados	69	79.3
Otros	1	1.1
Totales	87	100

Nivel académico

En la Tabla 4 se muestra el nivel de escolaridad de los pastores. El nivel educativo de Bachillerato ocupó 42.5%, el nivel de Licenciatura 48.3% y el nivel de Maestría 9.2%.

Categoría salarial

La Tabla 5 muestra la categoría salarial de los pastores. El 31.8% fueron empleados por contrato y el 68.2% son obreros regulares.

Tabla 4

Nivel académico de los pastores

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bachillerato	37	42.5
Licenciatura	42	48.3
Maestría	8	9.2
Otro	0	0.0
Totales	87	100

Tabla 5

Categoría salarial de los pastores

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Contrato	27	31.8
Regular	58	68.2
Totales	85	100.0

Categoría pastoral

En la Tabla 6 se presenta la categoría pastoral. El 3.4% fueron laicos, el 40.2 estudiantes y el 25.3 pastores ordenados.

Años de servicio

La Tabla 7 muestra los años de servicio de los pastores. 78.2% tenían 10 años o menos, 16.1% tenían entre 11 y 20 años, 3.4% tenían entre 20 y 30 años y 2.3% tenían 31 años o más.

Tabla 6

Categoría pastoral de los pastores

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Laico	3	3.4
Estudiante	35	40.2
No ordenado	27	31.0
Ordenado	22	25.3
Totales	87	100.0

Tabla 7

Años de servicio de los pastores

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
10 o menos	68	78.2
11-20	14	16.1
20-30	3	3.4
31 o más	2	2.3
Totales	87	100.0

Pruebas de hipótesis

En esta sección se presentan las pruebas estadísticas de las cinco hipótesis nulas formuladas para esta investigación. Las tablas con los resultados de cada una de las pruebas de hipótesis se encuentran en el Apéndice D.

Hipótesis nula 1

No existe una relación significativa entre la percepción del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente de campo local y el grado de satisfacción laboral de los pastores de distrito de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en El Salvador.

Para probar esta hipótesis se utilizó la prueba estadística r de Pearson. Las variables consideradas fueron calidad de la gestión administrativa y satisfacción laboral de los pastores.

Al correr la prueba estadística se encontró un valor r de .543 y un nivel de significación p de .000. Para dicho nivel de significación ($p \leq .05$), se determinó rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables y aceptar la hipótesis de relación entre ellas. Se encontró una relación positiva y moderada.

Hipótesis nula 2

No existe una diferencia significativa en la percepción que tienen los pastores del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente del campo local según su estado civil, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio.

Para probar esta hipótesis se utilizó la técnica estadística de modelo de análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente la calidad de la gestión administrativa. Las variables independientes fueron: estado civil, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio.

Los resultados de este procedimiento determinan que el nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .162 > .05$) muestra que el modelo no explica la variación observada en la variable dependiente (calidad de la gestión administrativa).

Los resultados de este análisis ANOVA factorial permitieron concluir que la interacción de las variables estado civil, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio no hacen una diferencia significativa sobre la percepción de la calidad de la gestión administrativa. Se aceptó la hipótesis nula.

Hipótesis nula 3

No existe una diferencia significativa en la percepción que tienen los pastores del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente del campo local según el nivel académico.

La variable independiente o factor en esta hipótesis es el nivel académico. La variable dependiente en la que se compararon los grupos es el grado de calidad de la gestión administrativa.

La prueba estadística empleada en esta hipótesis fue el análisis de varianza de un factor y arrojó un valor F de 4.658 y un nivel de significación p de .012. Puesto que el nivel de valor crítico o nivel de significación fue menor que .05, se rechazó la hipótesis de igualdad de medias considerando el nivel académico de los pastores. Los valores de la media aritmética fueron los siguientes: (a) bachillerato, 4.13, (b) licenciatura, 3.59 y (c) maestría, 3.90.

Hipótesis nula 4

No existe una diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral de los pastores según su estado civil, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio.

Para probar esta hipótesis se utilizó la técnica estadística de modelo de análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente el grado de satisfacción laboral. Las variables independientes fueron: estado civil, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio.

Los resultados de este procedimiento fueron los siguientes: El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .907 > .05$) muestra que el modelo no explica la variación observada en la variable dependiente (grado de satisfacción laboral).

Los resultados de este análisis ANOVA factorial permitieron concluir que la interacción de las variables estado civil, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio no hicieron una diferencia significativa sobre el grado de satisfacción laboral. Se aceptó la hipótesis nula.

Hipótesis nula 5

No existe una diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral de los pastores según su nivel académico.

La variable independiente o factor en esta hipótesis es la satisfacción laboral. La variable dependiente en la que se compararon los grupos es el nivel académico.

La prueba estadística empleada en esta hipótesis fue el análisis de varianza de un factor y arrojó un valor F de 4.341 y un nivel de significación p de .016. Puesto que el nivel de valor crítico o nivel de significación fue menor que .05 se rechazó la hipótesis de igualdad de medias considerando el nivel académico de los pastores. Los valores de la media aritmética fueron los siguientes: (a) bachillerato, 3.65, (b) licenciatura, 3.34 y (c) maestría, 3.18.

Preguntas complementarias

Las tablas de resultados usadas en este análisis se pueden consultar en el Apéndice E. A continuación se da respuesta a las preguntas complementarias formuladas en esta investigación:

1. ¿Cuál es la percepción que tienen los pastores del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente de campo local?

Mediante el análisis de datos de los 87 instrumentos, se obtuvo una media aritmética para la variable grado de calidad de la gestión administrativa de 3.8503. La desviación típica correspondió a .82463.

De los cinco niveles de la escala Likert utilizada en el instrumento de medición, se obtuvo un grado de calidad de la gestión administrativa cercano a de acuerdo.

De los ítemes que conformaron el instrumento de calidad de la gestión administrativa se puede resaltar que las áreas en las que los pastores perciben una mayor calidad de gestión administrativa por parte del presidente del campo local fueron: Es una persona responsable (4.3837), actúa de acuerdo a principios cristianos (4.2759), se esfuerza para alcanzar los objetivos laborales (4.2299), tiene los conocimientos necesarios para hacer bien su trabajo (4.1839), sabe plantear soluciones a problemas propios de su puesto (4.1512), y puede observarse orden en sus finanzas personales (4.1494).

Las áreas en las que los pastores perciben un menor grado de calidad de la gestión administrativa por parte del presidente del campo local fueron: le da un respaldo financiero adecuado al plan estratégico (3.0698), tiene un excelente plan de trabajo a corto plazo (3.5698), tiene un programa de capacitación para el personal (3.5698), tiene un excelente plan de trabajo a mediano plazo (3.5977), y establece blancos justos (3.5977).

2. ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral de los pastores en El Salvador?

Mediante el análisis de datos de los 87 pastores encuestados, se obtuvo una media aritmética para la variable grado de satisfacción laboral de 3.4605. La desviación típica correspondió a .56999.

De acuerdo a los niveles a de la escala Likert utilizada en el instrumento de medición, se obtuvo un grado de satisfacción entre satisfecho y muy satisfecho.

De los ítemes que conformaron el instrumento de satisfacción se puede resaltar que las áreas en las que los pastores perciben una mayor satisfacción fueron: el apoyo que le da su familia en el trabajo ministerial (4.1379), el trato que recibe de parte de los miembros de iglesia (4.0230), la calidad de los sermones que predica (3.9425), la libertad que tiene para hacer su trabajo ministerial (3.9195), y su integridad pastoral (3.8621).

Las áreas en las que los pastores perciben un menor grado de satisfacción fueron: los descuentos de materiales que hacen de su salario (1.8372), la venta de materiales para la iglesia como parte de su trabajo (2.4302), el interés que tienen los administradores en sus necesidades personales (2.8023), el medio de transporte que usa para realizar su trabajo (3.0690), y la participación en las decisiones de su campo (3.1379).

CAPÍTULO V

DSCUSIÓN DE RESULTADOS

Introducción

La presente investigación tuvo como finalidad principal conocer la relación entre la calidad de la gestión administrativa por parte del presidente del campo local y el grado de satisfacción laboral de los pastores de distrito.

El estudio se realizó entre los pastores de distrito de los cinco campos locales de la Iglesia Adventista en El Salvador y el informe fue estructurado en cinco capítulos.

En el Capítulo I se muestran los antecedentes de la gestión administrativa y la satisfacción laboral, así como la relación que existe entre ambas variables. También se incluye una recopilación de investigaciones realizadas, así como el planteamiento y declaración del problema de investigación, hipótesis, preguntas de investigación, objetivos, importancia y justificación, limitaciones, delimitaciones, supuestos, definición de términos, y el fundamento filosófico de la investigación.

En el Capítulo II se encuentra desarrollado el marco teórico del problema considerado mediante la revisión bibliográfica correspondiente, destacando para la gestión administrativa: conceptos, fundamento filosófico, dimensiones, medición e investigaciones realizadas. De igual forma para la variable satisfacción laboral se

destacan los siguientes aspectos: conceptos, fundamento administrativo, componentes e importancia. También se incluye la relación existente entre ambas variables.

En el Capítulo III se consideró el marco metodológico, señalando el tipo de investigación utilizado, la población y muestra de estudio, las hipótesis nulas, las variables empleadas, los pasos para la elaboración del instrumento, la operacionalización de las variables e hipótesis nulas, la validez y confiabilidad, las preguntas de investigación, así como la recolección y el análisis de los datos obtenidos.

En el Capítulo IV se presentaron los resultados de la investigación. Fueron presentadas las variables demográficas, las preguntas de la investigación y finalmente las pruebas de las hipótesis.

En el Capítulo V se encuentran señaladas las conclusiones, discusión y recomendaciones de esta investigación.

Conclusión sobre la declaración del problema

Esta investigación pretendió conocer si existe relación entre el grado de calidad de la gestión administrativa del presidente del campo local y la satisfacción laboral de los pastores de distrito de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en El Salvador.

Con el apoyo de las técnicas estadísticas y para la muestra considerada, se pudo concluir que el grado de calidad de la gestión administrativa percibido por los pastores de distrito, parece tener un grado de relación significativa y moderada con la satisfacción laboral de los mismos pastores. Si la calidad de la gestión administrativa de los presidentes mejorara, también se mejoraría la satisfacción de los pastores.

Parece ser que cuanto mayor era el grado de percepción de calidad de la gestión administrativa del presidente, mayor era el grado de satisfacción laboral de los pastores de distrito.

Conclusiones generales de las hipótesis complementarias

Los resultados obtenidos para la hipótesis sobre gestión administrativa y estado civil, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio, permitieron concluir que las variables estado civil, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio no hacen una diferencia significativa en la percepción de la calidad de la gestión administrativa.

Sobre gestión administrativa y nivel académico

Al analizar la hipótesis que considera la gestión administrativa y el nivel académico se determinó que sí existe diferencia en la percepción de los pastores con respecto al grado de calidad de la gestión administrativa del presidente del campo local. Los pastores con nivel de estudios hasta bachillerato tuvieron una mejor percepción (bueno) que los pastores licenciados (entre regular y bueno).

Sobre satisfacción laboral y estado civil, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio

Después de realizar el análisis correspondiente, se encontró que el estado civil, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio no hicieron una diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral de los pastores.

Sobre satisfacción laboral y nivel académico

Al analizar la hipótesis que considera el grado de satisfacción laboral de los pastores y el nivel académico, se determinó que sí existe diferencia en el grado de satisfacción laboral con respecto al nivel académico. Los pastores con nivel de estudios de bachillerato reportaron una satisfacción entre satisfecho y muy satisfecho; en tanto que los pastores con nivel de estudios de licenciatura quedaron en el mismo rango, y los pastores con nivel de estudio de maestría tenían una satisfacción más cercana a satisfecho.

Conclusiones con base en las preguntas complementarias

Las preguntas de investigación formuladas para esta investigación buscan conocer cuál es la percepción que tienen los pastores del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente de campo local.

El grado de calidad de la gestión administrativa percibido por los pastores obtuvo un grado entre regular y bueno. Esto indica que en esta dimensión hay mayor oportunidad de realizar actividades para mejorar su realización. En cuando al grado de satisfacción laboral de los pastores se encontró un grado ubicado entre satisfecho y muy satisfecho para la muestra utilizada, lo cual también muestra una coyuntura a ser aprovechada para mejorar el nivel de satisfacción laboral de los pastores.

Discusión

Considerando la naturaleza misional del trabajo del pastor de distrito, y que esto implica hacerlo a tiempo y fuera de tiempo con la expectativa de obtener buenos

resultados, se entiende la importancia de que las condiciones en las que se desempeña le aseguren un óptimo grado de satisfacción laboral. Como esta satisfacción laboral está relacionada, entre otros aspectos, con la gestión administrativa del presidente de campo local, tales administradores han de considerar realizar su gestión de tal manera que se logre un saludable grado de satisfacción laboral entre los pastores de distrito.

Puesto que el liderazgo es un componente de la gestión administrativa, Frías Fernández (2001) indica que debiera ser orientado hacia las personas, y recomienda que el líder no solo debe saber identificar cuál es su estilo de liderazgo, sino que aparte de capacitarse para potenciar su liderazgo, debe ser capaz de percibir si lo está haciendo mal o bien, en función de lo cual hará los ajustes que sean pertinentes si percibe que su liderazgo no está bien orientado, elaborando un plan de superación para mejorarlo. La importancia de esto consiste en que el liderazgo orientado hacia las personas favorece la satisfacción laboral.

El grado de relación significativa y moderada hallado entre la gestión administrativa del presidente de campo local y la satisfacción laboral del pastor de distrito, sugiere que hay espacio para incrementar el grado de bienestar laboral si la gestión administrativa es optimizada. El grado de calidad de la gestión administrativa percibido por los pastores entre regular y bueno, señala que hay lugar para que el presidente de campo local incremente sus habilidades directivas. El resultado de ello sería una mayor satisfacción laboral de los pastores de distrito.

Recomendaciones

A los administradores de la
Unión Centroamericana Central

Considerando los grados de calidad de la gestión administrativa y satisfacción laboral percibidos en esta investigación, se recomienda a los administradores considerar un programa de capacitación para el mejoramiento de la gestión administrativa del presidente de campo local, a fin de mejorar su impacto sobre la satisfacción laboral de los pastores.

También se recomienda un programa de motivación dirigido a los pastores, de manera que contribuya a incrementar su nivel de satisfacción laboral.

A los presidentes de campo local

Es conveniente reconocer las deficiencias encontradas en la dimensión de la gestión administrativa a fin de buscar una mejora en las actividades realizadas.

Para futuras investigaciones

Realizar estudios longitudinales para evaluar la calidad de la gestión administrativa del presidente del campo local.

Replicar la investigación en otros territorios de la iglesia adventista en Centro América para una comparación de los resultados obtenidos en los campos locales de El Salvador.

APÉNDICE A

INSTRUMENTOS

Iglesia Adventista del Séptimo Día
de El Salvador



I. INSTRUCCIONES GENERALES

Esta es una investigación que pretende conocer el grado de motivación y el grado de satisfacción que experimenta al desarrollar su trabajo ministerial. También, se le pide que evalúe, sinceramente, la calidad de la gestión administrativa del presidente de su campo. **Los datos son para una investigación académica, y las respuestas no influirán en ningún momento en su trabajo. Favor no escribir su nombre.** Analice cada una de las respuestas a las diferentes declaraciones. Marque con una "X" la selección que corresponda.

II. DATOS GENERALES

Estado Civil: Soltero Casado Otro

Máximo Nivel Académico: Bachillerato Licenciatura Maestría

Categoría Salarial: Contrato Regular

Categoría Pastoral: Laico Estudiante No Ordenado Ordenado

Tiempo de Servicio: 10 o menos 11-20 21-30 31 o más

III. SATISFACCIÓN LABORAL

Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos del trabajo pastoral. Para responder, marque con una "X" de acuerdo a la siguiente escala:

Totalmente Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	Totalmente Satisfecho
1	2	3	4	5

¿Qué tan satisfecho se siente con.....?	1	2	3	4	5
La forma como planifica su trabajo.					
La puntualidad con que cumple sus compromisos.					
El salario que recibe.					
Los descuentos de materiales que hacen de su salario.					
El logro de los objetivos propuestos.					
La forma como le llaman la atención.					
La cantidad de trabajo que tiene que realizar.					
La entrega de informes de trabajo.					
El crecimiento integral de su distrito.					
El trato que recibe de parte de sus compañeros.					
Las oportunidades que la iglesia le otorga para superarse.					
El reconocimiento que dan los administradores a su trabajo.					
El trato que le dan los administradores.					
La supervisión que recibe.					
La libertad que tiene para hacer su trabajo ministerial.					
La evaluación que hacen de su trabajo los administradores.					
La justicia con que es tratado.					
El apoyo que recibe de parte de los administradores.					
La inducción administrativa que recibe en un nuevo campo.					
La participación en las decisiones de su campo.					
Su integridad pastoral.					
Los comentarios que los miembros hacen de su trabajo.					
El apoyo que le da su familia en el trabajo ministerial.					
El sistema de secretarías de campo.					
El trato que recibe de parte de los miembros de iglesia.					
Las actividades sociales que se celebran en su campo.					
La equidad con que le tratan los administradores.					
La venta de materiales para la iglesia como parte de su trabajo.					
El medio de transporte que usa para realizar su trabajo.					
El interés que tienen los administradores en sus necesidades personales.					
Su vida de devoción personal.					
El tiempo que dedica a su vida familiar.					
Su estilo de vida.					
Su estado de salud.					
La calidad de los sermones que predica.					
El tiempo que tiene para preparar sus sermones.					

IV. CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

A continuación aparecen una serie de declaraciones relacionadas con los cuatro pasos del proceso administrativo. En cada una de ellas usted debe manifestar, marcando con una cruz (x), la medida que usted considera se aplica a su presidente de campo local. Por favor, responda de acuerdo con la escala indicada a continuación:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

EL PRESIDENTE...	1	2	3	4	5
Establece objetivos medibles.					
Propone objetivos alcanzables.					
Define objetivos estratégicos claros.					
Entrega por escrito los objetivos a los empleados.					
Establece blancos justos.					
Armoniza los objetivos del empleado con los de la organización.					
Las estrategias que propone son apropiadas para alcanzar los objetivos.					
Actualiza los objetivos cuando es necesario.					
Tiene un excelente plan de trabajo a corto plazo.					
Tiene un excelente plan de trabajo a mediano plazo.					
Tiene un excelente plan de trabajo a largo plazo.					
Su planificación es creativa.					
Le da un respaldo financiero adecuado al plan estratégico.					
Sabe priorizar objetivos.					
Planifica el futuro de acuerdo a lo logrado en el presente.					
Su capacidad organizativa facilita el logro de los objetivos.					
Usa su autoridad acorde a los reglamentos de la organización.					
Es respetuoso de las líneas de mando institucionales.					
Tiene un programa de capacitación para el personal.					
Sabe delegar responsabilidades.					
Distribuye equitativamente las tareas del personal.					
Asigna tareas a las personas más capacitadas para realizarlas.					
Recomienda personas con autoridad moral para ocupar cada puesto.					
Integra al personal para alcanzar objetivos comunes.					
Analiza la capacidad de las personas al recomendarlas a un puesto.					
Concede autoridad a quienes asigna responsabilidades.					
Respeto los reglamentos de la organización.					
Cuando delega autoridad responde por el empleado en caso de falla.					
No teme delegar autoridad a la cadena de mando.					
Puede observarse orden en sus finanzas personales.					
Sabe llevarse bien con empleados difíciles.					
Es comprensivo cuando otros cometen errores.					
Su gestión directiva es motivadora.					
Se esfuerza para alcanzar los objetivos laborales.					
Tiene los conocimientos necesarios para hacer bien su trabajo.					

Calidad de la gestión administrativa (continuación)

1	2	3	4	5				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo				
EL PRESIDENTE...				1	2	3	4	5

Su estilo de liderazgo ayuda a alcanzar las metas de la organización.								
Actúa de acuerdo a principios cristianos.								
Es una persona responsable.								
Sabe plantear soluciones a problemas propios de su puesto.								
Es sensible a las necesidades de los empleados.								
Sabe escuchar puntos de vista opuestos.								
Sabe tomar decisiones en tiempos de crisis.								
Promueve la comunicación abierta con todos los empleados.								
Valora el trabajo de los empleados.								
Es un buen ejemplo con su estilo de vida.								
Toma medidas correctivas a tiempo.								
Utiliza un sistema de evaluación del desempeño con base en resultados.								
Es eficiente en el control del gasto de la institución.								
Sabe exigir resultados de los empleados.								
Es justo al evaluar el desempeño de los subordinados.								
Es constante en sus evaluaciones.								
Es consistente en sus evaluaciones.								
Supervisa detalladamente todas las actividades de la organización.								
Hace que las cadenas de mando participen en las funciones de control.								
Supervisa adecuadamente para que los blancos se alcancen.								
Realiza las actividades de acuerdo a lo planeado.								
Cuando los objetivos no se alcanzan sabe porqué.								
Utiliza métodos de supervisión efectiva.								
Trata en privado asuntos que requieren disciplina personal.								
Al aplicar sanciones se centra en los actos más que en las personas.								

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

APÉNDICE B

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Estado Civil	Situación jurídica concreta que posee un individuo con respecto a la familia	El pastor marcó con una "X" una de las dos opciones según sea su estado. Soltero Casado Otro	La variable se clasificó de la siguiente forma: 1= Soltero 2= Casado 3= Otro
Nivel Académico	Es el nivel de estudios formales alcanzado por una persona.	El pastor marcó con una "X" una de las tres opciones. Bachillerato Licenciatura Maestría	La variable se categorizó de la siguiente forma: 1= Bachillerato 2= Licenciatura 3= Maestría
Categoría Salarial	Es el estatus salarial de acuerdo a una clasificación establecida	El pastor marcó con una "X" una de las dos opciones. Contrato Regular	La variable se clasificó de la siguiente forma: 1= Contrato 2= Regular
Categoría Pastoral	Es el estatus laboral de acuerdo a una clasificación establecida	El encuestado marcó con una "X" una de las cuatro opciones. Laico Estudiante No ordenado Ordenado	La variable se clasificó de la siguiente forma: 1= Laico 2= Estudiante 3= No ordenado 4= Ordenado

Operacionalización de las variables (continuación)

Variables	Definición Conceptual	Definición Instrumental	Definición operacional
Tiempo de Servicio	Tiempo durante el cual el individuo ha sido empleado de la organización	<p>El encuestado marcó con una "X" una de las cuatro opciones.</p> <p>10 o menos 11 – 20 21 – 30 31 o más</p>	<p>La variable se clasificó de la siguiente forma:</p> <p>1= 10 o menos 2= 11 – 20 3= 21 – 30 4= 31 o más</p>
Satisfacción Laboral	Es el grado de bienestar que experimenta el trabajador causado por su trabajo	<p>El grado de satisfacción laboral es medido por la auto percepción del encuestado</p> <p>La escala que se utilizó para obtener el promedio fue la siguiente:</p> <p>Totalmente Insatisfecho Muy Insatisfecho Satisfecho Muy Satisfecho Totalmente Satisfecho</p> <p>Las declaraciones fueron las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La forma como planifica su trabajo 2. La puntualidad con que cumple sus compromisos 3. El salario que recibe 4. Los descuentos de materiales que hacen de su salario 5. El logro de los objetivos propuestos 6. La forma como le llaman la atención 7. La cantidad de trabajo que tiene que realizar 	<p>Para conocer el grado de satisfacción laboral, el indicador se determinó por la media aritmética de las treinta y seis declaraciones para todos los sujetos investigados. Se usó la siguiente escala:</p> <p>1 = Totalmente Insatisfecho 2 = Muy Insatisfecho 3 = Satisfecho 4 = Muy Satisfecho 5 = Totalmente Satisfecho</p>

Operacionalización de las variables (continuación)

Variables	Definición Conceptual	Definición Instrumental	Definición operacional
		<p>8. La entrega de informes de trabajo</p> <p>9. El crecimiento integral de su distrito</p> <p>10. El trato que recibe de parte de sus compañeros</p> <p>11. Las oportunidades que la iglesia le otorga para superarse</p> <p>12. El reconocimiento que dan los administradores a su trabajo</p> <p>13. El trato que le dan los administradores</p> <p>14. La supervisión que recibe</p> <p>15. La libertad que tiene para hacer su trabajo ministerial</p> <p>16. La evaluación que hacen de su trabajo los administradores</p> <p>17. La justicia con que es tratado</p> <p>18. El apoyo que recibe de parte de los administradores</p> <p>19. La inducción administrativa que recibe en un nuevo campo</p> <p>20. La participación en las decisiones de su campo</p> <p>21. Su integridad pastoral</p> <p>22. Los comentarios que los miembros hacen de su trabajo</p> <p>23. El apoyo que le da su familia en el trabajo ministerial</p> <p>24. El sistema de secretarías de campo</p> <p>25. El trato que recibe de parte de los miembros de iglesia</p> <p>26. Las actividades sociales que se celebran en su campo</p>	

Operacionalización de las variables (continuación)

Variables	Definición conceptual	Definición Instrumental	Definición operacional
		27. La equidad con que le tratan los administradores 28. La venta de materiales para la iglesia como parte de su trabajo 29. El medio de transporte que usa para realizar su trabajo 30. El interés que tienen los administradores en sus necesidades personales 31. Su vida de devoción personal 32. El tiempo que dedica a su vida familiar 33. Su estilo de vida 34. Su estado de salud 35. La calidad de los sermones que predica 36. El tiempo que tiene para preparar sus sermones	
Calidad de Gestión Administrativa	Es la ponderación del conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.	El grado de calidad de gestión administrativa es medido por la auto percepción del encuestado La escala que se utilizó para obtener el promedio fue la siguiente: Totalmente en Desacuerdo En Desacuerdo Indeciso De Acuerdo Totalmente de Acuerdo	Para conocer el grado de calidad de gestión administrativa, el indicador se determinó por la media aritmética de las sesenta declaraciones para todos los sujetos investigados. Se usó la siguiente escala: 1 = Totalmente en Desacuerdo 2 = En Desacuerdo 3 = Indeciso 4 = De Acuerdo 5 = Totalmente de Acuerdo

Operacionalización de las variables (continuación)

Variables	Definición conceptual	Definición Instrumental	Definición operacional
		<p>Las declaraciones fueron las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establece objetivos medibles 2. Propone objetivos alcanzables 3. Define objetivos estratégicos claros 4. Entrega por escrito los objetivos a los empleados 5. Establece blancos justos 6. Armoniza los objetivos del empleado con los de la organización 7. Las estrategias que propone son apropiadas para alcanzar los objetivos 8. Actualiza los objetivos cuando es necesario 9. Tiene un excelente plan de trabajo a corto plazo 10. Tiene un excelente plan de trabajo a mediano plazo 11. Tiene un excelente plan de trabajo a largo plazo 12. Su planificación es creativa 13. Le da un respaldo financiero adecuado al plan estratégico 14. Sabe priorizar objetivos 15. Planifica el futuro de acuerdo a lo logrado en el presente 16. Su capacidad organizativa facilita el logro de los objetivos 17. Usa su autoridad acorde a los reglamentos de la organización 	

Operacionalización de las variables (continuación)

Variables	Definición conceptual	Definición Instrumental	Definición operacional
		<p>18. Es respetuoso de las líneas de mando institucionales</p> <p>19. Tiene un programa de capacitación para el personal</p> <p>20. Sabe delegar responsabilidades</p> <p>21. Distribuye equitativamente las tareas del personal</p> <p>22. Asigna tareas a las personas más capacitadas para realizarlas</p> <p>23. Recomienda personas con autoridad moral para ocupar cada puesto</p> <p>24. Integra al personal para alcanzar objetivos comunes</p> <p>25. Analiza la capacidad de las personas al recomendarlas a un puesto</p> <p>26. Concede autoridad a quienes asigna responsabilidades</p> <p>27. Respeta los reglamentos de la organización</p> <p>28. Cuando delega autoridad responde por el empleado en caso de falla</p> <p>29. No teme delegar autoridad a la cadena de mando</p> <p>30. Puede observarse orden en sus finanzas personales</p> <p>31. Sabe llevarse bien con empleados difíciles</p> <p>32. Es comprensivo cuando otros cometen errores</p> <p>33. Su gestión directiva es motivadora</p>	

Operacionalización de las variables (continuación)

Variables	Definición conceptual	Definición Instrumental	Definición operacional
		<p>34. Se esfuerza para alcanzar los objetivos laborales</p> <p>35. Tiene los conocimientos necesarios para hacer bien su trabajo</p> <p>36. Su estilo de liderazgo ayuda a alcanzar las metas de la organización</p> <p>37. Actúa de acuerdo a principios cristianos</p> <p>38. Es una persona responsable</p> <p>39. Sabe plantear soluciones a problemas propios de su puesto</p> <p>40. Es sensible a las necesidades de los empleados</p> <p>41. Sabe escuchar puntos de vista opuestos</p> <p>42. Sabe tomar decisiones en tiempos de crisis</p> <p>43. Promueve la comunicación abierta con todos los empleados</p> <p>44. Valora el trabajo de los empleados</p> <p>45. Es un buen ejemplo con su estilo de vida</p> <p>46. Toma medidas correctivas a tiempo</p> <p>47. Utiliza un sistema de evaluación del desempeño con base en resultados</p> <p>48. Es eficiente en el control del gasto de la institución</p> <p>49. Sabe exigir resultados de los empleados</p> <p>50. Es justo al evaluar el desempeño de los subordinados</p>	

Operacionalización de las variables (continuación)

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
		51. Es constante en sus evaluaciones 52. Es consistente en sus evaluaciones 53. Supervisa detalladamente todas las actividades de la organización 54. Hace que las cadenas de mando participen en las funciones de control 55. Supervisa adecuadamente para que los blancos se alcancen 56. Realiza las actividades de acuerdo a lo planeado 57. Cuando los objetivos no se alcanzan sabe porqué 58. Utiliza métodos de supervisión efectiva 59. Trata en privado asuntos que requieren disciplina personal 60. Al aplicar sanciones se centra en los actos más que en las personas	

APÉNDICE C

OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS

Operacionalización de hipótesis

Hipótesis	Variables	Nivel de Medición	Prueba Estadística
Hipótesis nula 1: No existe una relación significativa entre la percepción del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente de campo local y el grado de satisfacción laboral de los pastores de distrito de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en El Salvador.	A. Grado de calidad de la gestión administrativa B. Grado de satisfacción laboral	A. Métrica A. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba r de Pearson. La hipótesis nula se rechazó para valores de significación $p \leq 0.05$
Hipótesis nula 2: No existe una diferencia significativa en la percepción que tienen los pastores del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente del campo local según su estado civil, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio.	A. Grado de calidad de la gestión administrativa B. Estado civil, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio.	A. Métrica B. Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó el Modelo de Análisis de Varianza Factorial. La hipótesis nula se rechazó para valores de significación $p \leq 0.05$.
Hipótesis nula 3: No existe una diferencia significativa en la percepción que tienen los pastores del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente del campo local según nivel académico.	A. Grado de calidad de la gestión administrativa B. Nivel académico	A. Métrica B. Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó el Análisis de Varianza de un Factor. La hipótesis nula se rechazó para valores de significación $p \leq 0.05$.

Operacionalización de hipótesis (continuación)

Hipótesis	Variables	Nivel de Medición	Prueba Estadística
Hipótesis nula 4: No existe una diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral de los pastores según su estado civil, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio.	A. Grado de satisfacción laboral B. Estado civil, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio.	A. Métrica B. Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó el Modelo de Análisis de Varianza Factorial. La hipótesis nula se aceptó para valores de significación $p > 0.05$.
Hipótesis nula 5: No existe una diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral de los pastores según su nivel académico.	A. Grado de satisfacción laboral B. Nivel académico	A. Métrica B. Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó el Análisis de Varianza de un Factor. La hipótesis nula se rechazó para valores de significación $p \leq 0.05$.

APÉNDICE D

ANÁLISIS ESTADÍSTICO PARA HIPÓTESIS

Hipótesis nula 1

Gestión administrativa y satisfacción laboral

Correlaciones

		Satisfacción laboral	Gestión Administrativa
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	1	.543(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	87	87
Gestión Administrativa	Correlación de Pearson	.543(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	87	87

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Hipótesis nula 2

Gestión administrativa y estado civil, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio

Factores inter-sujetos

		Etiqueta del valor	N
Estado Civil	1	Soltero	17
	2	Casado	67
	3	Otro	1
Categoría Salarial	1	Contrato	27
	2	Regular	58
Categoría Pastoral	1	Laico	3
	2	Estudiante	34
	3	No Ordenado	26
	4	Ordenado	22
Tiempo de Servicio	1		66
	2		14
	3		3
	4		2

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Gestión Administrativa

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Significación
Modelo corregido	12.854(a)	14	.918	1.432	.162
Intersección	270.628	1	270.628	422.181	.000
Estado_Civil	.916	2	.458	.714	.493
Categoría_Salarial	2.629	1	2.629	4.101	.047
Categoría_Pastoral	2.080	3	.693	1.082	.363
Tiempo	7.688	3	2.563	3.998	.011
Estado_Civil * Categoría_Salarial	.121	1	.121	.189	.665
Estado_Civil * Categoría_Pastoral	.061	1	.061	.094	.760
Categoría_Salarial * Categoría_Pastoral	.040	1	.040	.063	.802
Estado_Civil * Categoría_Salarial * Categoría_Pastoral	.000	0	.	.	.
Estado_Civil * Tiempo	.000	0	.	.	.
Categoría_Salarial * Tiempo	3.325	1	3.325	5.186	.026
Estado_Civil * Categoría_Salarial * Tiempo	.000	0	.	.	.
Categoría_Pastoral * Tiempo	.009	1	.009	.014	.905
Estado_Civil * Categoría_Pastoral * Tiempo	.000	0	.	.	.
Categoría_Salarial * Categoría_Pastoral * Tiempo	.000	0	.	.	.
Estado_Civil * Categoría_Salarial * Categoría_Pastoral * Tiempo	.000	0	.	.	.
Error	44.872	70	.641		
Total	1326.437	85			
Total corregida	57.725	84			

a R cuadrado = .223 (R cuadrado corregida = .067)

Hipótesis nula 3

Gestión administrativa y nivel académico

Descriptivos

Gestión Administrativa

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Bachillerato	37	4.1336	.71643	.11778	3.8947	4.3724	2.42	5.00
Licenciatura	42	3.5901	.86632	.13368	3.3201	3.8600	1.58	5.00
Maestría	8	3.9063	.69630	.24618	3.3241	4.4884	3.03	4.87
Total	87	3.8503	.82463	.08841	3.6745	4.0260	1.58	5.00

ANOVA

Gestión Administrativa

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	5.838	2	2.919	4.658	.012
Intra-grupos	52.643	84	.627		
Total	58.481	86			

Hipótesis nula 4

Satisfacción laboral y estado civil, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio

Factores inter-sujetos

		Etiqueta del valor	N
Estado	1	Soltero	17
Civil	2	Casado	67
	3	Otro	1
Categoría	1	Contrato	27
Salarial	2	Regular	58
Categoría Pastoral	1	Laico	3
	2	Estudiante	34
	3	No Ordenado	26
	4	Ordenado	22
Tiempo de Servicio	1		66
	2		14
	3		3
	4		2

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Satisfacción laboral

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Significación
Modelo corregido	2.658(a)	14	.190	.531	.907
Intersección	214.272	1	214.272	598.847	.000
Estado_Civil	.093	2	.046	.130	.879
Categoría_Salarial	.136	1	.136	.379	.540
Categoría_Pastoral	.734	3	.245	.684	.565
Tiempo	.189	3	.063	.176	.912
Estado_Civil *	.004	1	.004	.011	.917
Estado_Civil * Categoría_Salarial	.449	1	.449	1.256	.266
Estado_Civil * Categoría_Pastoral	.039	1	.039	.109	.743
Estado_Civil * Categoría_Salarial *	.000	0	.	.	.
Estado_Civil * Categoría_Pastoral	.000	0	.	.	.
Estado_Civil * Tiempo	.000	0	.	.	.
Estado_Civil * Categoría_Salarial *	.208	1	.208	.580	.449
Estado_Civil * Categoría_Pastoral *	.000	0	.	.	.
Estado_Civil * Tiempo	.115	1	.115	.322	.572
Estado_Civil * Categoría_Salarial *	.000	0	.	.	.
Estado_Civil * Categoría_Pastoral *	.000	0	.	.	.
Estado_Civil * Tiempo	.000	0	.	.	.
Error	25.047	70	.358		
Total	1047.995	85			
Total corregida	27.705	84			

a R cuadrado = .096 (R cuadrado corregida = -.085)

Hipótesis nula 5

Satisfacción laboral y nivel académico

Descriptivos

Satisfacción laboral

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Bachillerato	37	3.6559	.53254	.08755	3.4784	3.8335	2.49	4.97
Licenciatura	42	3.3403	.56377	.08699	3.1646	3.5160	1.61	4.39
Maestría	8	3.1875	.54428	.19243	2.7325	3.6425	2.11	3.81
Total	87	3.4605	.56989	.06110	3.3390	3.5819	1.61	4.97

ANOVA

Satisfacción laboral

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	2.616	2	1.308	4.341	.016
Intra-grupos	25.314	84	.301		
Total	27.931	86			

APÉNDICE E

ANÁLISIS ESTADÍSTICOS PARA PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS Y ANÁLISIS ESTADÍSTICOS PARA DECLARACIONES DE LOS INSTRUMENTOS

Preguntas complementarias

Media aritmética del nivel de gestión administrativa

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Gestión Administrativa	87	3.8503	.82463
N válido (según lista)	87		

Media aritmética del nivel de satisfacción laboral

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Satisfacción laboral	87	3.4605	.56989
N válido (según lista)	87		

Instrumento de satisfacción laboral

Media y desviación estándar de las declaraciones

Declaraciones (N = 36)	N	Media	Desv. típ.
Los descuentos de materiales que hacen de su salario.	86	1.8372	.96845
La venta de materiales para la iglesia como parte de su trabajo.	86	2.4302	1.10124
El interés que tienen los administradores en sus necesidades personales.	86	2.8023	1.18639
El medio de transporte que usa para realizar su trabajo.	87	3.0690	1.26485
La participación en las decisiones de su campo.	87	3.1379	1.05844
El reconocimiento que dan los administradores a su trabajo.	87	3.2414	1.14084
Las actividades sociales que se celebran en su campo.	86	3.2442	1.18754
La forma como le llaman la atención.	86	3.2674	1.08925
La equidad con que le tratan los administradores.	86	3.3023	1.11745
La justicia con que es tratado.	87	3.3218	1.12575
El tiempo que tiene para preparar sus sermones.	87	3.3333	.88484
La inducción administrativa que recibe en un nuevo campo.	86	3.3488	1.03773
La supervisión que recibe.	87	3.3908	.99249
El apoyo que recibe de parte de los administradores.	87	3.4138	1.08426
El tiempo que dedica a su vida familiar.	87	3.4368	.91119
Satisfacción laboral	87	3.4605	.56989
Las oportunidades que la iglesia le otorga para superarse.	86	3.5349	1.23381
El trato que le dan los administradores.	86	3.5465	1.04776
La evaluación que hacen de su trabajo los administradores.	87	3.5632	.93636
El crecimiento integral de su distrito.	86	3.5814	.98775

Declaraciones (N = 36)	N	Media	Desv. Típ.
El logro de los objetivos propuestos.	87	3.5977	.98193
Su estilo de vida.	87	3.6092	.91951
El sistema de secretarías de campo.	86	3.6163	1.15980
Su estado de salud.	87	3.6207	.96739
La entrega de informes de trabajo.	86	3.6512	1.03773
El trato que recibe de parte de sus compañeros.	87	3.6897	.86684
La forma como planifica su trabajo.	82	3.7439	.87222
Los comentarios que los miembros hacen de su trabajo.	85	3.7647	.90826
Su vida de devoción personal.	87	3.7931	.86452
La puntualidad con que cumple sus compromisos.	86	3.8256	.88373
Su integridad pastoral.	87	3.8621	.90441
La libertad que tiene para hacer su trabajo ministerial.	87	3.9195	.96711
La calidad de los sermones que predica.	87	3.9425	.76791
El trato que recibe de parte de los miembros de iglesia.	87	4.0230	.90190
El apoyo que le da su familia en el trabajo ministerial.	87	4.1379	1.01354

Instrumento de gestión administrativa

Media y desviación estándar de las declaraciones

Declaraciones (N = 60)	N	Media	Desv. típ.
Le da un respaldo financiero adecuado al plan estratégico.	86	3.0698	1.21550
Tiene un excelente plan de trabajo a corto plazo.	86	3.5698	1.10124
Tiene un programa de capacitación para el personal.	86	3.5698	1.30646
Tiene un excelente plan de trabajo a mediano plazo.	87	3.5977	1.10453
Establece blancos justos.	87	3.5977	1.25253
Asigna tareas a las personas más capacitadas para realizarlas.	86	3.6279	1.16867
Armoniza los objetivos del empleado con los de la organización.	87	3.6322	1.12182
Distribuye equitativamente las tareas del personal.	87	3.6437	1.12039
Su planificación es creativa.	87	3.6552	1.09786
Las estrategias que propone son apropiadas para alcanzar los objetivos.	87	3.6667	1.05287
Actualiza los objetivos cuando es necesario.	87	3.6782	1.19587
Su capacidad organizativa facilita el logro de los objetivos.	87	3.6782	1.11537
Al aplicar sanciones se centra en los actos más que en las personas.	87	3.6782	1.15632
Planifica el futuro de acuerdo a lo logrado en el presente.	87	3.7011	1.11141
Recomienda personas con autoridad moral para ocupar cada puesto.	86	3.7093	1.14652
Analiza la capacidad de las personas al recomendarlas a un puesto.	86	3.7093	1.12581
Sabe escuchar puntos de vista opuestos.	87	3.7126	1.16047
Tiene un excelente plan de trabajo a largo plazo.	87	3.7241	1.14820
Propone objetivos alcanzables.	86	3.7442	1.00804

Declaraciones (N = 60)	N	Media	Desv. Típ.
Sabe delegar responsabilidades.	87	3.7701	1.19788
Sabe priorizar objetivos.	87	3.7701	1.09652
Entrega por escrito los objetivos a los empleados.	86	3.7791	1.15199
Su gestión directiva es motivadora.	87	3.7816	1.18543
Utiliza métodos de supervisión efectiva.	86	3.8023	1.10421
Toma medidas correctivas a tiempo.	87	3.8046	1.05477
Integra al personal para alcanzar objetivos comunes.	87	3.8046	1.02116
Usa su autoridad acorde a los reglamentos de la organización.	87	3.8161	1.13638
Cuando delega autoridad responde por el empleado en caso de falla.	87	3.8276	1.09126
Concede autoridad a quienes asigna responsabilidades.	85	3.8706	.99748
Es consistente en sus evaluaciones.	87	3.8736	.93764
Promueve la comunicación abierta con todos los empleados.	87	3.8736	1.15944
Establece objetivos medibles.	87	3.8736	.98600
Cuando los objetivos no se alcanzan sabe porqué.	87	3.8851	1.06121
Valora el trabajo de los empleados.	87	3.8851	1.07211
Define objetivos estratégicos claros.	87	3.8851	.95753
Sabe exigir resultados de los empleados.	86	3.9186	.99664
No teme delegar autoridad a la cadena de mando.	86	3.9186	1.00838
Hace que las cadenas de mando participen en las funciones de control.	87	3.9195	1.04790
Su estilo de liderazgo ayuda a alcanzar las metas de la organización.	87	3.9195	1.14342
Utiliza un sistema de evaluación del desempeño con base en resultados.	87	3.9310	1.05426
Sabe llevarse bien con empleados difíciles.	87	3.9425	1.15493

Declaraciones (N = 60)	N	Media	Desv. Típ.
Sabe tomar decisiones en tiempos de crisis.	87	3.9425	.99249
Realiza las actividades de acuerdo a lo planeado.	87	3.9425	1.02703
Es constante en sus evaluaciones.	87	3.9540	1.05553
Supervisa detalladamente todas las actividades de la organización.	87	3.9885	.94616
Trata en privado asuntos que requieren disciplina personal.	87	4.0000	1.06749
Es comprensivo cuando otros cometen errores.	87	4.0000	1.08906
Es sensible a las necesidades de los empleados.	87	4.0345	1.06146
Supervisa adecuadamente para que los blancos se alcancen.	87	4.0345	.96988
Es respetuoso de las líneas de mando institucionales.	87	4.0460	1.06649
Sabe plantear soluciones a problemas propios de su puesto.	86	4.1512	.83338
Tiene los conocimientos necesarios para hacer bien su trabajo.	87	4.1839	.98274
Se esfuerza para alcanzar los objetivos laborales.	87	4.2299	.94870
Actúa de acuerdo a principios cristianos.	87	4.2759	.97276
Es una persona responsable.	86	4.3837	.85638

LISTA DE REFERENCIAS

- Agulló Tomás, E. (1997). *Jóvenes, trabajo e identidad*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Agulló Tomás, E. (2006). *Sociopsicología del trabajo*. Cataluña: UOC.
- Álvarez López, L. F. (2005). *Consideraciones generales acerca de la satisfacción laboral, su medición y evaluación*. Recuperado el 2 de noviembre de 2008, de <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/conlaboral.htm>
- Anda Gutiérrez, C. (2005). *Administración y calidad*. México: Limusa.
- Arreola Risa, J. S. (2003). *Programación lineal: una introducción a la toma de decisiones cuantitativa*. México: Cengage Learning.
- Aumage, M. (1979). *Guía práctica de la organización administrativa*. Barcelona: Reverté.
- Baguer Alcalá, A. (2005). *¡Alerta!* Madrid: Díaz de Santos.
- Barreiro, J. M., Díez, J. A., Barreiro, B., Ruzo, E. y Lozada, F. (2003). *Gestión científica empresarial*. La Coruña: Netbiblo.
- Beckhard, R., Hesselbein, F. y Goldsmith, M. (2001). *La organización del futuro*. Barcelona: Granica.
- Ben Ruiz, M. Y., Bauzá Vásquez, C. E. y Cruz Santiago, Y. (2009). *Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en contexto universitario*. Recuperado el 2 de noviembre de 2008, de <http://www.eumed.net/rev/ced/02/rvs.pdf>
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación para ciencias sociales y humanas*. México: Pearson Educación - Prentice Hall.
- Blanch, J. M. (2003). *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*. Cataluña: UOC.
- Brambila, H. V. (2002). *Economía para la toma de decisiones*. México: Cengage Learning.

- Cardenal Hernández, V. y Sánchez López, M. P. (2007). *Mujeres, trabajo y salud*. Madrid: Editorial Complutense.
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. México: Cengage Learning.
- Daft, R. (2004). *Administración*. Boston: Thomson.
- Daft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Cengage Learning.
- Daft, R. y Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración*. México: Cengage Learning.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.
- DuBrin, A. J. (2000). *Fundamentos de administración*. México: Cengage Learning.
- Eppen, G. D., Moore, J. H., Schmidt, C. P., Weatherford, L. R. y Gould, F. J. (2000). *Investigación de operaciones en la ciencia administrativa*. México: Pearson Educación.
- Espeso Santiago, J. A. (2006). *Manual para la formación de técnicos de prevención de riesgos laborales*. Valladolid: Lex Nova.
- Fernández, E. (2005). *Introducción a la gestión: "management"*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- Fernández Larraguibel, B. y Paravic, T. (2003). *Nivel de satisfacción laboral en enfermeras de hospitales públicos y privados de la provincia de Concepción, Chile*. Recuperado el 6 de noviembre de 2008, de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071795532003000200006&script=sci_arttext
- Fernández Romero, A. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- Finol de Franco, M., Marcano, N. y Pirela, V. (2004). Evaluación de la gestión administrativa del gerente educativo en instituciones de III etapa de educación básica. *Revista Encuentro Educativo*, 11, 277-296. Recuperado el 14 de noviembre de 2008, de http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?pid=S1315-40792004005000009&script=sci_arttext
- Frías Fernández, P. (2001). *Desafíos de modernización de las relaciones laborales*. Santiago: Lom.

- Galaz Fontes, J. F. (2003). *La satisfacción laboral de los académicos mexicanos en una universidad estatal pública: La realidad institucional bajo la lente del profesorado*. México: ANUIES.
- Gan, F. y Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- García Mora, M. B. (2004). *Efectos de la educación sobre los determinantes de la satisfacción laboral en España*. Recuperado el 22 de noviembre de 2008, de http://www.tesisenxarxa.net/TESIS_UV/AVAILABLE/TDX-0722104143139/garcia.pdf
- Gené, J. y Contel, J. C. (2001). *Gestión en atención primaria*. Madrid: Elsevier.
- Gil Estallo, M. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: Esic.
- Gómez Dacal, G. (2006). *Control de procesos para mejorar la calidad de la enseñanza*. Madrid: Plaza.
- Gómez Esteban, R. (2002). *El médico como persona en la relación médico-paciente*. Madrid: Fundamentos.
- Gómez Orea, D. y Gómez Villarino, M. (2007). *Consultoría e ingeniería ambiental*. Madrid: Mundi-Prensa.
- González García, M. J. (2005). *Habilidades directivas*. Málaga: Innovación y Cualificación.
- Griffin, R. J. y Ebert, E. (2005). *Negocios*. México: Pearson Educación.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2006). *Administración*. México: Cengage Learning.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Black, J. S. y Porter, L. W. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L. y Straton, W. O. (2006). *Contabilidad administrativa*. México: Pearson Educación.

- Illeda, C. R. y Gancedo Prieto, A. (2001). *Aspectos estratégicos de la dirección de producción*. Madrid: Ramón Areces.
- Jiménez Castro, W. (2000). *Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense*. San José: EUNED.
- Kotter, J. P. (1992). *Una fuerza para el cambio*. Madrid: Díaz de Santos.
- Lau, J. (2007). *Ambiente laboral*. Buenos Aires: Alfagrama.
- Lussier, R. N. y Achua, C. F. (2006). *Liderazgo*. México: Cengage Learning.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación.
- Marriner-Tomey, A. (2001). *Guía de gestión y dirección de enfermería*. Madrid: Elsevier.
- Martner, G. (2004). *Planificación y presupuesto por programas*. Madrid: Siglo XXI.
- Menéndez Díez, F. (2007). *Formación superior en prevención de riesgos laborales*. Valladolid: Lex Nova.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico*. México: Pearson Educación.
- Muchinsky, P. M. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Cengage Learning.
- Newell, S. (2002). *Creando organizaciones saludables*. México: Cengage Learning.
- Ovejero Bernal, A., García Álvarez, A. I. y Fernández Alonso, J. A. (1998). *Satisfacción laboral en dos empresas: un estudio comparativo*. Recuperado el 22 de octubre de 2008, de <http://www.psico.uniovi.es/REIPS/v1n0/articulo8.html>
- Peñacoba Puente, C., Álvarez Loro, E. y Lázaro Arnal, L. (2006). *Teoría y práctica de psicología del desarrollo*. Madrid: Ramón Areces.
- Pérez Gorosteguí, E. (2006). *Función directiva y recursos humanos en sanidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pérez Gorostegui, E. (2007). *Comportamiento organizativo*. Madrid: Editorial Ramón Areces.

- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Quintanilla, I. y Bonavía, T. (2005). *Psicología y economía*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Ramírez Cardona, C. (2002). *Fundamentos de administración*. Bogotá: ECOE.
- Ramos López, M. A. (2005). *Mujeres y liderazgo*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Reyes, A. (1992). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Reyes Santiago, B. G. (2008). *La organización: conceptos, principios y la división del trabajo*. Recuperado el 13 de diciembre de 2008, de <http://www.monografias.com/trabajos56/conceptos-organizacion/conceptos-organizacion.shtml>
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. y Decenzo, D. A. (2003). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Fernández, A. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Cataluña: UOC.
- Rodríguez Mansilla, D. (1996). *Gestión organizacional*. México: Plaza y Valdez.
- Rodríguez Moreno, M. L. (2002). *Hacia una nueva orientación universitaria*. Barcelona: Universitat Barcelona.
- Rodríguez Valencia, J. (2002a). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cengage Learning.
- Rodríguez Valencia, J. (2002b). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*. México: Cengage Learning.
- Rodríguez Valencia, J. (2003). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. México: Cengage Learning.
- Rodríguez Valencia, J. (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. México: Cengage Learning.

- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: Cengage Learning.
- Rubio Romero, J. C. (2005). *Manual para la formación de nivel superior en prevención de riesgos laborales*. Madrid: Díaz de Santos.
- Saavedra Guzmán, R. (2001). *Planificación del desarrollo*. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic.
- Sala Schnorkowski, M. (2000). *De la jerarquización a la responsabilidad*. Cataluña: UPC.
- Salkind, N. J. (1998). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.
- Sánchez Nájera, R. S. (2000). *Alternativa metodológica de instrumentación de la gestión municipal*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Sánchez Rosado, M. (2004). *Manual de trabajo social*. México: Plaza y Valdez.
- Santillana González, J. R. (2003). *Establecimiento de sistemas de control interno*. México: Cengage Learning.
- Serrano González, M. I. (2003). *La educación para la salud del siglo XXI*. Madrid: Díaz de Santos.
- Sesto Pedreira, M. (2001). *Teoría de la financiación*. Madrid: Ramón Areces.
- Setó Pamies, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC.
- Soria, V. (2002). *Relaciones humanas*. México: Limusa.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Stoner, F., Freeman, J. y Gilbert, E. (1994). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Uriz, J. (1994). *La subjetividad de la organización*. Madrid: Siglo XXI.
- Vandam, G. (2007). *Liderazgo en acción*. Buenos Aires: Kier.

- Vélaz Rivas, J. I. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Venegas Jiménez, P. (2000). *Planificación educativa*. San José: EUNED.
- Villanueva, L. (2006). *Motivación y creatividad para la bibliotecología de hoy*. Buenos Aires: Alfagrama.
- Zas, B., López, V. y Calviño, M. (2004). *Satisfacción laboral y participación*. Tesis Doctoral. Recuperado el 09 de diciembre de 2008, de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cuba/cips/caudales06/fscommand/60ZLC1120.pdf>
- Zorrilla Arena, S. (1989). *Introducción a la metodología de la investigación*. México: Aguilar León y Cal.