

Revista **Ex Cathedra** en negocios

ISSN: 2520-9876

Volumen 3 / N° 2
Julio - Diciembre 2018

ÓRGANO OFICIAL DE DIFUSIÓN CIENTÍFICA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Editorial

En vísperas del licenciamiento institucional.

Luis Enrique Ramírez Salinas

Barreras arancelarias y crecimiento económico en el Perú (1981-2015).

Antonio Rafael Rodríguez Abraham

Prácticas de administración de recursos humanos y satisfacción laboral en una institución financiera estatal.

Dora Eyda Mori Lozano

Estilo de liderazgo y motivación laboral en una institución financiera estatal.

Oscar Huamanchumo Gonzáles

La función de administración del talento humano en las organizaciones en el contexto de la teoría administrativa.

Luis Enrique Ramírez Salinas



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Trujillo - Perú

Ex Cathedra en negocios

COMITÉ EDITORIAL

Editor Jefe

Luis Ramírez Salinas

Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú.

Editores Asociados

Augusto Hidalgo Sánchez

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

Alejandro Inga Durango

Banco Central de Reserva del Perú. Trujillo, Perú.

Fredy Llaque Sánchez

Consejo Normativo de Contabilidad. Lima, Perú.

Cristián Amador Vega

Dirección del Trabajo. Santiago, Chile.

COMITÉ TÉCNICO

Editor Científico-Administrativo

Luz Baltodano Nontol

Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú.

Revisor de Contenidos

Martín Ferradas Burga

Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú.

Editora de Contenidos

Flor Calvanapón Alva

Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú.

Asesor Editorial Externo

Fernando Ardito Saenz

Universidad Peruana Cayetano Heredia. Lima, Perú.

Asistente Administrativo

María Casanova Correa

Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú.

Ex Cathedra en negocios (<http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/EXCATHEDRAENNEGOCIOS>) es una publicación científica de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad César Vallejo (Trujillo, Perú); de periodicidad semestral (enero-junio/julio-diciembre) y formato digital. Está dirigida a la comunidad científica y académica nacional e internacional, siendo su propósito principal difundir el conocimiento y la producción científica en artículos originales e inéditos en el campo de las disciplinas que tienen que ver con la administración de los negocios públicos y privados en general.

Universidad César Vallejo

Sede central

Av. Larco 1770

Trujillo, Perú

Teléfono (044) 485000

Correo electrónico: excathedra@ucv.edu.pe

AUTORIDADES UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

César Acuña Peralta
Fundador

Humberto Llampén Coronel
Rector

Heraclio Campana Añasco
Vicerrector Académico

Santiago Moisés Benites Castillo
Vicerrector de Investigación

Sophía Verónica Calderón Rojas
Vicerrectora de Bienestar Universitario.

Ana Teresa Fernández Gill
Directora General Sede Central

Augusto Manuel López Paredes
Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales

Contenido

	Pág.
Editorial	
En vísperas del licenciamiento institucional. Luis Enrique Ramírez Salinas	7
Artículos	
Barreras arancelarias y crecimiento económico en el Perú (1981-2015). Antonio Rafael Rodríguez Abraham	8
Prácticas de administración de recursos humanos y satisfacción laboral en una institución financiera estatal. Dora Eyda Mori Lozano	22
Estilo de liderazgo y motivación laboral en una institución financiera estatal. Oscar Huamanchumo Gonzáles	39
La función de administración del talento humano en las organizaciones en el contexto de la teoría administrativa. Luis Enrique Ramírez Salinas	62

Content

	Pág.
Editorial	
<i>On the eve of institutional licensing.</i> Luis Enrique Ramírez Salinas	7
Articles	
<i>Tariff Barriers and Economic Growth in Peru (1981-2015).</i> Antonio Rafael Rodríguez Abraham	8
<i>Prácticas de administración de recursos humanos y satisfacción laboral en una institución financiera estatal</i> Dora Eyda Mori Lozano	22
<i>Leadership style and work motivation in a state financial institution.</i> Oscar Huamanchumo Gonzáles	39
<i>The role of human talent management in organizations in the context of administrative theory.</i> Luis Enrique Ramírez Salinas	62

En vísperas del licenciamiento institucional

Con la dación de la nueva ley universitaria, ley N° 30220, se instituye en el Perú el proceso de licenciamiento institucional para el servicio educativo superior universitario, a cargo de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), Organismo Público Técnico Especializado adscrito al Ministerio de Educación; que asumiría, además, la responsabilidad de velar por la calidad del servicio.

En este contexto, en el verano del año 2017, nuestra Universidad presentó la correspondiente solicitud de licenciamiento institucional, adjuntando la documentación que exigía la primera etapa del proceso, de conformidad con las normas reglamentarias expedidas por el indicado organismo regulador y fiscalizador. Aproximadamente un año después y una vez culminada, con resultados favorables, la etapa de revisión documentaria, se iniciaba una etapa de verificación presencial en todas las sedes en las que, a nivel nacional, la Universidad venía ofreciendo su servicio educativo, la que culminaría con la presentación, ante el Consejo Directivo de la SUNEDU, de un informe técnico favorable formulado por la Dirección de Licenciamiento del indicado organismo, en el mes de octubre del año 2018. Al culminar el año, nuestra Universidad se encuentra presentando información complementaria requerida por el Consejo Directivo.

Estamos pues en vísperas del otorgamiento de la licencia institucional que permita a nuestra Universidad no solo cumplir con la ley vigente, sino, por sobre todo, legitimar socialmente su existencia y funcionamiento, de acuerdo a los estándares establecidos y a su comprometido y responsable afán de mejoramiento continuo. En este sentido, *Ex Cathedra en negocios* continúa con su vital aspiración de constituirse como un importante referente en la investigación científica en el mundo de los negocios.

Luis Enrique Ramírez Salinas
Editor Jefe

Barreras arancelarias y crecimiento económico en el Perú (1981-2015)

Tariff Barriers and Economic Growth in Peru (1981-2015)



Antonio Rodríguez Abraham
Universidad César Vallejo, Trujillo / Perú
Docente tiempo completo
Facultad de Ciencias Empresariales
Correspondencia: rrodriguezabraham@yahoo.es

RESUMEN

La presente investigación tiene la finalidad aportar evidencia sobre el impacto de las barreras arancelarias en el crecimiento económico del Perú para el período 1981-2015. El método de estudio es mixto y la investigación es de tipo ex post facto. El estudio plantea que las barreras arancelarias tienen un impacto negativo en el crecimiento económico del Perú. Se trabajó con dos muestras, la primera estuvo constituida por 35 observaciones anuales de la tasa de arancel promedio como variable independiente y la segunda por 35 observaciones anuales de la tasa de crecimiento del PBI per cápita como variable dependiente. Los resultados encontrados permiten afirmar que existe un impacto moderado de los aranceles en el crecimiento económico del Perú. Así, un incremento de la tasa arancelaria promedio en 1% reduce el PBI per cápita en -0.12% y una rebaja de la tasa arancelaria promedio en 1% incrementa el PBI per cápita en 0.12%. Asimismo, se encontró que la variación en el PBI per cápita se ve explicado por cambios en el arancel promedio en un 18% de los casos. Finalmente, como la reducción o eliminación total de las barreras arancelarias es parte de la política librecambista, queda abierta la posibilidad de hacer futuras investigaciones en las que se incluya el efecto de la eliminación total o parcial de las barreras no arancelarias en el crecimiento económico.

Palabras clave: Barreras arancelarias, Crecimiento económico, Tasa de arancel promedio, PBI per cápita

ABSTRACT

This research aims to provide evidence on the impact of tariff barriers in the economic growth in Peru for the period 1981-2015. The studying method is a mixed one, and the type of investigation is ex post facto. The study asserts that tariffs trigger a negative impact in the economic growth of Peru. We worked with two samples, the first one consisted of 35 annual observations for the average tariff rate as independent variable, and the second one consisted of 35 annual observations for the per capita GDP growth rate as dependent variable. The findings let us to assert that there is a moderate impact of average tariff in the GDP growth in Peru. Thus, increasing the average tariff in 1% reduces the per capita GDP in -0.12% and decreasing the average tariff in 1% increases the per capita GDP in 0.12%. In addition, changes in the average tariffs explain 18% of cases of per capita GDP changes. Finally, as reducing or removing in all trade barriers are part of free-trade policies, the possibility of future investigations including effects of total or partial removal of non-tariff barriers in the economic growth is open.

Keywords: Trade barriers, Economic growth, Average tariff rate, Per capita GDP rate.

INTRODUCCIÓN

Los aranceles como instrumento de política comercial han sido siempre objeto de controversia. Los hechos históricos más claros sobre esta discusión se remontan a los siglos XVIII y XIX, épocas en la que surgen pensadores como Adam Smith (1723-1790) y David Ricardo (1772-1823) que defienden el libre comercio en contraposición al pensamiento mercantilista que abogaba por una protección comercial a través de la imposición de aranceles, como un tipo de medida promovida por los gobiernos con la finalidad de acumular riquezas de oro y plata y de defender los intereses nacionales.

Sin embargo, a pesar del evidente beneficio que otorga a los países el comercio internacional, los países más desarrollados no siempre han practicado un comercio libre de barreras tal como lo defienden en la actualidad. Según, Góngora y Medina (2010), muchas veces los aranceles han sido satanizados como obstáculos para el crecimiento económico, pero históricamente han sido utilizados por los países desarrollados que ahora abogan por su erradicación. Por ejemplo –comentan los mencionados autores- Estados Unidos y Reino Unido, entre 1820 y 1875, fueron los países que impusieron las más altas tasas arancelarias a las importaciones, las cuales fluctuaron entre 35% y 55%; coincidentemente, el día de hoy, están dentro de los principales países más desarrollados del mundo y defienden firmemente la liberalización comercial.

Es de entender que este éxito logrado por las grandes potencias explicaría el intento que hicieron varios países en el mundo -dentro de ellos los latinoamericanos- de aplicar también un proteccionismo comercial implantando políticas de desarrollo industrial basadas en la sustitución de importaciones. Como es de esperar las industrias nacientes en Latinoamérica, más allá de haber sido gobernados por dictaduras militares o de acarrear problemas de índole histórico-cultural, difícilmente pudieron haber sido más competitivas que las ya fuertes y consolidadas industrias de los países desarrollados, las mismas que se erigieron gracias a que supieron invertir en investigación y desarrollo tecnológico, pero también gracias al elevado proteccionismo por parte de sus gobiernos. El problema de la baja competitividad de los países que aplicaron la sustitución de importaciones se explicaba por la existencia de un sistema de producción poco eficiente y con productos de baja calidad.

En el caso peruano, se han vivido épocas de extremado proteccionismo económico mientras se aplicaban diferentes modelos económicos que incluían la aplicación de altas tasas arancelarias a los productos importados, para proteger la industria nacional, permitir su desarrollo y maduración, y con ello sustentar el crecimiento económico del país. Así, la década de los 80 coincide con un largo período de aplicación de un modelo de industrialización por sustitución de importaciones, el cual data de los años 50 y se prolonga hasta principios de los años 90, en que se realizan reformas estructurales, habiendo pasado la economía nacional por un estancamiento económico entre 1976 y 1990 (Jiménez, Aguilar y Capsoli 1998) y coincidiendo con lo ocurrido en los años 80, recordado como el período en que el Perú tuvo las más altas tasas arancelarias de su historia reciente. Luego de la llamada década perdida de los

80 y después de una de las peores crisis económicas vividas, a partir de 1990, el Perú emprende una serie de reformas estructurales con la finalidad de remover los viejos modelos económicos y reemplazarlo por un modelo más moderno acorde con la realidad del momento. Dentro de las radicales reformas promovidas por el gobierno peruano se encuentra la implantación de una política comercial más aperturista la cual se consolidaría en la primera década del siglo XXI con la firma de una serie de acuerdos comerciales, en el marco de una mayor liberalización comercial.

Según Daniels, Radebaugh y Sullivan (2004), dentro de las razones económicas por las que los países aplican barreras arancelarias se encuentran los intentos por evitar el desempleo, proteger a las industrias nacientes, promover la industrialización, y alcanzar una mejor posición en relación con los demás países. Así, por ejemplo, se tiene que desde la época colonial imperios como Reino Unido y España presionaban a sus colonias para que estas permitieran la libre entrada de sus manufacturas y al mismo tiempo bloqueaban artificialmente el desarrollo industrial de sus colonias para que dependieran de la metrópoli. En respuesta, las colonias bloqueaban las importaciones de productos provenientes de sus colonizadores argumentando que esto era necesario para impulsar y desarrollar su incipiente industria. La idea era que sin la ayuda del gobierno sería imposible competir contra sectores maduros de aquellos países más desarrollados (Góngora y Medina 2010). Ya en la época de la revolución industrial (y posterior a esta), los países que abogaban hasta entonces por el liberalismo comercial, comenzaron a aplicar medidas proteccionistas para desarrollar su industria. Un claro ejemplo de ello, es lo ocurrido en los años 30, cuando se promulga en los Estados Unidos la famosa Ley Hawley-Smith, mediante la cual este país eleva sus tasas arancelarias en un 30% como una manera de salir de la profunda crisis en que se encontraba, ya que la medida pretendía proteger la industria y preservar los empleos de los trabajadores. Pero esto empeoró la situación ya que la respuesta de los demás países no tardaría en llegar y aplicaron represalias en contra de los productos estadounidenses.

Después de la Segunda Guerra Mundial, cambia claramente la postura de las principales potencias económicas, las mismas que empiezan a defender las políticas orientadas hacia el libre comercio. Así, surgen los Acuerdos del GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio) para promover el libre comercio en el ámbito multilateral, e instituciones como el Fondo Monetario Internacional, organismo que tiene como uno de sus objetivos el de ayudar al incremento del comercio internacional para contribuir al desarrollo económico de los países. Sin embargo; a pesar de los esfuerzos, la historia muestra también que existen países que, cuando surgen como tales, no recurrieron al proteccionismo y sin embargo han tenido que vivir épocas de lento desarrollo y bajo crecimiento económico (Góngora y Medina 2010), hecho que se contradice con los argumentos de quienes sostienen que es perentoria la liberalización comercial para fomentar el crecimiento económico de las naciones.

En el caso peruano, desde 1950 se intentó promover la industrialización para lo cual se optó por la estrategia de sustitución de importaciones que requería de la aplicación de barreras arancelarias para proteger las industrias, promover el empleo y propiciar el crecimiento económico. Según los datos estadísticos disponibles, se ha podido observar que,

especialmente entre 1981 y 2015, han existido largos períodos de tiempo en los que se han aplicado altas tasas arancelarias, siendo las más elevadas las registradas entre 1981 y 1990, con una fluctuación de entre 26% y 70%. Sin embargo, en este período, se registraron también altas tasas de desempleo, la industria nacional fue bastante ineficiente, el Perú no se convirtió en el país industrializado que se esperaba y la economía mostraba una baja performance debido a un bajo incremento del PBI; es más, hasta se vivieron épocas de graves crisis en las que se redujo de manera considerable la actividad económica. Por ejemplo, en los años: 1983, 1988 y 1989, se registraron tasas de crecimiento negativas del PBI de -10.4%, -9.4% y -12.3% respectivamente. El evidente fracaso de la política de desarrollo basada en la sustitución de importaciones y las fuertes crisis económicas obligaron al Perú a cambiar su estrategia de desarrollo, por lo que, a principios de los años 90, se tuvieron que realizar importantes reformas estructurales para propiciar el anhelado crecimiento económico y cuyos resultados positivos se afirmaba que serían más evidentes en el largo plazo que en el corto plazo.

Al respecto, se debe hacer notar que si bien el crecimiento de una economía en el largo plazo depende de varios factores como el trabajo, el capital, la tecnología y los recursos naturales; las políticas económicas juegan un rol importante para estimular el crecimiento económico de los países. Ahora bien, dentro estas políticas económicas se encuentra precisamente la política comercial que utiliza varios instrumentos como los subsidios, los contingentes, barreras administrativas y los aranceles para definir qué tan libremercista o proteccionista debe ser la economía con relación al comercio internacional. Así, cuando se aplica una política comercial proteccionista se suele subsidiar a los productores nacionales y elevar las barreras arancelarias y no arancelarias para proteger las industrias, los empleos, lograr superávits comerciales entre otros; en cambio, cuando se aplica una política comercial libremercista, se reducen o eliminan los subsidios y las demás barreras comerciales antes citadas (total o parcialmente), dentro de las cuales destacan los aranceles, ya que estos últimos inciden directamente sobre el precio de las mercancías y, por tanto, influyen de manera inmediata en su competitividad frente a los productos extranjeros.

Así, cuando el gobierno peruano realizó las reformas estructurales, en el año 1990, redujo drásticamente los aranceles promedio en un 40%, pasando de 66% en 1989 a 26% en 1990 y para 1991 vuelve a reducir el arancel promedio a una tasa de 17%. Estas fuertes rebajas en el arancel promedio parecen no tener un impacto importante en la tasa de crecimiento del PBI. Por ejemplo, para el año 1990, la tasa de crecimiento económico fue de -5% y para 1991 la economía creció apenas un 2.2%. Después, hay algunas etapas comprendidas entre 1993 y 2015 en las que se experimentan altibajos y resultados mixtos en la tasa de crecimiento del PBI pero con una lenta reducción en las tasas arancelarias.

Teniendo en cuenta los hechos históricos antes descritos y las observaciones empíricas que tratan de conectar al comportamiento histórico de las tasas arancelarias con el crecimiento del PBI en los últimos 35 años, y considerando que existe una fuerte tendencia hacia la liberalización comercial, una actitud proactiva de las autoridades peruanas para la firma de tratados de libre comercio y un gran sector de académicos que abogan por el libre comercio

por considerar que permite promover el crecimiento económico, se busca evaluar cuál ha sido el impacto que han tenido las barreras arancelarias, medidas por el arancel promedio, en el crecimiento económico del Perú en el período 1981 – 2015. En este sentido, el problema ha sido formulado de la siguiente manera: ¿Cuál ha sido el impacto de las barreras arancelarias en el crecimiento económico del Perú para el período 1981 - 2015? Por lo tanto, el propósito del presente trabajo ha sido el de determinar el impacto de las barreras arancelarias en el crecimiento económico del Perú en el período 1981 – 2015. Al respecto, se hipotetiza lo siguiente: Teniendo en cuenta que existen hechos históricos que parecen no dar una respuesta concluyente respecto a la contribución al crecimiento económico como consecuencia de la eliminación total o parcial de las barreras arancelarias, pero sí una cierta evidencia empírica que parece sustentar esta afirmación, se postula que el impacto de las barreras arancelarias en el crecimiento económico del Perú es negativo en el período 1981-2015.

Es pertinente precisar que la investigación no considera la parte de la liberalización comercial dada por la eliminación de las barreras para arancelarias como los contingentes y las barreras administrativas cuyo proceso de recolección de datos demandaría mayores recursos.

METODOLOGÍA

La presente investigación establece posibles relaciones de causa-efecto, para lo cual se observa los hechos ocurridos, como el crecimiento del PBI per cápita; y, luego, se busca en el pasado factores que hayan podido ocasionarlo, en este caso, la reducción de las tasas arancelarias. Como no se trata de un verdadero experimento, se introduce la causa en un momento determinado y el efecto se observa algún tiempo después; por ello recibe el nombre de estudio ex post facto.

Las muestras han estado conformadas del siguiente modo:

Muestra 1: Conformada por 35 observaciones del arancel promedio aplicado en el Perú en el período 1981-2015, como variable independiente.

Muestra 2: Conformada por 35 observaciones de la tasa de crecimiento del PBI per cápita en el Perú en el período 1981-2015, como variable dependiente.

Se recurrió a la revisión documental, para lo cual se tomaron los datos disponibles en las páginas web del Banco Central de Reserva del Perú y del Instituto Nacional de Estadística, para el período 1981-2015.

El análisis de los datos se ha efectuado bajo el siguiente modelo econométrico: análisis de regresión simple con MCO.

$$PBI_p = \alpha + \beta A_p + \xi$$

Donde:

PBI_p = Tasa de crecimiento del PBI per cápita

α = Tasa de crecimiento del PBI per cápita si el arancel es cero

- β = Coeficiente arancel promedio
 A_p = Tasa arancelaria promedio
 ξ = término de error

La prueba de hipótesis se ha guiado por lo siguiente:

- H0: Cuando las barreras arancelarias se incrementan el crecimiento económico también se incrementa.
 Ha: Cuando las barreras arancelarias se incrementan el crecimiento económico decrece.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Impacto de las barreras arancelarias en el crecimiento económico del Perú en el período 1981-2015.

Los resultados del impacto de las barreras arancelarias en el crecimiento económico del Perú en el período 1981 – 2015 se aprecian en la tabla 1.

Tabla 1
Principales resultados del modelo de regresión

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	-0.45
Coeficiente de determinación R ²	0.2
R ² ajustado	0.18
Error típico	5.13
Observaciones	35
<i>Consistencia del Modelo</i>	
F	8.72295577
Valor crítico de F	0.0057537
<i>Parámetros del modelo</i>	
α -Intercepto	4.1738072
β -Arancel promedio (A_p)	-0.12065532
<i>Probabilidad de error</i>	
α -Intercepto	0.0021048
β -Arancel promedio (A_p)	0.0057537
<i>Estadístico t</i>	
α -Intercepto	3.29361866
β -Arancel promedio (A_p)	-2.93899395

Nota: Los resultados mostrados en esta tabla se procesaron en SPSS 15 y los datos para la regresión se consultaron en las páginas web del INEI y el BCRP.

Los resultados de la regresión muestran que existe una relación negativa, estadísticamente significativa, entre el crecimiento económico y el arancel promedio. Es decir, a mayor tasa arancelaria se experimenta menor crecimiento económico y a menor tasa arancelaria se experimenta un mayor crecimiento económico. El coeficiente β del arancel promedio (A_p) indica que un incremento de este arancel en 1% reduce el PBI per cápita en -0.12% y una rebaja del arancel en 1% incrementa el PBI per cápita en 0.12%. El coeficiente R^2 ajustado indica que, la variación en el PBI per cápita se ve explicado en 18% por cambios en el arancel promedio. Asimismo, observando el valor de F, el modelo es aceptado con 1% de confianza (Valor crítico de $F=0.0057 < 0.01$). Si se observa la probabilidad de error de β para el arancel promedio (A_p), se tiene que la probabilidad de error es de $0.57\% \approx 1\%$, por tanto este coeficiente es estadísticamente significativo. Además, el intercepto $\alpha = 4.17$ es estadísticamente significativo ya que su probabilidad de error es $0.21\% \approx 1\%$. El coeficiente de correlación es de -0.45, lo que a mayor tasa arancelaria se genera menos crecimiento económico.

Desde la perspectiva planteada en el presente trabajo, estos resultados tienen sentido ya que, la reducción de las barreras arancelarias por sí sola no podría explicar el crecimiento de la economía. Por ejemplo, suponiendo que en un momento determinado el arancel llegara a ser cero, entonces la economía igual seguiría creciendo ya que el intercepto es un número positivo y además es estadísticamente significativo, mientras que β aun siendo significativo se anularía cuando el arancel sea cero. Apelando a la teoría económica, Mankiw (2012) dice que variables como el ahorro y la inversión tanto pública como privada explican el crecimiento económico de un país, ello indica que no todo depende de los aranceles. Además, los resultados coinciden con lo argumentado por Carbaugh (2009), quien comenta que los economistas, por lo general, han encontrado que las tasas de crecimiento económico están muy relacionadas con la apertura comercial. Según este autor, los países que tienen un comercio internacional más libre tienden a beneficiarse de nuevas tecnologías y otras fuentes de crecimiento económico. De allí que a lo largo de los 35 años estudiando el Perú haya podido experimentar –en promedio- mayores tasas de crecimiento económico en épocas de bajos aranceles a las importaciones.

2. Evolución histórica de los aranceles y su correlación con el crecimiento económico en el Perú en el período 1981-2015.

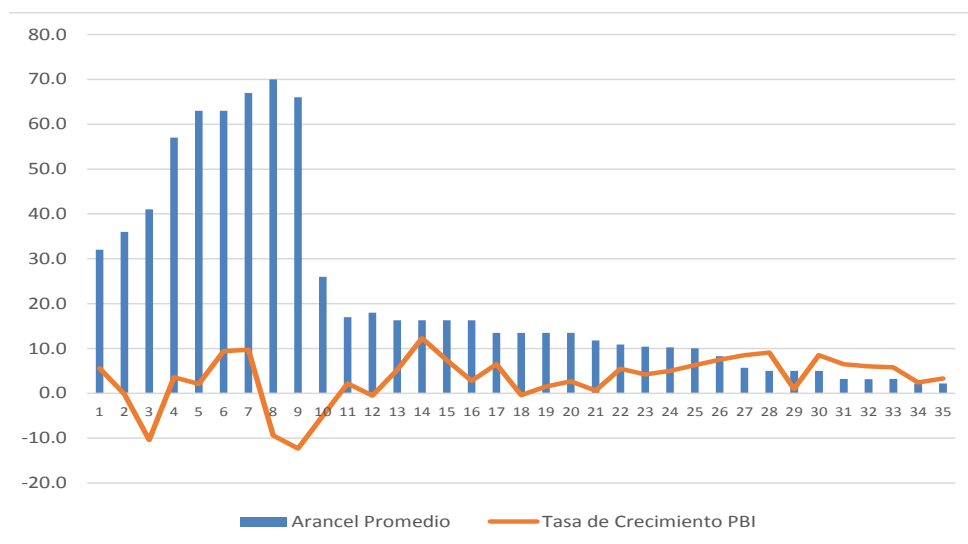
Teniendo en cuenta los resultados de la tabla 1 en donde se observa que el coeficiente de correlación $r = -0.45$ y analizando la evolución histórica de las tasas de arancel promedio se puede comprobar que existe una relación inversa entre la tasa de arancel promedio y el PBI per cápita. Así, siendo el coeficiente de -0.45, el grado de asociación entre estas variables es moderado.

Coefficiente de correlación de Pearson:

$$r = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(n\sum x^2 - (\sum x)^2)(n\sum y^2 - (\sum y)^2)}} = -0.458$$

En la figura 1 se ilustra el arancel promedio (barras azules) y se traza la trayectoria de la tasa de crecimiento del PBI per cápita (línea naranja). Los círculos rojos indican períodos en los que claramente se puede distinguir cómo baja el PBI per cápita al incrementarse los aranceles (círculos 1 y 2) y cómo empieza a crecer el PBI per cápita cuando se reducen los aranceles (círculo 3). Luego en la medida en que se reducen paulatinamente los aranceles, el PBI per cápita va mostrando tasas de crecimiento positivas.

Figura 1. Evolución histórica de los aranceles y del crecimiento económico en el Perú (1981 - 2015)



Fuente: BCRP, INEI
Elaboración propia

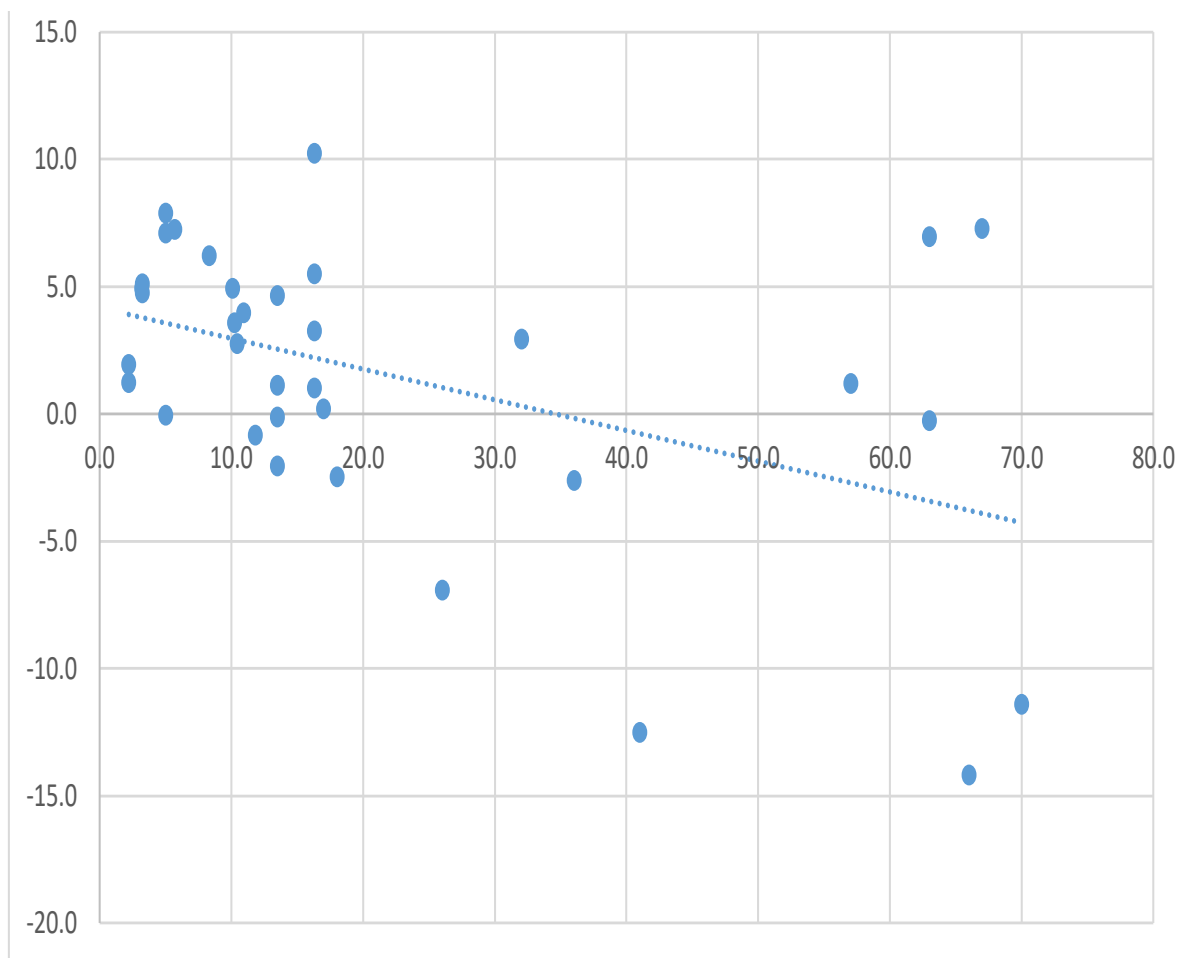
Tabla 2
Matriz de Correlaciones

		PBIP	AP
Correlación de Pearson	PBIP	1,000	-,458
	AP	-,458	1,000
Sig. (unilateral)	PBIP	.	,003
	AP	,003	.
N	PBIP	35	35
	AP	35	35

Nota: Estos resultados fueron obtenidos en el análisis de regresión en SPSS 15, la data histórica se tomó del INEI y del BCRP.

La tabla 2 muestra la correlación entre PBI per cápita y el arancel promedio. Como ya se dijo antes la correlación es moderada ($r = -0.45$) y se acepta el resultado porque es estadísticamente significativo. Para ver por qué, obsérvese las celdas de color verde. Se tiene que, ya sea que se asocie PBI per cápita con arancel promedio o al contrario, la asociación entre esta dos variables tiene un error de $0.3\% \approx 1\%$.

Figura 2. Diagrama de dispersión. Correlación entre Tasa arancelaria y Tasa de crecimiento del PBI per cápita (1981 - 2015)

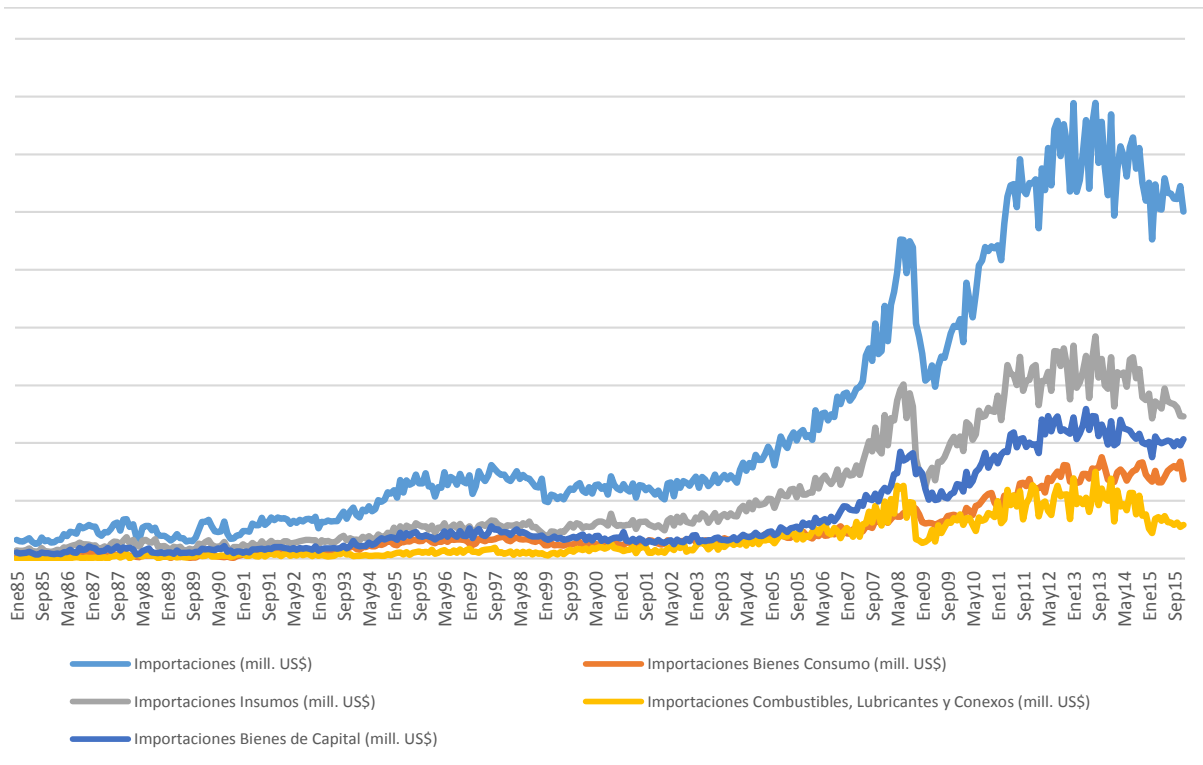


Fuente: BCRP, INEI
Elaboración propia

La figura 2 muestra que cuando las tasas arancelarias son bajas, que es lo que más se da, el crecimiento económico es un poco más alto, mientras que, cuando la tasa arancelaria se incrementa el crecimiento económico cae aunque no siempre pues existen otras variables que explican, recuérdese que la tasa arancelaria explica al crecimiento económico en solo 18%. Se debe aclarar que $r = -0.45$ indica el grado de asociación (moderada) entre las variables de estudio, pero los resultados de la regresión han confirmado la causalidad, en donde la tasa de crecimiento del PBI per cápita es la variable dependiente y la tasa de arancel promedio es la variable independiente. Los resultados del coeficiente de correlación coinciden con lo encontrado por Carbaugh (2009), quien afirma que existe cierta evidencia de una relación inversa entre el nivel de barreras comerciales y el crecimiento económico de los países. Es decir, que las naciones que mantienen altas barreras comerciales tienden a experimentar bajos niveles de crecimiento en su PBI y en el caso peruano ha ocurrido lo contrario, ya que -en promedio- al ir bajando las tasas arancelarias, los niveles de crecimiento económico han sido más elevados en el período 1981 - 2015.

3. Comparación histórica de las importaciones peruanas según principales rubros de destino en el período 1981 - 2015.

Figura 3. Importaciones peruanas según uso o destino económico, 1985 - 2015 (en millones de US\$)



Fuente: BCRP
Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 3, entre el año 1981 y 2015, las importaciones peruanas han tenido un importante incremento. La línea celeste muestra el total de las importaciones en millones de dólares. La línea gris ilustra la evolución de las importaciones de insumos en millones de dólares. La línea azul muestra las importaciones de los bienes de capital en millones de dólares. La línea naranja oscuro ilustra la evolución de las importaciones de los bienes de consumo y la línea naranja claro muestra las importaciones de combustibles, lubricantes y conexos en millones de dólares. Asimismo, entre 1985 e inicios la década de los años 90, las importaciones peruanas eran inferiores a los 5,000 millones de dólares, luego conforme se avanza en esta década las importaciones siguen creciendo superando los 12,000 millones de dólares anuales hacia el año 2005, produciéndose un crecimiento acelerado hasta el año 2008, después del cual se experimentan fluctuaciones por encima de los más de 28,000 millones de dólares alcanzados a partir de ese año. También se puede apreciar que las importaciones de insumos y bienes de capital son las que tienen mayor participación en el total de las importaciones peruanas entre 1985 y 2015.

Este incremento en las importaciones guardan definitivamente relación con la reducción que han experimentado las tasas arancelarias en los 25 años que se han tomado para formular el gráfico de la figura 3 y que forman la mayor parte de la muestra en estudio. Se hizo esto porque no se disponía de los datos del período 1981 – 1984. Sin embargo, lo que se puede apreciar

con total claridad es que las importaciones se han ido incrementando. Si bien el incremento en las importaciones se debería a la reducción en los aranceles, existen también otros aspectos que lo podrían explicar, ya que la apertura comercial incluye también la reciprocidad en la eliminación de barreras no arancelarias. Se debe tener en cuenta que, así como el Perú reduce sus aranceles en ciertos productos, los países con los que se tiene acuerdos comerciales también lo tienen que hacer, de modo que los exportadores peruanos también pueden vender una mayor cantidad de productos al exterior porque tienen menores restricciones. Esta afirmación tiene sustento en lo considerado por Cornejo (2010), quien sostiene que los países necesitan exportar más bienes y servicios, porque en la medida que exportan más tienen más divisas para importar más bienes y servicios. Entonces, bajo este argumento, se podría decir que el incremento en las importaciones que se observa en el período 1985-2015 podría tener relación con el incremento de las exportaciones que son consecuencia de una mayor apertura comercial del Perú. No obstante, el estudio está abocado a determinar el impacto de las barreras arancelarias en el crecimiento económico del Perú y no considera otros aspectos relacionados directa o indirectamente con la apertura comercial que es un concepto más amplio. De allí que se haya encontrado que el impacto de la reducción del arancel promedio en el crecimiento económico en el Perú haya sido moderado.

4. Mecanismo de transmisión de las barreras arancelarias al sector real

Para brindar esta explicación, en primer lugar, se debe recurrir a lo establecido por la teoría económica. Según Parkin (2009), cuando se aplica un impuesto a un determinado producto este afecta directamente al precio de dicho producto en el mercado alejándolo del punto de equilibrio. Así, esto lleva a que se reduzca la cantidad comprada (por la ley de demanda), de la cantidad vendida y se genera un ingreso para el Estado por concepto del impuesto aplicado. Asimismo, Mankiw (2012) argumenta que cuando se establece un impuesto, este crea una brecha entre el precio que los compradores pagan y el precio que los vendedores reciben, debido a esta brecha, la cantidad vendida se reduce por debajo del nivel que se vendería sin el impuesto, causando una reducción en el tamaño del mercado del bien en cuestión. Teniendo en cuenta la teoría del bienestar, la aplicación de impuestos terminan generando una reducción del bienestar en el excedente del consumidor y del productor, causando además una pérdida irrecuperable de la eficiencia.

Ahora bien, este análisis suele aparecer en los libros de economía teniendo como ejemplo, por lo general, bienes de consumo. Sin embargo, el análisis va más allá porque sea cual fuere el tipo de bien a importar, los resultados van a ser los mismos, incluyendo a aquellos bienes que sirven para producir otros bienes.

Por tanto, se considera que las importaciones de insumos, bienes de capital y combustibles son importantes para realizar actividades que fomentan el crecimiento económico. Incluso algunos bienes de consumo como la tecnología y los automóviles pueden terminar siendo utilizados como bienes de capital para los pequeños negocios, hecho que no se ve reflejado por las estadísticas, pero que terminan brindando también alguna contribución al

PBI de un país. Entonces, teniendo en cuenta que la aplicación de barreras arancelarias encarece a los productos en general y una eliminación total o parcial de estas abarata a los productos en general y permite que los compradores tengan mayor facilidad para adquirirlos, el apoyo en la teoría económica sirve para afirmar que una reducción en los costos de producción incrementa la oferta de bienes y servicios (Parkin 2009 y Mankiw 2012). De hecho, si los productores importan bienes de capital como máquinas para producir calzado, motores, maquinaria pesada para la construcción, buses modernos para el transporte de pasajeros, entre otros; entonces cuando se rebajan o eliminan los impuestos a estos bienes de capital, los empresarios pueden comprarlos con mayor facilidad, lo que reduce sus costos de producción y podrán ofrecer una mayor cantidad de bienes y servicios. Lo contrario ocurre cuando se aplican aranceles a estos bienes de capital, ya que los productores verán restringido su acceso a estos productos y, por tanto tendrán mayores costos de producción y ofertarán una menor cantidad de bienes y servicios. En el caso de los insumos puede ocurrir exactamente lo mismo, ya que los insumos se utilizan para producir bienes de consumo final tanto para el consumo interno como externo. Así, un arancel sobre los insumos incrementa los costos de producción de los productores y reduce su oferta de bienes y servicios, mientras que una reducción o eliminación de los aranceles sobre los insumos reduce los costos de producción e incrementa la oferta de bienes y servicios. Cuando se trata de la importación de combustibles, lubricantes y conexos, apoyándose en la teoría económica, se considera que efecto sería igual que en los casos anteriores. Por ejemplo, si se toma sólo el caso de los combustibles parte de los cuales se utilizan para la producción industrial, se tiene que en la medida que se apliquen mayores tasas arancelarias, se incrementarán los costos de producción y se reducirá la oferta de bienes y servicios, lo contrario ocurriría si se rebajaran o eliminaran los impuestos sobre estos, ya que se reducirían los costos de producción y los productores podrían ofertar más bienes y servicios. Todo lo expuesto, con apoyo de la teoría económica, permite deducir que en la medida que se ha venido rebajando las barreras arancelarias en el Perú, en el período 1981 – 2015, se ha permitido que los productores tengan menores restricciones a las importaciones, hecho que les ha permitido comprar principalmente bienes de capital, insumos y combustibles, lubricantes y conexos, ha reducido sus costos de producción y ha contribuido con el crecimiento del PBI en el Perú en forma moderada. Además, como se comentó antes, no se descartaría la posibilidad de que los denominados bienes de consumo de algún modo pueden terminar siendo utilizados por las familias para producir bienes o servicios, aunque su medición sería un tanto difícil ya que

Finalmente, se puede afirmar que en el período 1981 – 2015, el crecimiento de la economía peruana se ha visto favorecido en aquellas épocas en las que los gobiernos optaron por una mayor apertura comercial mediante la eliminación de las barreras arancelarias que en aquellas épocas de proteccionismo en las que se optó por altas tasas arancelarias.

CONCLUSIONES

Existe un impacto moderado de las barreras arancelarias, medidas por el arancel promedio, sobre el crecimiento económico del Perú en el período 1981 – 2015. Así, en promedio, un incremento de los aranceles en 1% reduce el PBI per cápita en -0.12% y una

rebaja de los aranceles en 1% incrementa el PBI per cápita en 0.12%. Asimismo, la variación en el PBI per cápita se ve explicado por cambios en el arancel promedio en un 18% de los casos.

Existen otras variables, que no se incluyen en el modelo, que podrían explicar el resto del crecimiento de la economía en el período de estudio, prueba de ello es que el intercepto $\alpha = 4.17$, es positivo y es estadísticamente significativo, lo que significa que aun cuando el arancel llegue a ser cero, la economía seguirá creciendo con el paso del tiempo.

Los aranceles promedio han ido disminuyendo desde el año 1981 hasta el 2015, mientras que el PBI ha ido experimentando un mayor crecimiento. El coeficiente de correlación de Pearson: $r = -0.45$, indica que existe una moderada relación negativa estadísticamente significativa entre los aranceles y crecimiento económico del Perú en el período 1981 – 2015.

Aplicando los fundamentos de la teoría económica se ha determinado que la disminución de las barreras arancelarias reduce los costos de producción de los productores peruanos, quienes pagan menos por insumos, bienes de capital y energía. Una reducción en los costos de producción incrementa la cantidad ofertada de los bienes y servicios en una economía, lo que significa que a menor arancel promedio el PBI se incrementa, en cambio en una economía con altas tasas arancelarias el PBI tiende a disminuir.

Finalmente, como la reducción o eliminación total de las barreras arancelarias es parte de la política librecambista, queda abierta la posibilidad de hacer futuras investigaciones en las que se incluya el efecto de la eliminación total o parcial de las barreras no arancelarias.

REFERENCIAS

Carbaugh, R. (2009). *Economía Internacional*. México: Cengage Learning.

Cornejo, E. (2010). *Comercio Internacional: Hacia una gestión competitiva*. Lima: San Marcos.

Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2004). *Negocios Internacionales: ambientes y operaciones*. México: Pearson Education.

Góngora, J. y Medina, S. (2010). *La política arancelaria y el comercio exterior. Comercio Exterior*. Vol. 60(3), 233-241. Recuperado de: <http://www19.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2010/07227.pdf>

Jiménez, F., Aguilar, G. y Kapsoli, J. (1998). *El desempeño de la industria peruana 1950 - 1995: Del proteccionismo a la restauración liberal*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/46782/n_142.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mankiw, G. (2012). *Principios de Economía*. México: Cengage Learning.

Parkin, M. (2009). *Economía*. México: Pearson Education.

Prácticas de administración de recursos humanos y satisfacción laboral en una institución financiera estatal

Human resources management and job satisfaction practices in a state financial institution



Dora Eyda Mori Lozano
Universidad César Vallejo, Trujillo / Perú
Egresada Escuela de Posgrado
Correspondencia: eyda.2@hotmail.com

RESUMEN

La presente investigación se ha desarrollado con el objetivo de determinar si existe una relación directa y significativa entre las prácticas de administración de recursos humanos y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución financiera estatal. La investigación es, por su finalidad, de tipo aplicada; por su carácter, de tipo correlacional; por su naturaleza, de tipo cuantitativo; por su alcance temporal, de tipo transversal; y, por la orientación que asume, de tipo orientada. La población-muestra ha estado constituida por un total de 90 trabajadores, a los que se les aplicó un cuestionario autoadministrado, habiéndose obtenido una tasa de respuesta del 70%. Los resultados confirman la existencia de una relación directa y significativa entre las prácticas de administración de recursos humanos y la satisfacción laboral de los trabajadores.

Palabras clave: Prácticas de administración de recursos humanos. Satisfacción Laboral. Institución financiera estatal.

ABSTRACT

This research has been carried out with the objective of determining if there is a direct and significant relationship between human resources management practices and the job satisfaction of workers of a state financial institution. The investigation is, by its purpose, of applied type; by its character, correlational type; by its nature, quantitative type; by its temporal scope, of transversal type; and, for the orientation it assumes, oriented type. The sample population has been constituted by a total of 90 workers, to whom a self-administered questionnaire was applied, having obtained a response rate of 70%. The results confirm the existence of a direct and significant relationship between human resources management practices and workers' job satisfaction.

Keywords: Human resources management practices. Work satisfaction. State financial institution

INTRODUCCIÓN

El Banco de la Nación del Perú (BNP) es una organización estatal cuya misión oficial es la de brindar “servicios de calidad a la ciudadanía y al Estado, ampliando nuestra cobertura de servicios y promoviendo la inclusión financiera, a través de una gestión moderna y auto-sostenible” (<https://www.bn.com.pe/nosotros/mision-vision-valores.asp>). En su plan estratégico 2017-2021, el Banco de la Nación del Perú (2017) ha identificado un conjunto de aspectos negativos o debilidades de la organización, las mismas que vienen a constituirse como la realidad problemática que debe afrontar de cara al futuro. Algunas de las debilidades identificadas, como por ejemplo, el hecho de que el personal se encuentre orientado al cumplimiento de la tarea antes que al logro de resultados de la institución o que no exista una política de remuneraciones y un plan de sucesión de cargos, etc., estarían evidenciando ciertas deficiencias en la forma cómo se vienen administrando los recursos humanos en la organización, con el consiguiente resultado de insatisfacción por parte de los trabajadores; hechos que deberían merecer un trabajo de investigación científica de modo tal que proporcione datos objetivos y confiables que sirvan de base para que se adopten las decisiones más pertinentes por parte de las autoridades correspondientes. La importancia de primer orden que tiene una adecuada administración de los recursos humanos queda fuera de toda duda ya que, en opinión de los especialistas, el capital humano es una de las limitadas fuentes de ventaja competitiva sostenible que puede tener una organización (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey & Saks, 2015; Fuentes, Osorio y Mungaray, 2016; Badir, Husien & Abdulrahman, 2017).

Es en este contexto en que se inscribe el problema de investigación que comprende el presente trabajo y que se ha definido interrogativamente del siguiente modo: ¿Qué relación existe entre las prácticas de administración de recursos humanos y la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú? En relación al tema, diversos trabajos de investigación se han llevado a cabo en varias partes del mundo, tal como se describen sucintamente a continuación.

Pasaoglu & Tonus (2014), realizaron un estudio con el propósito de definir la relación entre las prácticas de administración de los recursos humanos y la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios, en particular de hospitales privados. En este estudio se aplicó una encuesta a un total de 264 enfermeras, médicos y empleados que trabajaban en 5 hospitales privados de la Provincia de Eskisehir, en el noroeste de Turquía. Los resultados permitieron inferir que las prácticas de reclutamiento y selección, así como las de formación y desarrollo del personal si tenían claros efectos sobre la satisfacción laboral. En cambio, las hipótesis sobre la relación entre las prácticas de administración de las remuneraciones y de evaluación del desempeño con la satisfacción laboral fueron rechazadas.

Onyema (2014), efectuó una investigación empírica en una empresa de fabricación de cerveza Nigeria con sede en Ibadan, en el suroeste de Nigeria, con el objetivo de determinar si existe relación entre la administración de los recursos humanos y la satisfacción laboral de los empleados. Se utilizó un cuestionario para recoger información de una muestra útil de 221

empleados de diferentes categorías. Los resultados encontraron una relación positiva entre la satisfacción laboral y las prácticas de administración de los recursos humanos, representadas por el reclutamiento y selección, la formación y desarrollo, la evaluación del desempeño y las compensaciones.

Chauhan & Patel (2014), realizaron una investigación que tuvo como objetivo explorar el impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en la satisfacción laboral del personal de la industria hotelera en la división de la ciudad de Udaipur, en la India. En base a una muestra de 88 empleados de 5 hoteles, a los que se les aplicó sendos cuestionarios, los resultados de una regresión múltiple demostraron que existe gran influencia de las prácticas de gestión de recursos humanos en la satisfacción laboral solo en dos de las tres dimensiones analizadas, esto es, reclutamiento y selección, así como en condiciones de trabajo, mas no en crecimiento en la carrera laboral.

Oluwatayo (2015), llevó a cabo un trabajo de investigación que buscaba investigar los factores que definían las percepciones de los empleados arquitectos de empresas registradas en Nigeria acerca de las prácticas de administración de recursos humanos y su influencia en la satisfacción laboral. En base a una muestra de 128 empresas encuestadas, en base a un cuestionario, los resultados encontrados demostraban que, contrariamente a la creencia popular, la mayoría de los encuestados estaban satisfechos con su trabajo en general pero estaban menos satisfechos con sus compensaciones. Además, la percepción de las prácticas de administración de recursos humanos, por parte de los arquitectos empleados, fueron descritas principalmente en términos de interés por el trabajo, remuneración y empoderamiento.

Al-hawari & Shdefat (2016), realizaron un estudio que tuvo como objetivo analizar el impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos sobre la satisfacción laboral de los empleados de la fábrica de cemento Al-Rajhi en Jordania. En base a los datos obtenidos mediante la aplicación de 241 cuestionarios válidos a los empleados de la fábrica, los resultados demostraron que había una asociación estadística significativa entre las variables estudiadas.

REVISIÓN TEÓRICA

La literatura especializada presenta una serie de aportes teóricos que dan buena cuenta de la naturaleza de cada variable investigada y su respectiva relación, así como de sus dimensiones y métodos de medición. Así, en cuanto a la primera variable analizada, *prácticas de administración de recursos humanos*, Sarries y Casares (2008), consideran que el concepto de “buena práctica” se remonta a Adam Smith y su obra *La riqueza de las naciones*, en donde señala que el principio de la división del trabajo consiste en la diferenciación de tareas y la consecuente especialización del trabajo. En el campo de la Administración, sin embargo, tal como lo advierten los autores, fue Frederick Taylor quien se refirió a un término equivalente, esto es, al “único camino” (*on way*), cuando estudiaba los tiempos y movimientos de cada trabajo, escogiendo el más rápido y eliminando todos aquellos movimientos equivocados, lentos o inútiles.

La importancia de implementar buenas prácticas de recursos humanos en las organizaciones queda fuera de toda duda en la literatura especializada. Tal como sostiene Sattar, Ahmad & Mahnaz (2015), las prácticas de recursos humanos son vitales para el desarrollo de las organizaciones, dentro de las que incluyen el reclutamiento de personal, las técnicas de selección, la formación orientada al mercado, la mejora del desempeño, el sistema adecuado de compensaciones, la seguridad social y las necesidades estratégicas planificadas. En este sentido, Chuan, C-H; Chen, S-j & Chuang, C-W (2013) manifiestan que una vasta y creciente cantidad de literatura ha documentado la importancia estratégica de prácticas de recursos humanos bien diseñadas, a pesar de que los especialistas aún no han llegado a un mayor consenso acerca de cómo conceptualizar dichas prácticas.

En este contexto, en el área específica de la administración de los recursos humanos, Sarries y Casares sostienen que una buena práctica es:

[...] aquella actuación que, aun en el caso de que esté recogida en el convenio colectivo o en el pacto de empresa, es valorada de forma positiva y manifiesta por los trabajadores, contribuye a mejorar de manera ostensible las relaciones entre los empleados y de éstos con la empresa y produce algún impacto económico, bien sea en la imagen de la empresa, en la reducción del absentismo, en la mejora de la calidad de la producción o en el incremento de la misma (p. 101).

Para Céspedes, Jérez y Valle (2005), la importancia y efectividad de un conjunto de prácticas de administración de recursos humanos se manifiesta en diversos trabajos, a las que se califica como prácticas de alto rendimiento o de alto compromiso. Siguiendo a Huselid, configura a éstas como aquellas prácticas que “pueden reforzar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados actuales y potenciales, aumentar su motivación (...) y mejorar la retención de los empleados cualificados” (p. 35).

De manera similar, Ordiz y Avella (2002), sostienen que fueron Lado y Wilson quienes pusieron de manifiesto el papel que desempeñan las prácticas de recursos humanos en la generación de capacidades empresariales, aun cuando Cappelli y Singh ya habían planteado el problema previamente, sin profundizar en la cuestión. Según ellos, los autores citados consideran que una organización “puede generar o ampliar sus capacidades empresariales mediante la aplicación de prácticas de recursos humanos que enfatizan la contratación de trabajadores específicos a la organización y no al puesto, e invirtiendo en formación continua que cree nuevas capacidades para favorecer la productividad a largo plazo” (p. 65).

Por su parte, según Schuler & Jackson y Wright & Snell, citados por Ordiz y Avella, las prácticas de administración de recursos humanos deben entenderse como aquellas “actividades que realiza la organización dirigidas a gestionar la base de capital humano y asegurar que el personal dirige sus objetivos hacia las metas de la organización, de forma que se crean o amplían las capacidades de la empresa” (p. 66).

En este sentido, Moreno (2009) considera que “las prácticas de RRHH son la parte

medular de los recursos humanos, pero no implica que todas las ventajas competitivas sean generadas por ellas” (p. 118). Siguiendo a Wright et al., presenta un modelo de integración de la dirección estratégica de recursos humanos, mediante la conexión de las prácticas de administración de recursos humanos y las competencias clave de la organización a través de las capacidades dinámicas, la administración del conocimiento y el capital intelectual.

El modelo en cuestión, según Moreno (p.119):

Plantea que las competencias clave surgen de la combinación y administración del stock y flujo de conocimientos, de tal manera que sean valiosas, raras, inimitables y organizadas y proporciona un marco de referencia para explorar el componente humano de las competencias clave y su relación con las prácticas de RRHH.

Las capacidades dinámicas muestran la interdependencia e interacción que debe existir entre la fuerza de trabajo y las competencias clave así como sus cambios en el tiempo. Estas capacidades requieren de competencias cambiantes en la organización y en el personal que labora en ella.

Las prácticas de RRHH facilitan y promueven el cambio de stock a flujo de conocimiento que permita a la firma renovar constantemente sus competencias clave y representa el proceso de renovación al que las organizaciones deben someterse para permanecer competitivas.

En este orden de ideas, Yeung & Berman, citados por Moreno, han considerado que las prácticas de recursos humanos pueden contribuir a mejorar el desempeño de una organización de tres maneras: construyendo capacidades organizativas, mejorando la satisfacción del cliente y, asimismo, la satisfacción de los trabajadores.

Por otro lado, Boada-Grau y Gil-Ripoll (2011), plantean que la dirección estratégica de los recursos humanos se ha desarrollado a través de cuatro perspectivas teóricas: (a) universalista, que ha demostrado la importancia estratégica de los recursos humanos y de las prácticas de su administración; (b) contingente, que ha perfeccionado el modelo universalista al considerar otras variables intervinientes como la estrategia, el contexto organizativo y el entorno; (c) configuracional, que incide en la dinámica interna del sistema de recursos humanos; y, (d) contextual, que enfatiza la importancia del contexto, al cual define como el conjunto de variables de contingencia influenciadas por el contexto y viceversa.

Desde este enfoque estratégico se deriva, según los autores, que “el sistema de recursos humanos es el conjunto de elementos a través de los cuales la organización dirige su capital humano, de acuerdo a una estrategia empresarial determinada, en el marco de un contexto tanto organizativo como externo” (p. 527). Citando a varios investigadores, los autores consideran que estos elementos serían tres: la estrategia, las políticas y las prácticas. *La estrategia*, como macro-orientación que tiene la empresa para administrar su capital humano, aporta cohesión al conjunto de *prácticas* que se circunscriben a áreas funcionales concretas y operativas, las mismas que son coordinadas por las *políticas* que, al respecto, la organización establece.

Céspedes et al., por otro lado, han identificado un total de 11 prácticas de alto rendimiento, las mismas que tiene que ver con diversos temas en materia de contrataciones, formación, promoción e incentivos colectivos.

En cuanto a la medición de esta variable, Boada-Grau y Gil-Ripoll han elaborado un cuestionario tipo Likert, denominado PRH-33, con 33 ítems divididos en 2 factores: desarrollo (crecimiento profesional de las personas) y formalización (uso de procesos, procedimientos y herramientas). De modo similar, otros autores han desarrollado y validado diversos instrumentos de medición que incluyen prácticas variadas (Demo, G., Neiva, E.R., Nunes, I. & Roxsett, K., 2012; Alajmi, S.S. & Alenezi, M.A., 2016; Nwachukwu, Ch. & Chladková, H, 2017; Madanat, H.G. & Khasawneh, A.S., 2018).

En lo que respecta la segunda variable, *satisfacción laboral*, según Saner & Eyupoglu (2015), el primer estudio de satisfacción en el trabajo se remonta al año 1935 con Hoppack, lo que demuestra una evidente necesidad de tener una clara comprensión de las actitudes hacia el trabajo, puesto que tienen un poderoso efecto sobre una variedad de aspectos relacionados con el comportamiento organizacional.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), definen al constructo satisfacción en el trabajo (equivalente al de satisfacción laboral) como “una actitud de la gente hacia su empleo. Se deriva de la percepción que tiene de sus labores y el grado de correspondencia entre el individuo y la organización” (p. 86). En términos similares, Gülatar y Esen (2015) manifiestan que todo lo que la gente siente hacia su trabajo se llama satisfacción en el trabajo o moral.

Por su parte, Robbins y Judge (2013) se expresan, al respecto, del siguiente modo:

Describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos (p. 74).

En este contexto, Salessi (2014) sostiene que la satisfacción laboral es un constructo complejo sobre el cual no existe una definición consensuada, habiendo oscilado su definición entre los autores especializados desde una perspectiva afectiva a otra cognitiva. La primera perspectiva alude a un estado emocional derivado de la evaluación que de su experiencia laboral hace un individuo; la segunda, en cambio, entiende la satisfacción en base a una evaluación lógica y racional.

En todo caso, según Salessi, a pesar de que podría advertirse acerca de la existencia de cierto consenso entre los investigadores a la hora de definir a la satisfacción laboral como una actitud, la postura de conceptualizarla como un conjunto de respuestas cognitivas y afectivas frente a su trabajo, tal como sostiene Dalal, es prevaeciente. En este sentido se pronuncian, por ejemplo, Whitman et al., citados por Savaneviciene & Stankeviciute (2011), cuando afirman que la satisfacción laboral es un estado interno que se expresa mediante la evaluación afectiva y

cognitiva acerca de una experiencia de trabajo con algún grado favorable o desfavorable.

En cuanto a las dimensiones que componen el constructo en cuestión, Belias, Koustelios, Vairaktarakus y Sdrolias (2015) consideran que la satisfacción laboral es un fenómeno multidimensional, afectado por diversos factores internos y externos, como por ejemplo, los valores individuales, principios, personalidad, expectativas, naturaleza del trabajo, oportunidades que brinda, etc. En similar sentido, se pronuncian Hulin y Judge, citados por Saiti & Papadopoulos (2015), cuando indican que la satisfacción en el trabajo involucra respuestas psicológicas multidimensionales, las mismas que tienen componentes cognitivos, emocionales y conductuales. Por su parte, Aristovnik y Jaklic, citados por Koncar & Maric (2015), afirman que el nivel de satisfacción en el trabajo está determinado por seis factores: trabajo en sí mismo, salario, promoción, supervisión, condiciones de trabajo, y compañeros de trabajo.

Por otro lado, Koncar & Maric han considerado, tras una revisión de diversos autores, a los siguientes indicadores como determinantes de la satisfacción del trabajo en el sector servicios: (a) salarios y beneficios; (b) condiciones de trabajo; (c) sistema de incentivos; (d) desarrollo de la carrera; (e) seguridad en el trabajo; y, (f) compañerismo y comunicación. De igual manera, Narang y Dwivedi, citados por Mathur & Mehta (2015), estudiaron la importancia relativa de cinco dimensiones de la satisfacción en el trabajo en el contexto de la gestión de los trabajadores del conocimiento: (a) apoyo organizativo; (b) excelencia competitiva; (c) prácticas de gestión; (d) transparencia y justicia organizacional; y, (e) supervisión y asesoramiento.

Asimismo, Maertz y Griffeth, citados por Muhammad, Kalam & Beh (2015), en una exposición teórica reportaron ocho factores de motivación para satisfacción en el trabajo que se compone de: (a) salario competitivo; (b) autonomía en el trabajo; (c) supervisión; (d) relaciones interpersonales; (e) formación y desarrollo; (f) condiciones de trabajo; y, (g) seguridad en el empleo.

Finalmente, Özpehlivan & Acar (2015) han puesto en evidencia las diferencias que existe a la hora de determinar las dimensiones de las escalas de satisfacción laboral, sin tener en cuenta las diferencias culturales que podrían afectar la validez de las mismas y sin considerar la dimensión denominada ambiente externo en un mundo en que las organizaciones crecen y se desarrollan. Luego de haber recogido datos de asociaciones de empresarios en el campo textil de Turquía y Rusia, a través de un análisis factorial confirmatorio, validaron un instrumento de medición que considera seis dimensiones de la satisfacción laboral: (a) capacidades gerenciales; (b) compañeros de trabajo; (c) trabajo en sí mismo y condiciones de trabajo; (d) promoción; (e) compensaciones; y (f) ambiente externo.

En cuanto a los instrumentos para medir el constructo satisfacción laboral o satisfacción en el trabajo (según la traducción que se haga del inglés al español), una revisión en la literatura especializada nos confirma que el instrumento más utilizado es el Cuestionario. En este propósito, Cavalcante (2004) ha identificado una serie de cuestionarios que se han utilizado en la medición de la satisfacción laboral, tales como los siguientes: (a) *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), cuya base es la teoría de adaptación al trabajo, que comprende varias dimensiones del trabajo, como la supervisión (relaciones humanas), la supervisión (técnica), la actividad, la independencia, la variedad, el estatus social, los valores morales, la seguridad, la autoridad, las políticas y prácticas de la organización, la responsabilidad, la creatividad, las condiciones de trabajo y los colegas de trabajo; (b) *Job Diagnostic Survey* (JDS), desarrollado para observar los efectos de las características del trabajo en los individuos, compuesta por sub escalas que miden la naturaleza del trabajo y de las tareas, la motivación, la personalidad, los estados psicológicos y las reacciones al trabajo (una de esas reacciones es la *satisfacción en el trabajo*); (c) *Job Diagnostic Survey* (JSS), que se basa en nueve sub escalas que procuran medir la satisfacción con cada una de las nueve dimensiones, así como la satisfacción global; (d) *Job Descriptive Index* (JDI), que tiene una escala que mide cinco dimensiones relacionadas con el trabajo (satisfacción con el trabajo; satisfacción con el salario; satisfacción con las promociones; satisfacción con la supervisión; y, satisfacción con los colegas de trabajo); (e) *El cuestionario S4/82*, que permite evaluar seis dimensiones (satisfacción con la supervisión y la participación en la organización; satisfacción con el ambiente físico del trabajo; satisfacción con las prestaciones materiales y las recompensas complementarias; satisfacción intrínseca en el trabajo; satisfacción con la remuneración, las prestaciones básicas y la seguridad en el empleo; y, satisfacción con las relaciones interpersonales); (f) *Job in General Scale* (JIG), que tiene una estructura con ítems que se refieren, con una única palabra o a través de frases/ afirmaciones cortas, a aspectos relacionados con el trabajo en términos genéricos y no con relación a dimensiones específicas del trabajo; y, (g) *Escala Multidimensional de Satisfacción en el Trabajo*; que contempla una serie de dimensiones (salario, oportunidad de ascenso, relación en el ambiente de trabajo y condiciones de trabajo).

Por último, en cuanto a la relación entre las prácticas de administración de recursos humanos y la satisfacción laboral, Pasaoglu y Tonus, informan que la relación entre las prácticas de recursos humanos y la satisfacción laboral ha sido investigada en diferentes lugares del mundo. Citando a Ting, sostienen que está aceptado que las prácticas de recursos humanos guardan estrecha relación con la satisfacción laboral. Asimismo, apoyándose en Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg, indican que la mayoría de los científicos y profesionales han sugerido que las prácticas eficaces y productivas proporcionan una mayor satisfacción laboral y, finalmente, aumentan el desempeño interno. Los autores en mención hacen referencia a una diversidad de investigaciones que confirman la relación antes descrita y la mediación de variables como la edad, género y nivel educativo de los trabajadores. Así, por ejemplo, informan que Steijn ha encontrado que las prácticas de recursos humanos tienen un efecto

positivo sobre la satisfacción laboral en el sector público de Holanda.

METODOLOGÍA

El trabajo de investigación realizado es, por su finalidad, de tipo aplicada; por su carácter, de tipo correlacional; por su naturaleza, de tipo cuantitativo; por su alcance temporal, de tipo transversal; y, por la orientación que asume, de tipo orientada. En cuanto a su diseño es no experimental, puesto que no se ha manipulado ninguna de las variables en estudio y solo se ha tratado de demostrar la relación existente entre las mismas.

La población-muestra en estudio ha comprendido un total de 90 trabajadores de una Agencia de provincias del BNP, a los que se les aplicó un cuestionario obteniéndose una tasa de respuesta de aproximadamente 70%. La técnica utilizada ha sido la encuesta. El instrumento de recolección de datos ha sido un cuestionario estructurado en dos secciones, en base a una adaptación de los siguientes instrumentos:

- Cuestionario estructurado en base a instrumentos aplicados en diversos estudios (Boada-Grau y Gil-Ripoll, 2011; Demo, G., Neiva, E.R., Nunes, I. & Roxsett, K., 2012; Alajmi, S.S. & Alenezi, M.A., 2016; Nwachukwu, Ch. & Chladková, H., 2017; Madanat, H.G. & Khasawneh, A.S., 2018), en el caso de la variable *prácticas de administración de recursos humanos*; y,
- *Minnesota Satisfaction Questionnaire*, de Martins Proença (2012), en el caso de la variable *satisfacción laboral*.

En cada sección, el instrumento utiliza una escala Likert de 5 categorías con un puntaje que va del 1 al 5, de modo tal que permite evaluar las siguientes situaciones en cada una de las variables:

<u>Variable/ Rango</u>	<u>Significado</u>
<u>Prácticas de administración de recursos humanos (PARH)</u>	
4,6 - 5,0	Excelentes PARH;
3,6 - 4,5	Buenas PARH;
2,6 - 3,5	Regulares PARH;
1,6 - 2,5	Deficientes PARH;
1,0 - 1,5	Muy deficientes PARH.
<u>Satisfacción laboral</u>	
4,6 - 5,0	Totalmente satisfecho;
3,6 - 4,5	Satisfecho;
2,6 - 3,5	Ni satisfecho/ ni insatisfecho;
1,6 - 2,5	Insatisfecho; y,
1,0 - 1,5	Totalmente insatisfecho.

La validez del instrumento se ha determinado mediante el método de juicio de expertos. La confiabilidad del mismo, en sus 2 secciones, ha sido acreditada a través del cálculo

El análisis de los datos recogidos se ha efectuado mediante estadísticos descriptivos y de correlación. Para calcular los estadísticos descriptivos por cada variable se ha utilizado el programa EXCEL y para determinar la correlación entre las mismas se ha aplicado el software SPSS.

RESULTADOS

En la tabla 1 se aprecian los estadísticos descriptivos correspondientes a la medición de la variable prácticas de administración de recursos humanos aplicadas en el BNP. Teniendo en cuenta la escala de medición utilizada (cuyos puntajes van del 1 al 5), estos resultados (3.54) indican que las prácticas de administración de recursos humanos que se siguen en la organización analizada adquieren el calificativo de “regulares”. Los resultados también indican que la dimensión mejor evaluada es la que corresponde al análisis de puestos (4.30) y la peor evaluada a las relaciones laborales (2.99).

En lo que respecta a la desviación estándar de los datos, los puntajes indican que si bien el promedio (0.559) muestra una dispersión relativamente pequeña de los mismos, los correspondientes a algunas de las dimensiones como selección (0.911), carrera laboral (0.954) y relaciones laborales (0.933) la dispersión es mayor.

Tabla 1

Estadísticos descriptivos prácticas de administración de recursos humanos

Dimensión	N° encuestas	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Análisis puestos	60	3	5	4.30	0.696
Selección	60	2	5	3.53	0.911
Desarrollo	60	2	5	4.02	0.701
Evaluación Desempeño	60	2	5	3.90	0.796
Carrera laboral	60	2	5	3.07	0.954
Compensaciones	60	2	5	3.02	0.868
Seguridad e Higiene	60	1	5	3.47	0.853
Relaciones laborales	60	2	5	2.99	0.933
Prácticas administración de recursos humanos	60	3	5	3.54	0.559

Por su parte, en la tabla 2 se muestran los estadísticos descriptivos correspondientes a la medición de la variable satisfacción laboral de los trabajadores del BNP. Teniendo en cuenta la

escala de medición utilizada (cuyos puntajes van del 1 al 5), estos resultados (3.52) señalan que la satisfacción laboral de los trabajadores adquiere el calificativo de “ni satisfecho/ ni insatisfecho”. Los resultados también indican que la dimensión mejor evaluada es la que corresponde a la satisfacción intrínseca (3.69) y la peor evaluada a la satisfacción extrínseca (3.34). En cuanto a la desviación estándar de los datos, los puntajes indican que si bien el promedio (0.571) muestra una dispersión relativamente pequeña de los mismos, los correspondientes a la satisfacción extrínseca (0.698) la dispersión es levemente mayor.

Tabla 2
Estadísticos descriptivos satisfacción laboral

Dimensión	Nº encuestas	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Satisfacción intrínseca	60	2	5	3.69	0.518
Satisfacción extrínseca	60	2	5	3.34	0.698
Satisfacción laboral	60	2	5	3.52	0.571

Por otro lado, en la tabla 3 se muestran los resultados de correlación entre las variables antes descritas. Estos resultados –producto de la aplicación del coeficiente Rho de Spearman- demuestran la existencia de una relación directa o positiva (0.745) y altamente significativa (0.000) entre las prácticas de administración de los recursos humanos y la satisfacción laboral. También muestran otras correlaciones entre las 8 prácticas de administración de recursos humanos y la satisfacción laboral. También muestran otras correlaciones entre las 8 prácticas de administración de recursos humanos consideradas y la satisfacción laboral, con distintos valores de correlación y niveles de significancia.

DISCUSIÓN

Los estadísticos descriptivos muestran como resultado que las prácticas de administración de recursos humanos en el BNP, son calificadas por los trabajadores como “regulares” (3.54), sobresaliendo con mayor puntaje el análisis de puestos (4.30) y poniendo en entredicho las relaciones laborales existentes (2.99) en la organización.

Asimismo, los resultados muestran que los trabajadores no están “ni satisfechos/ ni insatisfechos” (3.52) en la organización donde prestan sus servicios, mostrando una ligera mayor calificación con la dimensión satisfacción intrínseca (3.69), es decir, con aquellos factores que tienen que ver con su trabajo en sí mismo antes que con aquellos que tienen que ver con su ambiente de trabajo.

Tabla 3

Correlación entre prácticas de administración de recursos humanos y satisfacción laboral. BNP.

		Satisfacción intrínseca	Satisfacción extrínseca	Satisfacción laboral
Análisis de puestos	Coefficiente de correlación	0.181	-0.025	0.059
	Sig. (bilateral)	0.165	0.851	0.654
	N	60	60	60
Selección	Coefficiente de correlación	,510**	,548**	,588**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	60	60	60
Desarrollo	Coefficiente de correlación	0.142	-0.059	0.011
	Sig. (bilateral)	0.278	0.652	0.932
	N	60	60	60
Evaluación desempeño	Coefficiente de correlación	,473**	0.108	0.246
	Sig. (bilateral)	0.000	0.414	0.058
	N	60	60	60
Carrera laboral	Coefficiente de correlación	,607**	,785**	,772**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	60	60	60
Compensaciones	Coefficiente de correlación	,708**	,782**	,799**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	60	60	60
Seguridad e higiene	Coefficiente de correlación	,421**	,386**	,414**
	Sig. (bilateral)	0.001	0.002	0.001
	N	60	60	60
Relaciones laborales	Coefficiente de correlación	,663**	,824**	,806**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	60	60	60
Prácticas de administración de recursos humanos	Coefficiente de correlación	,721**	,679**	,745**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	60	60	60

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

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En lo que respecta a los resultados de correlación entre las dos variables en estudio (los mismos que se muestran en la tabla 4), éstos señalan la existencia de una relación directa y significativa entre prácticas de administración de recursos humanos y satisfacción laboral; resultados que confirman los postulados teóricos establecidos en la literatura por autores como Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg –referenciados por Pasaoglu & Tonus- quienes sostienen la existencia de un consenso entre científicos y profesionales acerca de la relación entre las prácticas de administración de recursos humanos y la satisfacción laboral y el desempeño.

Asimismo, dichos resultados señalan una variedad de correlaciones entre las diferentes prácticas de la administración de recursos humanos y la satisfacción laboral, tal como se aprecia en la figura 1. Algunas de las prácticas (selección, carrera laboral, compensaciones, seguridad e higiene y relaciones laborales) tienen una relación altamente significativa con la satisfacción laboral, en tanto que otras (análisis de puestos, desarrollo y evaluación del desempeño) no. Estos resultados concuerdan con aquellos encontrados en otras investigaciones como las de Al-hawari & Shdefat, quienes encontraron una asociación estadística significativa entre las prácticas de administración de recursos humanos y la satisfacción laboral en una fábrica de cemento en Jordania. También concuerdan en parte con los resultados de las investigaciones efectuadas por Pasaoglu & Tonus en Turquía, por Onyema tanto como Oluwatayo en Nigeria y por Chauhan & Patel en la India.

CONCLUSIONES

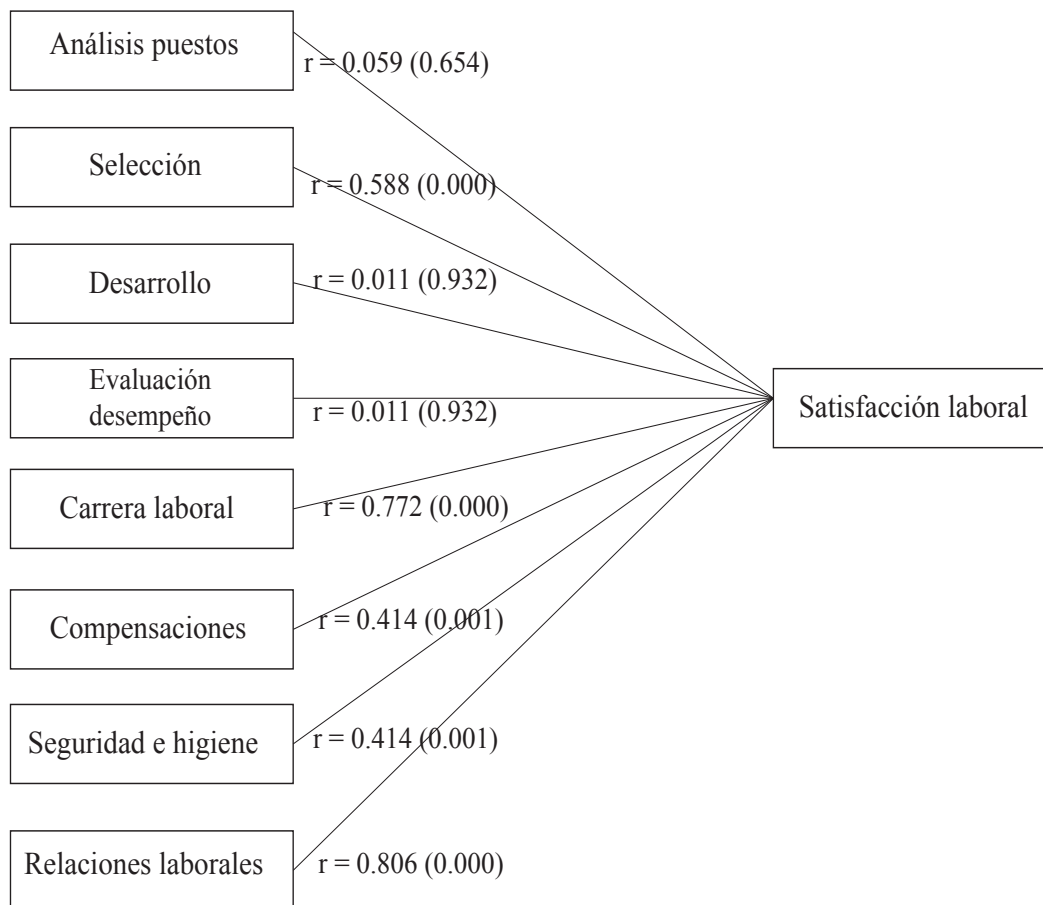
a) Existe una relación directa y significativa entre las prácticas de administración de recursos humanos y la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú.

b) Las prácticas de administración de recursos humanos que se aplican en el Banco de la Nación del Perú, son calificadas por los trabajadores como “regulares”.

c) Las prácticas de análisis de puestos, desarrollo (capacitación) y evaluación del desempeño que se aplican en el Banco de la Nación del Perú, son calificadas por los trabajadores como “buenas”. Las demás (selección, carrera laboral, compensaciones, seguridad e higiene y relaciones laborales) son calificadas como “regulares”.

d) Los trabajadores del Banco de la Nación del Perú, no se sienten “satisfechos ni insatisfechos” con su trabajo; en todo caso, expresan alguna “satisfacción” con su trabajo en sí mismo (satisfacción intrínseca).

Figura 1. Correlaciones entre prácticas de administración de recursos humanos y satisfacción laboral, BNP.



REFERENCIAS

- Alajmi, S.S. & Alenezi, M.A. (2016). Human Resource Management Practices and Competitive Advantage: The Mediator Role of Person-Organization Fit. *Global Journal of Human Resource Management*, 4 (1), pp. 65-82.
- Albrecht, S., Bakker, A., Gruman, J., Macey, W. & Saks, A. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of organizational effectiveness*, 2 (1), pp. 7-35.
- Al-hawari, S. & Shdefat, F. (2016). Impact of human resources management practices on employees' satisfaction. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6 (4), pp. 274-286.

- Badir, A., Husien, A. & Abdulrahman, M. (2017). Competitive Advantage Base don Human Capital and its Impacto on Organizational Sustainability: Applied Study in Jordanian Telecommunications Sector. *Journal of Management and Sustainability*, 7 (1), pp. 64-75.
- Banco de la Nación del Perú (2017). *Plan estratégico Institucional 2017-2021*. Tomado de: <https://www.bn.com.pe/transparenciabn/plan-estrategico/plan-estrategico-bn-2017-2021.pdf>
- Belias, D.; Koustelios, A; Vairaktarakis, G. & Sdrolias, L. (2015). Organizational culture and Job satisfaction of Greek Banking Institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 175, pp. 314-323.
- Boada-Grau, J. y Gil-Ripoll, C. (2011). Medida de las prácticas de recursos humanos: propiedades psicométricas y estructuración factorial del cuestionario PRH-33. *Anales de Psicología*. Vol. 27. N° 2, pp. 527-535.
- Cavalcante, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los Directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía-Brasil)*. Tesis doctoral. Programa de Doctorat Qualitat y Processos de Innovació Educativa. Departament de Pedagogia Aplicada. Facultat de Ciències de L'Educació. Universitat Autònoma de Barcelona. España. Tomado de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5042/jjcs1de1.pdf>
- Céspedes, J.; Jérez, P. y Valle, R. (2005: 35). Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. N° 24, pp. 29-56.
- Chauhan, Y.S. & Patel, N.K. (2014). Human resources management practices and job satisfaction: a study of hotel industry. *Abhinav National Monthly Refereed Journal of Research in Commerce & Management*, 3 (9), pp. 1-6.
- Chuan, C-H; Chen, S-j & Chuang, C-W (2013). Human resource management practices and organizational social capital: The role of industrial characteristics. *Journal of Business Research* 66, pp. 678-687.
- Demo, G., Neiva, E.R., Nunes, I. & Roxsett, K. (2012). Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. *Brazilian Administration Review*, 9 (4), pp. 395-420.
- Fuentes, N., Osorio, G. y Mungaray, A. (2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. *Revista Problemas del Desarrollo*, 186 (47), pp. 83-106.
- Gülatar, F. & Esen, S. (2015). The relationship between values of employees working for Public Institutions with the level of job satisfaction: a research in Bartin Province. *Int. Journal of Management Economics and Business*, Vol. 11, No. 25, pp. 35-51.

- Ivancevich, J.; Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. McGraw Hill. México.
- Koncar, J. & Maric, R. (2015). Job Satisfaction in Trade Sector: Evidence from the Retailers in the Largest Supermarkets of the Western Balkans. *Revija za Socijalnu Politiku* 22, pp. 75-392.
- Madanat, H.G. & Khasawneh, A.S. (2018). Level of Effectiveness of Human Resource Management Practices and its Impact on Employees' Satisfaction in the Banking Sector of Jordan. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 22 (1), pp. 1-19.
- Martins, H. & Proença, T. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire – Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers. *Economics and Management. FEP Working Papers*. N° 471, October, pp. 1-20. University of Porto.
- Mathur, A. & Mehta, A. (2015). Factors affecting job satisfaction among employees of higher education: a case study. *Journal of Strategic Human Resource Management*. Volumen 4. N° 1.
- Moreno, R. (2009). El impacto de las prácticas de recursos humanos en el desarrollo de las capacidades estratégicas: una aplicación empírica en el sector hotelero. Tesis doctoral en Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad de La Laguna. España.
- Muhammad, A; Kalam, Md.A. & Beh, L.S. (2015). Determinants of Academics' Job Satisfaction: Empirical Evidence from Private Universities in Bangladesh. *Plos one*. February 20.
- Nwachukwu, Ch. & Chladková, H. (2017). Human Resource Management Practices and Employee Satisfaction in Microfinance Banks in Nigeria. *Trendy Ekonomiky a Managementu Trends Economics and Management*, 28 (1), pp. 23-35.
- Oluwatayo, A. (2015). Employee architect's perception of human resource practices and their job satisfaction. *Built Environment Project and Asset Management*. Vol. 5. N° 15, pp. 89-102.
- Onyema, E. (2014). Assesing the relationship between human resources management and employee job satisfaction: A case study of a Food and Beverage Company. *Journal of Business Administration Research*. Vol. 3. N° 1, pp. 71-81.
- Ordiz, M. y Avella, L. (2002). Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 8. N° 3, pp. 59-78.

- Özpehlivan, M. & Acar, A. (2015). Assessment of a Multidimensional Job Satisfaction Instrument. *Procedia -Social and Behavioral Sciences-* 210, pp. 283–290.
- Pasaoglu, D. y Tonus, H. (2014). Strategic importance of human resource practices on job satisfaction in private Hospitals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 150, pp. 394-403.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson. México.
- Saiti, A. & Papadopoulos, Y. (2015). School teachers' job satisfaction and personal characteristics. A quantitative research study in Greece. *International Journal of Educational Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 73-97.
- Salessi, S. (2014). Satisfacción laboral: acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte. *Revista de Psicología*, Vol. 10, N° 19.
- Saner, T. & Eyupoglu, S. (2015). The job satisfaction of Bank employees in North Cyprus. *Procedia Economics and Finance* 23, pp. 1457-1460.
- Sarries, L. y Casares, E. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. ESIC. España.
- Sattar, T.; Ahmad, K. & Mahnaz, S. (2015). Role of human resource practices in employee performance and job satisfaction with mediating effect on employee engagement. *Pakistan Economic and Social Review*. Vol. 53. N° 1, pp. 81-96.
- Savaneviciene & Stankeviciute (2011). Human Resource Management Practices linkage organizational commitment and job satisfaction. *Economics and Management*: 2011-16.

Estilo de liderazgo y motivación laboral en una institución financiera estatal

Leadership style and work motivation in a state financial institution



Oscar Huamanchumo González
Universidad César Vallejo, Trujillo / Perú
Egresado Escuela de Posgrado
Correspondencia: oscar-h-30@hotmail.com

RESUMEN

El objetivo del presente estudio ha sido determinar si existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores de una institución financiera estatal. La población-muestra ha estado constituida por un total de 90 trabajadores, a los que se les aplicó un cuestionario autoadministrado, habiéndose obtenido una tasa de respuesta del alrededor de 70 %. Los resultados confirman la existencia de una relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con la motivación intrínseca y extrínseca de los trabajadores. También confirman la existencia de una relación inversa y significativa entre el liderazgo por evitación y la motivación intrínseca y extrínseca.

Palabras clave: Estilo de liderazgo, motivación laboral, institución financiera estatal.

ABSTRACT

The objective of this study has been to determine if there is a direct and significant relationship between the leadership style and the work motivation of the workers of a state financial institution. The sample population has been made up of a total of 90 workers, to whom a self-administered questionnaire was applied, and a response rate of around 70% was obtained. The results confirm the existence of a direct and significant relationship between transformational and transactional leadership styles with the intrinsic and extrinsic motivation of workers. They also confirm the existence of an inverse and significant relationship between avoidance leadership and intrinsic and extrinsic motivation.

Keywords: Leadership style, labor motivation, state financial institution.

INTRODUCCIÓN

El Banco de la Nación del Perú (BNP) es una empresa de derecho público, integrante del Sector Economía y Finanzas, que opera con autonomía económica, financiera y administrativa, cuyo objeto es administrar por delegación las subcuentas del Tesoro Público y proporcionar al Gobierno Central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos. En su plan estratégico 2017-2021, el Banco de la Nación del Perú (2017) ha establecido las siguientes debilidades:

- Personal orientado al cumplimiento de la tarea antes que al logro de resultados.
- Limitada perspectiva integral de cliente/canal/productos-servicios.
- Limitada aplicación de los principios de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial.
- Inadecuada coordinación y comunicación organizacional.
- La gestión de procesos no está orientada a niveles de servicio entre áreas y hacia los clientes.
- Distribución inadecuada de personal de atención en la red de oficinas.
- Los sistemas informáticos con los que cuenta el Banco necesitan ser actualizados.
- Carencia de una adecuada gestión de proyectos.
- Ausencia de una política de remuneraciones y de un plan de sucesión de cargos.

Como podrá apreciarse, algunas de las debilidades encontradas se relacionan no solo con las características del personal (personal orientado al cumplimiento de la tarea antes que al logro de resultados, limitada perspectiva integral de cliente/canal/productos-servicios, etc.), sino, también, con ciertas deficiencias gerenciales o de gestión (gestión de procesos no está orientada a niveles de servicio entre áreas y hacia los clientes, carencia de una adecuada gestión de proyectos, etc.), las mismas que se constituyen en evidencias que inducen a pensar en la relación que podría existir entre el estilo de liderazgo de los directivos y la motivación laboral de los trabajadores del Banco, hecho de particular importancia para una adecuada gestión del capital humano y que debería comprobarse siguiendo los cánones establecidos por la metodología de investigación científica.

La realidad problemática expuesta en el caso de la organización en estudio induce al planteamiento del siguiente problema de investigación: ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú? Una serie de investigaciones se han efectuado en los últimos años en relación al problema de investigación planteado, tal como se detalla brevemente en las líneas siguientes.

Gopal & Ghose (2014), llevaron a cabo un estudio con el objetivo de explorar la influencia del estilo de liderazgo en la motivación de los empleados de una empresa líder en petróleo en la región occidental de la India. A una muestra de 75 empleados se aplicó un cuestionario de tres secciones (estilo de liderazgo, motivación y datos demográficos), de los cuales resultaron válidos 50 de ellos. Los resultados indicaron que la relación entre liderazgo

transformacional y motivación era positiva; que, la relación entre liderazgo transaccional y motivación también era positiva, aunque menor; y, que la relación entre liderazgo *laissez faire* y motivación era negativa.

Khuong & Hoang (2015), realizaron una investigación con el propósito de evaluar los efectos del estilo de liderazgo sobre la motivación de los empleados de empresas auditoras en Vietnam. Un cuestionario estructurado en base a las dos variables fue aplicado a un total de 320 auditores de empresas de la ciudad de Ho Chi Minh, para la obtención de los datos correspondientes. Los resultados demostraron que el estilo de liderazgo explica un 64,5% de la variación en la motivación de los empleados.

Zaaren, Razzaq & Mujtaba (2015), investigaron el impacto de los estilos de liderazgo en la motivación de los empleados del sector bancario en Pakistán. La población objetivo estuvo constituida por 130 empleados a tiempo completo de 5 bancos comerciales que no ocupaban puestos directivos, a quienes se les aplicó un cuestionario para recoger los datos correspondientes, resultando válidos un total de 109 de ellos. Los resultados demostraron que los tres estilos de liderazgo (transaccional, transformacional y *laissez faire*) tenían un impacto positivo en la motivación, aunque en diferente grado: el liderazgo transaccional era el de mayor impacto, seguido del *laissez faire* y, finalmente, el transformacional.

Haile (2015), exploró la relación entre el estilo de liderazgo y la motivación de los empleados en la Universidad de Haramaya (Etiopía). Utilizó dos tipos de cuestionario para recoger los datos necesarios (uno para 110 gerentes y otro para 225 empleados), los mismos que se aplicaron a una muestra de 230 personas, resultado válidos un total de 210 cuestionarios. Los resultados del estudio mostraron la existencia de una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación de los empleados.

Fiaz, Su, Ikram & Saqib (2017), exploraron el impacto potencial de los estilos de liderazgo en la motivación de los empleados de una institución federal autónoma de Pakistán, perteneciente al sector de recursos energéticos, en base a una muestra compuesta por 110 gerentes de nivel superior y medio. Los datos recolectados mediante la aplicación de una encuesta arrojaron como resultados que el estilo de liderazgo autocrático era el dominante y mostraba una relación negativa significativa con la motivación de los empleados, en tanto que los estilos de liderazgo democrático y de *laissez-faire* predecían positivamente la motivación, aunque de manera no significativa.

Musinguzi, Namale, Rutebemberwa, Dahal, Nahirya-Ntege & Kekitiinwa (2018), examinaron la relación entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y de *laissez-faire* con la motivación laboral y otras variables asociadas (satisfacción laboral y trabajo en equipo) en trabajadores de salud de Uganda. El estudio transversal efectuado en 3 regiones geográficas en las que se aplicó cuestionarios auto-administrados a 564 trabajadores de 228 establecimientos de salud, encontró que había una correlación positiva estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación, en tanto que una correlación

negativa de ésta con el liderazgo de *laissez-faire*. El liderazgo transaccional solo tuvo una relación positiva estadísticamente significativa con la satisfacción laboral y el trabajo en equipo.

REVISIÓN TEÓRICA

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), sostienen que el liderazgo ha sido un tema de interés desde tiempos antiguos y lo sigue siendo en organizaciones de todo el mundo, sin importar su tamaño. Las preguntas que siempre se hacen son: ¿Dónde están los líderes? ¿Quiénes son los mejores líderes? ¿Cuáles son los atributos de los mejores líderes? Los autores consideran que el liderazgo es un factor sumamente decisivo para lograr la efectividad organizacional.

Sin embargo, a pesar de ser uno de los conceptos más estudiados, no solo en el campo del comportamiento organizacional, sino, también, en otras áreas de la actividad humana, como la Política, por ejemplo, el concepto todavía no ha sido aclarado plenamente. Así, para Griffin y Moorhead (2010), el liderazgo “es un proceso y una propiedad. Como proceso, comprende el uso de la influencia no coercitiva. Como propiedad, es un conjunto de características atribuidas a una persona que, según se percibe, utiliza la influencia con éxito” (p. 308). Para Robbins y Judge (2009), el liderazgo es la “capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas” (p. 384).

En cuanto al constructo *estilo de liderazgo*, no es común encontrar entre los autores una definición precisa al respecto. Autores como Hersey, Blanchard y Johnson (1998) definen al estilo de los líderes como “la pauta coherente de comportamiento que exhiben cuando trabajan con y por medio de la gente, tal como ésta la percibe. Las pautas aparecen cuando se ve que los líderes responde de la misma manera en condiciones similares; desarrollan hábitos de acción que quienes trabajan con ellos de algún modo llegan a predecir” (p. 166). Para otros, como Guillén, Mays y Korotov, citados por Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas y Ganga-Contreras (2017), “el estilo de liderazgo constituye el patrón de conducta visto por terceros, así como la percepción de sí mismo respecto de la posición y actuación del líder, lo que moviliza a los seguidores a realizar lo que se le ha requerido” (p. 132).

Al respecto, Amanchukwu, Stanley & Ololube (2015) han sostenido que, a lo largo del tiempo, los investigadores han propuesto diferentes estilos de liderazgo, no existiendo un particular estilo que pueda ser considerado como universal. En todo caso, a pesar de ello, un líder bueno o eficaz inspira, motiva y dirige las actividades con el propósito de que la organización o el grupo alcancen sus objetivos. Los autores identifican ocho teorías principales sobre el liderazgo, las mismas que se enfocan en las cualidades del líder, en los factores situacionales y en los niveles de habilidad. Por su parte, Ali, Jangga, Ismail, Kamal & Ali (2015) sostienen que los estilos de liderazgo son importantes influencias en los individuos puesto que establecen el carácter de la organización, definen sus valores y normas, así como crean y mantienen su personalidad.

En este sentido, una serie de teorías tratan de explicar y prescribir el liderazgo efectivo. Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) han clasificado los diferentes modelos o enfoques de liderazgo en cuatro tipos: según las características personales de los líderes, según los comportamientos de liderazgo, según las contingencias para el comportamiento de liderazgo y liderazgo transformacional. De manera similar, Robbins y Judge han clasificado a las teorías sobre liderazgo en: (a) teorías basadas en las características del líder; (b) teorías basadas en el comportamiento; (c) teorías basadas en la contingencia; y, (d) teorías contemporáneas.

Según estos últimos autores, “las teorías basadas en la características del liderazgo diferencian a quienes son líderes de quienes no lo son al centrarse en las cualidades y características personales” (p. 386). Estas teorías parten del supuesto que los líderes nacen y no que se hacen. Una crítica que efectúan a estas teorías es que si bien éstas pueden predecir el liderazgo, sin embargo, no son útiles para distinguir entre los líderes eficaces y los ineficaces.

Las teorías basadas en el comportamiento, según nuestros autores, son las que sostienen que son las conductas específicas de las personas lo que diferencia a los líderes de quienes no lo son. Incluyen en esta clasificación a tres teorías: la correspondiente a los estudios de la Universidad estatal de Ohio, la correspondiente a los estudios de la Universidad de Michigan y la correspondiente a la denominada rejilla de liderazgo de Blake y Mouton.

Los estudios de la Universidad de Ohio, que datan de finales de la década de 1940, según estos autores, concluyeron que los diversos comportamientos de los líderes pueden ser agrupados en dos dimensiones, a las que denominaron *estructura de iniciación y consideración*. La primera, “se refiere al grado en que un líder define y estructura su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones laborales hacia las metas” (p. 389). La segunda, “se describe como el grado en que una persona tiene relaciones en su trabajo, caracterizadas por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de sus empleados y el cuidado de sus sentimientos” (p. 389).

Los estudios de la Universidad de Michigan, según Robbins y Judge, se desarrollaron más o menos al mismo tiempo que los de la Universidad de Ohio y llegaron a similares resultados, identificando dos dimensiones a las que denominaron *orientado al empleado y orientado a la tarea*. Los líderes orientados al empleado, “fueron descritos como personas que hacían énfasis en las relaciones interpersonales, tenían interés personal en las necesidades de sus empleados y aceptaban las diferencias individuales de los miembros” (p. 390). Por su parte, los líderes orientados a la tarea, “solían poner énfasis en los aspectos técnicos o de la tarea o de los deberes del puesto: su preocupación principal era cumplir con las tareas del grupo y los miembros de éste eran los medios para ese fin” (p. 390).

Finalmente, la rejilla gerencial de Blake y Mouton también se ha basado en dos dimensiones del estilo de liderazgo, a los que denominaron *preocupación por la gente y preocupación por la tarea*. La diferencia con los estudios anteriores estribó en que, en base a

una combinación de dichas dimensiones, los autores identificaron 9 posiciones posibles en cada dimensión; las que, graficadas en un plano cartesiano, daban como resultado 81 diferentes posibilidades de estilos de liderazgo. Entre estos, destacan 5 estilos: empobrecido, club campestre, producir o perecer, equilibrado, equipo (Hellriegel, Jackson y Slocum).

Las teorías basadas en la contingencia, según Robbins y Judge, sugieren que “la predicción del éxito del liderazgo es más compleja que identificar algunas características o comportamientos deseables [...] El fracaso de los investigadores de mediados del siglo XX para obtener resultados consistentes los llevó a centrarse en las influencias situacionales” (p. 392). En este contexto, los autores incluyen en esta clasificación a cinco teorías: el modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, el modelo camino-meta, la teoría del intercambio líder-miembro y el modelo de participación del líder.

Mientras que el modelo de contingencia de Fiedler, según los autores, “propone que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia apropiada entre el estilo del líder y el grado en que la situación le da control a éste” (p. 392); la teoría situacional de Hersey y Blanchard “es una teoría de la contingencia que se centra en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra por medio de la selección del estilo de liderazgo correcto, el cual [...] es contingente al nivel de la disponibilidad de los seguidores” (p. 395).

Por su parte, la teoría del camino-meta, desarrollada por Robert House, considera –según los autores en mención- que la responsabilidad del líder radica en ser un facilitador para que los seguidores logren alcanzar sus metas, ya sea proporcionándoles información o cualquier otro recurso necesario. En este sentido, se cree que los líderes eficaces aclaran la ruta a seguir y quitan piedras en el camino al logro de las metas. La teoría del intercambio líder-miembro, plantea que los líderes establecen una relación especial con un grupo pequeño de sus seguidores, que constituyen el grupo interno y que reciben privilegios especiales; en desmedro de los demás, que caen en el grupo externo, con los que solo tiene interacciones basadas en su autoridad formal. La teoría sostiene que los líderes inducen al intercambio líder-miembro mediante recompensas y castigos; razón por la cual, para que la relación se mantenga intacta, tanto el líder como el seguidor deben invertir en ella.

Finalmente, el modelo de participación del líder, desarrollado por Vroom y Yetton, relaciona el comportamiento de liderazgo y la participación en la toma de decisiones. Según Robbins y Judge:

El modelo de Vroom y Yetton es normativo; proveía un conjunto crucial de reglas que debían seguirse para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones, según lo determinaban los distintos tipos de situaciones. El modelo consistía en un árbol de decisiones que incorporaba siete contingencias [...] y cinco estilos de liderazgo o alternativas (p. 400).

Las teorías contemporáneas del liderazgo, a juicio de Robbins y Judge, parten del hecho de que las teorías tradicionales ignoran la importancia del líder como comunicador. En este

sentido, cobra importancia “la capacidad que tiene el líder para inspirar a otros a fin de que actúen más allá de sus intereses personales inmediatos” (p. 413). Los autores incluyen en esta clasificación dos teorías: la del liderazgo carismático y la del liderazgo transformacional.

Según nuestros autores, en relación a la primera teoría:

De acuerdo con la teoría del liderazgo carismático, de House, los seguidores hacen atribuciones de aptitudes heroicas o extraordinarias para el liderazgo [...] Una de las revisiones mejores de la bibliografía documentó cuatro: tienen visión, están dispuestos a correr riesgos personales para lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de los seguidores y tienen comportamientos fuera de lo normal (p. 413).

En relación a la segunda teoría, Robbins y Judge sostienen que “otra corriente de investigación se centra en diferenciar a los líderes transformacionales de los transaccionales” (p. 418). Mientras que los líderes transaccionales guían a sus seguidores en dirección de las metas establecidas, los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores para que trasciendan más allá de sus intereses propios en beneficio de los de la organización.

Por otro lado, según Cuadrado y Molero (2002), el modelo transformacional/transaccional se ha convertido en importante línea de investigación en el estudio del liderazgo, a partir de que James Burns publicara en 1978 su influyente obra sobre liderazgo transformacional y transaccional, distinción que fue retomada por Bernard Bass en 1985 y desarrollara el *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ), primer instrumento para medir ambos estilos de liderazgo, el mismo que ha experimentado diversas revisiones y modificaciones.

Para Sudha, Shahnawaz & Farhat (2016), el *Liderazgo Multifactor* de Bass y Avolio es uno de los modelos más importantes de liderazgo ya que identifica el liderazgo transaccional, transformacional y de *laissez faire* o pasivo. Por su parte, Asrar-ul-Haq & Kuchinke (2016), describen los tres estilos de liderazgo y sus dimensiones en los siguientes términos: (a) Liderazgo transformacional: es el liderazgo visionario, en el que los líderes motivan a sus colaboradores a superar ciertas expectativas, más allá de las recompensas e intercambios. Sus dimensiones son 4: influencia idealizada (atribuida y de comportamiento), motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada; (b) Liderazgo transaccional: es el liderazgo más preocupado por el logro de los objetivos en el que los colaboradores son recompensados por cumplir sus tareas, en base a refuerzos positivos y negativos. Sus dimensiones son 2: recompensa contingente y gestión por excepción (activa y pasiva); y, (c) Liderazgo *laissez faire*: es el liderazgo que evita tomar decisiones.

Por su parte, Silva (2010) sostiene –citando a Bass y Avolio– que el liderazgo óptimo incluye una mixtura de los tres estilos de liderazgo, con una mínima composición de *laissez faire* y un gradual incremento de liderazgo transaccional hasta llegar al liderazgo transformacional. Es decir, un líder efectivo exhibirá en algún grado los tres estilos de liderazgo, en tanto que no se trata de estilos opuestos sino incrementales. Avolio, Bass & Jung

(1999) precisan que fue Burns quien introdujo, en 1978, los constructos de liderazgo transformacional y transaccional como un continuo de estilos opuestos pero que, sin embargo, las primeras investigaciones empíricas mostraban que ambos constructos podían aparecer en forma independiente. En todo caso, el mejor de los líderes mostraba generalmente un estilo tanto transformacional como transaccional. En este sentido, Deinert, Homan, Boer, Voelpel & Gutermann (2015) expresan que actualmente existe una fuerte evidencia de que el liderazgo transformacional es altamente efectivo puesto que tiene el potencial suficiente para abordar problemas relevantes en un entorno de trabajo moderno, cambiante e incierto.

En cuanto a los instrumentos de medición del constructo, existen una diversidad de cuestionarios elaborados por los especialistas, entre los que podemos mencionar: el *Leader Behavior Description Questionnaire*, desarrollado por investigadores de la Universidad de Ohio; el *Path Goal Questionnaire*, creado por Indvik con el propósito de evaluar los estilos de liderazgo de acuerdo a la teoría del Camino-meta; el *Multifactor Leadership Questionnaire*, de Avolio y Bass, que mide el liderazgo transformacional, etc.

En cuanto a la otra variable en estudio, motivación laboral, Agut y Carrero (2007) argumentan que desde el campo de “la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones siempre ha existido un interés por comprender cuáles son los determinantes de la actividad laboral: qué aspectos motivan a la persona a realizar la actividad laboral a fin de favorecer la gestión de los recursos humanos” (p. 205). En este sentido, Griffin y Moorhead plantean un esquema bajo el supuesto de que el comportamiento motivado de un trabajador puede ser inducido por circunstancias basadas o en la necesidad o en el proceso; es decir, “las personas pueden estar motivadas para satisfacer diversas necesidades específicas por medio de diferentes procesos como percepciones de inequidad, relaciones de expectativas y contingencias de reforzamiento” (p. 118).

Respecto a la definición del constructo, no existe un consenso al respecto. Así por ejemplo, Robbins y Judge definen a la motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p. 175). Por su parte, Griffin y Moorhead consideran que “la motivación es el conjunto de fuerzas que lleva a las personas a comportarse en forma particular” (p. 83). En todo caso, Hellriegel et al. consideran que “la motivación es un estado psicológico que existe siempre que fuerzas internas o externas, o ambas, estimulan, dirigen o mantienen comportamientos” (p. 384).

Existen una serie de teorías explicativas de la motivación en el trabajo. Partiendo de una revisión de las teorías o perspectivas históricas de la motivación, Griffin y Moorhead han clasificado las teorías sobre la motivación laboral en tres tipos: teorías basadas en las necesidades, teorías basadas en el proceso y teorías basadas en el aprendizaje.

En cuanto a las primeras, según los autores, su premisa básica “es que los humanos están motivados principalmente por deficiencias en una o más necesidades importantes o

categorías de necesidades” (p. 86). Entre éstas, consideran cuatro teorías: la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría ERC de Alderfer, la teoría de la estructura dual de Herzberg y la teoría de las necesidades de McClelland.

Según la teoría de la jerarquía de necesidades, los seres humanos tienen un conjunto de necesidades, ordenadas jerárquicamente, que se deben satisfacer. Abraham Maslow las ordenó jerárquicamente en 5 categorías: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización. Las 3 primeras fueron denominadas necesidades de deficiencia, puesto que debían ser satisfechas para que el individuo esté cómodo; mientras que las 2 siguientes fueron denominadas necesidades de crecimiento, porque se enfocaban en el desarrollo personal.

La teoría ERC, amplía y perfecciona la teoría de Maslow, aunque mantiene algunas diferencias. Las letras E, R y C se refieren a tres categorías de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento. Las necesidades de existencia, indispensables para la supervivencia humana, se corresponderían con las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow. Las necesidades de relación, que tienen que ver con las relaciones humanas, se corresponderían con las necesidades de pertenencia y de estima de Maslow. Las necesidades de crecimiento, que tienen que ver con el desarrollo personal, se corresponderían a las necesidades de autoestima y autorrealización de Maslow.

La teoría de la estructura dual, también llamada de los dos factores, sostiene que en el tema de la motivación funcionan dos dimensiones: una, que corresponde a factores de motivación, va de la satisfacción a la no satisfacción; otra, que corresponde a factores higiénicos, va de la insatisfacción a la no insatisfacción. Entre los factores de motivación, se encuentran aspectos tales como: logro, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad, avance y crecimiento. Entre los factores higiénicos, se encuentran aspectos tales como: supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, remuneración y seguridad laboral, políticas de la empresa.

La teoría de las necesidades de David McClelland, considera tres categorías de necesidades: logro, afiliación y poder. La necesidad de logro, se refiere al deseo de cumplir una tarea o meta de forma más eficaz que antes. La necesidad de afiliación, se refiere a la necesidad de compañía humana. La necesidad de poder, se refiere a la necesidad de controlar el entorno personal, incluidos los recursos financieros, materiales, informativos y humanos.

En cuanto a las segundas, Griffin y Moorhead consideran que éstas se ocupan de la forma en que ocurre la motivación: teoría de la equidad, teoría de la expectativa y teoría del establecimiento de metas.

La teoría de la equidad está basada en la idea del trato justo o equitativo. Esta teoría sostiene que una persona va formando su percepción de equidad en un proceso de 4 pasos: (a) evalúa la forma en que es tratada por la empresa; (b) se forma la percepción de la manera en que tratada otra persona en comparación con ella; (c) compara sus circunstancias con las de la

otra persona para formarse una impresión de su equidad o inequidad; y, (d) elige una respuesta a la situación de equidad o inequidad: si la situación es percibida como equitativa, estará motivada para mantener el estado de las cosas; si es percibida como inequitativa, estará motivada para reducir la situación de inequidad.

La teoría de la expectativa, expuesta inicialmente por Víctor Vroom, se basa en la premisa de que la motivación depende de cuánto se quiera algo y que tan probable es que se obtenga ese algo. Los componentes generales del modelo son el esfuerzo, el desempeño y los resultados, los que interactúan con el entorno y la capacidad para determinar el desempeño de la persona. Una variación de la teoría de la expectativa fue desarrollada por Porter y Lawler: al contrario de lo que tradicionalmente se convenía, en que la satisfacción laboral lleva a un mejor desempeño, estos autores sostenían lo contrario; si las recompensas son adecuadas, los altos niveles de desempeño podía llevar a la satisfacción.

La teoría del establecimiento de metas, presentada inicialmente por Edwin Locke, propone que “el establecimiento de metas es un proceso cognoscitivo de cierta utilidad práctica [...] las metas e intenciones conscientes de un individuo son los determinantes primarios del comportamiento [...] Esto quiere decir que una vez que la persona inicia algo (p. ej., un trabajo, un proyecto nuevo), sigue adelante hasta lograr la meta” (Ivancevich et al., p. 154).

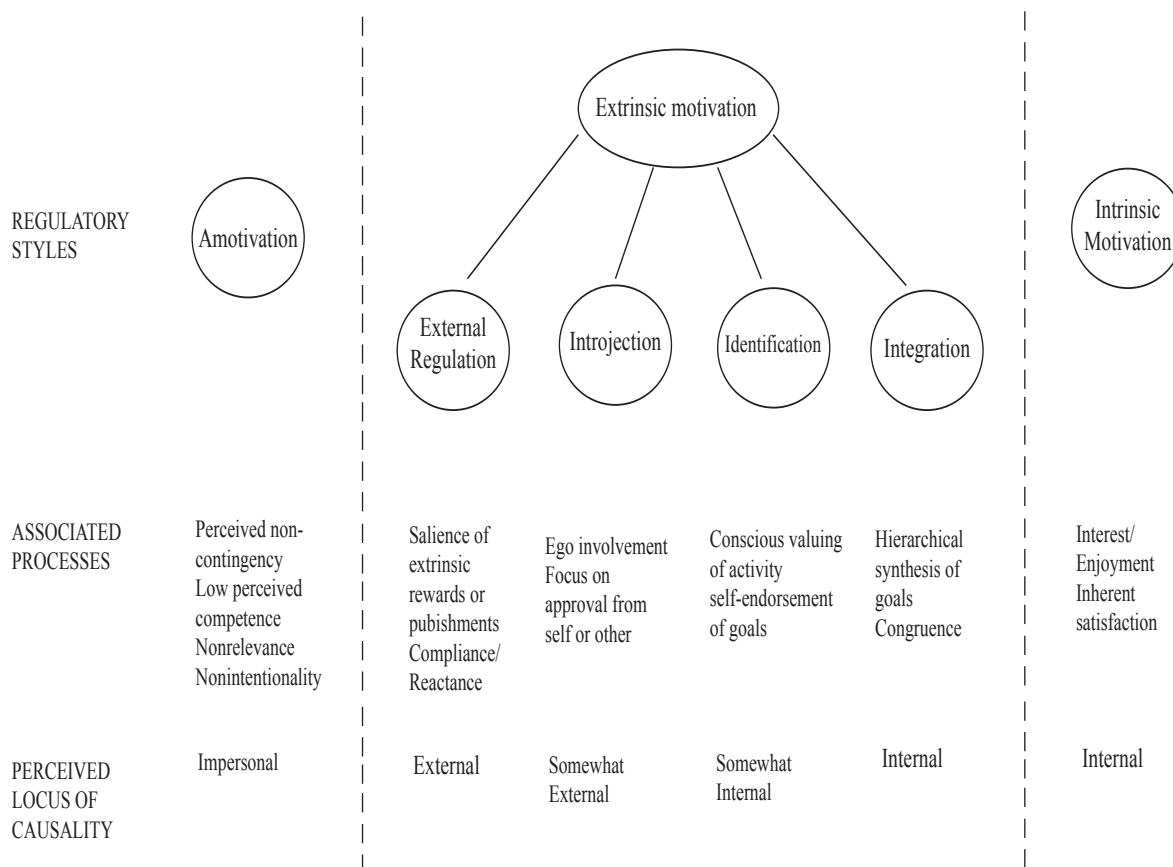
Finalmente, en cuanto a las terceras, Griffin y Moorhead consideran que el aprendizaje es un factor clave de la motivación laboral, al sostener que “en cualquier organización, los empleados rápidamente aprenden cuáles conductas se recompensan y cuáles son ignoradas o castigadas” (p. 102). Según ellos, en términos históricos, el modelo de condicionamiento clásico de Pavlov es el enfoque más influyente en el aprendizaje; sin embargo, en el mundo de las organizaciones, solo las conductas simples pueden aprenderse según dicho enfoque. La teoría contemporánea del aprendizaje lo ve como un proceso cognitivo, siendo la más común, entre las diferentes perspectivas, la teoría del reforzamiento o del condicionamiento operante. Esta teoría, generalmente asociada a Skinner, sostiene que el comportamiento es una función de sus consecuencias. Según nuestros autores, el comportamiento que resulta en consecuencias agradables tiene mayor probabilidad de ser repetido, al contrario de resultados desagradables.

Por otro lado, una de las más reconocidas teorías acerca de la motivación laboral es la teoría de la autodeterminación (*self-determination theory*) de Edward Deci y Richard Ryan, cuyo planteamiento inicial se sustenta en la idea de que el desarrollo de un trabajador implica la satisfacción de 3 necesidades básicas: competencia, relación y autonomía. Según Deci & Ryan (1990): (a) la necesidad de *competencia* comprende los esfuerzos de las personas para controlar los resultados y experimentar eficacia; en otras palabras, entender los instrumentos que llevan a los resultados deseados y ser capaces de manejar confiablemente dichos instrumentos; (b) la necesidad de *autonomía* comprende los esfuerzos de las personas por ser dueños de sí

mismos y determinar su propio comportamiento; y, (c) la necesidad de *relacionarse* comprende el esfuerzo de una persona por relacionarse y cuidar a los demás, a sentir que los demás se relacionan con autenticidad con uno mismo y sentir una participación satisfactoria y coherente con el mundo social en general.

Por su parte, en relación con la motivación extrínseca, Ryan y Deci (2000) consideran que la mayor parte de las actividades de las personas no están estrictamente motivadas por razones intrínsecas, debido a las demandas sociales y los roles que deben asumir respecto a tareas que no son intrínsecamente interesantes. La motivación extrínseca, según los autores, es un constructo que se refiere siempre a una actividad que se realiza con el fin de alcanzar algún resultado aislado; situación que contrasta con la motivación intrínseca, según la cual se realiza una actividad por el simple hecho de su disfrute, al margen de su valor instrumental. En todo caso, la teoría de la autodeterminación propone que la motivación extrínseca puede variar mucho en el grado de autonomía, en la medida en que las personas internalizan e integran valores y normas de comportamiento. En este sentido, se produce un continuo de tipos de motivación, en función del grado de motivación de la conducta que emana de uno mismo, los cuales pueden apreciarse en la figura 1.

Figura 1. *Tipos de motivación humana*



Extraída de Ryan y Deci (2000)

La *amotivación*, es el estado en el cual una persona carece de la intención de actuar, es decir, el comportamiento de la persona peca de intencionalidad y del sentido de causalidad personal. La *regulación externa* se refiere a la situación en que los comportamientos se realizan para satisfacer una demanda externa u obtener una recompensa de contingencia impuesta desde el exterior. La *regulación introyectada* representa una regulación por una contingencia de autoestima, interna, en la cual los comportamientos están siendo controlados bajo una sensación de presión, con el fin de evitar una culpa o una ansiedad o para alcanzar mejoras en el ego u orgullo personal. La regulación a través de la *identificación*, se refiere al caso en que una persona se ha identificado con la importancia de un comportamiento y, por lo tanto, ha aceptado la regulación como propia. Finalmente, el tipo de motivación extrínseca más autónoma es la *regulación integrada*, que se produce cuando las regulaciones han sido identificadas y asimiladas plenamente por la persona en sí misma (este último tipo de motivación comparte muchas características con la motivación intrínseca, por ser ambas autónomas y carentes de conflictos, aunque sigue siendo extrínseca porque el comportamiento motivado se realiza por su valor instrumental). Por último, la *motivación intrínseca* hace hincapié en que la misma es un prototipo de la actividad auto determinada o autónoma.

En cuanto a la medición del constructo motivación, según Tremblay, M.; Blanchard, C.; Taylor, S.; Pelletier, L. & Villeneuve, M. (2009), fueron Blais y sus colegas los primeros en proporcionar respaldo empírico a la teoría de la autodeterminación, en base a una autoevaluación de la motivación en el trabajo, al desarrollar un instrumento de medición (*L'Inventaire des Motivations au Travail de Blais*), cuya versión en inglés de 18 ítems ha sido validada, por los autores en mención, para diferentes entornos de trabajo. Este instrumento es el que se utilizará en la presente investigación.

Finalmente, en lo que se refiere a la relación existente entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral, investigadores como Pedraja y Rodríguez (2004) sostienen que diversos estudios confirman la idea de que el estilo de liderazgo influye los procesos del trabajo en grupo, el clima social y los resultados de una organización. En este contexto, afirman que el estilo de liderazgo afecta a los subordinados toda vez que “el comportamiento del líder genera mecanismos de motivación que tienen efectos sobre la conducta de los individuos en la organización” (p. 64).

Otros, como Mendoza y Ortiz (2006), en su estudio del modelo de liderazgo de rango completo, sostienen que el liderazgo transformacional estimula la conciencia de los trabajadores, considerado que este tipo de liderazgo “es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y, como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad...” (p. 120).

Por su parte, autores como Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe (2010), advierten acerca del rol vital que juega el liderazgo en las organizaciones a través del efecto en la implementación de estándares de comportamiento, normas sociales y expectativas de comportamiento. En este sentido, afirman que existe un amplio consenso entre los

investigadores respecto al efecto del liderazgo en una serie de variables como el clima organizacional y, a través de ésta, en la motivación, el desempeño laboral y la salud de los trabajadores.

METODOLOGÍA

El estudio llevado a cabo es del siguiente tipo:

- Por su finalidad: aplicado (busca aplicar los postulados teóricos correspondientes a la explicación de un fenómeno de la realidad);
- Por su carácter: correlacional (busca demostrar la asociación entre dos variables);
- Por su naturaleza: cuantitativo (solo busca medir el grado de asociación entre dos variables);
- Por su alcance temporal: transversal (busca explicar el fenómeno en un determinado lapso de tiempo); y,
- Por la orientación que asume: orientada (sigue los lineamientos establecidos por la Universidad).

Por otro lado, el estudio tiene un diseño no experimental, ya que no se ha manipulado las variables en cuestión y solo se ha buscado demostrar la relación existente entre las mismas.

La población-muestra en estudio comprende un total de 90 trabajadores pertenecientes a una Agencia en provincias del BNP, a los que se les aplicó un cuestionario autoadministrado, habiéndose obtenido una tasa de respuesta de aproximadamente 70%.

La técnica utilizada ha sido la encuesta. El instrumento de recolección de datos ha sido un cuestionario estructurado en 2 secciones:

- Sección 1: adaptada del “*Multifactor Leadership Questionnaire*”, de Bass y Avolio, aplicado en la investigación de Seyal y Rahman (2014), en el caso de la variable estilo de liderazgo; y,
- Sección 2: adaptada de la “Escala de motivación extrínseca e intrínseca”, de Deci & Ryan, validada por Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve (2009), en el caso de la variable motivación laboral.

La validez del instrumento se ha determinado mediante el método de juicio de expertos. La confiabilidad del mismo, en sus 2 secciones, estilo de liderazgo y motivación laboral, ha sido acreditada a través del cálculo del alfa de Cronbach, habiéndose alcanzado un alfa de 0.861 y de 0.922.

El análisis de los datos recogidos se ha efectuado mediante estadísticos descriptivos (media, desviación estándar) y de correlación (coeficiente Rho de Spearman), mediante la aplicación del software SPSS.

RESULTADOS

Los hallazgos de la investigación que corresponden al estilo de liderazgo en el BNP se muestran en la tabla 1, en la que los estadísticos descriptivos fundamentales son la media y la desviación estándar de los datos.

Tabla 1
Estadísticos descriptivos estilo de liderazgo

Dimensión/estilo	Nº encuestas	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
I. idealizada (Conducta)	61	3	5	4.30	0.524
I. idealizada (Atributos)	61	3	5	4.27	0.565
M. inspiracional	61	2	5	4.18	0.555
E. intelectual	61	2	5	4.16	0.617
C. individualizada	61	2	5	4.05	0.580
Liderazgo transformacional	61	3	5	4.19	0.497
R. contingente	61	3	5	4.11	0.530
D. por excepción (activa)	61	1	5	3.34	0.987
D. por excepción (pasiva)	61	1	5	2.22	0.694
Liderazgo transaccional	61	2	5	3.22	0.514
Liderazgo por evitación	61	1	4	2.01	0.709

Los resultados expuestos en la tabla precedente muestran que el estilo predominante es el liderazgo transformacional (4.19); y, en menor medida, el liderazgo transaccional (3.22), seguido por el liderazgo por evitación (2.01). Los puntajes de desviación estándar encontrados muestran que las respuestas proporcionadas por la población encuestada son relativamente homogéneas, con una desviación menor (alrededor de 0.5) de la media.

Por otra parte, los resultados también muestran que, en cuanto al liderazgo transformacional, la dimensión mejor puntuada es la de influencia idealizada, expresada como conducta (4.30) y como atributos del líder (4.27). Este estilo, también llamado liderazgo carismático, indicaría, según Asrar-ul-Haq & Kuchinke, que los líderes del BNP se constituyen en un modelo a seguir por sus colaboradores, implicando la presencia de fuertes valores éticos.

A su vez, la dimensión con menor puntaje es la de consideración individualizada (4.05), hecho que indicaría que cada colaborador recibe atención especial por parte del líder en función de sus características y necesidades personales.

En cuanto al liderazgo transaccional –otro de los estilos imperantes en el BNP, aunque en menor medida- los resultados muestran que la dimensión mejor puntuada es la de recompensa contingente (4.11), lo que indicaría, siguiendo a los autores ya mencionados, que algunos líderes utilizan recompensas y promociones para obtener los resultados deseados de sus colaboradores. A su vez, la dimensión menor puntuada es la de dirección por excepción, expresada como activa (3.34) y pasiva (2.22), hecho que indicaría que estos líderes toman acciones correctivas cuando las cosas salen mal y escapan del control. Finalmente, el liderazgo por evitación –el menos predominante- indicaría la existencia de algunos liderazgos que evitan tomar decisiones, no proporcionan retroalimentación a sus colaboradores y no utilizan recompensas u otros mecanismos para satisfacer las necesidades de los mismos.

La tabla 2 muestra los hallazgos que corresponden a la motivación laboral, según la percepción de los trabajadores del BNP, en la que los estadísticos descriptivos fundamentales son la media y la desviación estándar de los datos.

Tabla 2
Estadísticos descriptivos motivación laboral

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
M. intrínseca	61	2	5	4.25	0.603
R. integrada	61	2	5	4.08	0.653
R. identificada	61	2	5	4.18	0.558
R. introyectada	61	2	5	3.83	0.751
R. externa	61	2	5	4.03	0.737
Motivación Extrínseca	61	3	5	4.03	0.551
Amotivación	61	1	5	3.26	1.066

Los resultados expuestos en la tabla precedente muestran que el tipo de motivación predominante es el de la motivación intrínseca (4.25) seguida de la motivación extrínseca (4.03); dentro de la cual, la modalidad mejor puntuada es la regulación identificada (4.18), seguida de

la regulación integrada (4.08). La amotivación laboral (ausencia de motivación) alcanza un puntaje menor de 3.26. Por su parte, los puntajes de desviación estándar encontrados muestran que las respuestas proporcionadas por la población encuestada son relativamente homogéneas, con una desviación menor (alrededor de 0.6) de la media, con excepción de la que alcanza el tipo amotivación (1.066), que muestra una mayor dispersión de los datos con respecto a la media.

Finalmente, en la tabla 3 se aprecian los resultados de la correlación entre el estilo de liderazgo de los directivos del BNP y los tipos de motivación laboral de los trabajadores. El cálculo del coeficiente *Rho de Spearman*, como medida de correlación, permite afirmar la existencia de una relación directa y significativa entre las dos variables, así como entre sus modalidades o tipos, en los términos siguientes:

- Entre liderazgo transformacional y motivación intrínseca existe una relación directa (0.563) y altamente significativa (0.000);
- Entre liderazgo transformacional y motivación extrínseca existe una relación directa (0.560) y altamente significativa (0.000);
- Entre liderazgo transformacional y amotivación existe una relación directa (0.376) y altamente significativa (0.003);
- Entre liderazgo transaccional y motivación intrínseca existe una relación directa (0.445) y altamente significativa (0.000);
- Entre liderazgo transaccional y motivación extrínseca existe una relación directa (0.459) y altamente significativa (0.002);
- Entre liderazgo transaccional y amotivación existe una relación directa (0.385) y altamente significativa (0.002);
- Entre liderazgo por evitación y motivación intrínseca existe una relación inversa (-0.290) y significativa (0.023);
- Entre liderazgo por evitación y motivación extrínseca existe una relación inversa (-0.368) y altamente significativa (0.004); y,
- Entre liderazgo por evitación y amotivación existe una relación inversa (-0.193) pero no significativa (0.136).

DISCUSIÓN

En principio, los estadísticos descriptivos antes detallados permiten afirmar que, según la percepción de los trabajadores del BNP, el estilo de liderazgo predominante en la institución es el transformacional (4.19) y, en menor medida, el transaccional (3.22). Al final, aparece el liderazgo por evitación (2.01). Estos resultados concuerdan con los postulados teóricos defendidos por Bass y Avolio, en cuanto a la mezcla óptima de liderazgo que debe desarrollarse en una organización, en la que el liderazgo transformacional tenga la primacía en relación a los otros dos.

Tabla 3

Correlación estilo de liderazgo vs motivación laboral

		M. intrínseca	R. integrada	R. identificada	R. introyectada	R. externa	Motivación Extrínseca	Amotivación
I. idealizada (Conducta)	Coefficiente de correlación	,517**	,496**	,514**	,397**	,560**	,558**	,347**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.002	0.000	0.000	0.006
	N	61	61	61	61	61	61	61
I. idealizada (Atributos)	Coefficiente de correlación	,592**	,492**	,490**	,391**	,476**	,526**	,282**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.002	0.000	0.000	0.028
	N	61	61	61	61	61	61	61
M. inspiracional	Coefficiente de correlación	,522**	,354**	,464**	,350**	,349**	,425**	0.097
	Sig. (bilateral)	0	0.005	0	0.006	0.006	0.001	0.456
	N	61	61	61	61	61	61	61
E. intelectual	Coefficiente de correlación	,361**	,278**	,428**	,335**	,452**	,415**	,398**
	Sig. (bilateral)	0.004	0.030	0.001	0.008	0.000	0.001	0.002
	N	61	61	61	61	61	61	61
C. individualizada	Coefficiente de correlación	,534**	,497**	,565**	,451**	,543**	,570**	,409**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001
	N	61	61	61	61	61	61	61
Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	,563**	,473**	,569**	,424**	,535**	,560**	,376**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001
	N	61	61	61	61	61	61	61

Rho de Spearman

Continúa

Continuación

	M. intrínseca	R. integrada	R. identificada	R. introyectada	R. externa	Motivación Extrínseca	Amotivación
	,504**	,464**	,507**	,358**	,493**	,499**	,385**
	Coeficiente de correlación						
	0.000	0.000	0.000	0.005	0.000	0.000	0.002
	Sig. (bilateral)						
	61	61	61	61	61	61	61
	N						
	,495**	,493**	,326*	,530**	,443**	,532**	,404**
	Coeficiente de correlación						
	0.000	0.000	0.010	0.005	0.000	0.000	0.001
	Sig. (bilateral)						
	61	61	61	61	61	61	61
	N						
	-0.062	-0.103	-0.195	-0.049	-0.172	-0.126	-0.012
	Coeficiente de correlación						
	0.636	0.428	0.133	0.708	0.184	0.334	0.93
	Sig. (bilateral)						
	61	61	61	61	61	61	61
	N						
	,445**	,420**	,268**	,450**	,385**	,459**	,385**
	Coeficiente de correlación						
	0.000	0.001	0.037	0.000	0.002	0.000	0.002
	Sig. (bilateral)						
	61	61	61	61	61	61	61
	N						
	-,290*	-,308*	-,440**	-0.241	-,397**	-,368**	-0.193
	Coeficiente de correlación						
	0.023	0.016	0.000	0.062	0.002	0.004	0.136
	Sig. (bilateral)						
	61	61	61	61	61	61	61
	N						

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

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Asimismo, los estadísticos descriptivos confirman que el tipo de motivación que predomina es el de la motivación intrínseca (4.25) y, en menor medida, el de la motivación extrínseca (4.03). Al final, aparece la amotivación o ausencia de motivación (3.26). Estos resultados concuerdan con el modelo continuo de tipos de motivación de Ryan y Deci, en el que la motivación intrínseca es el prototipo de la actividad auto determinada o autónoma.

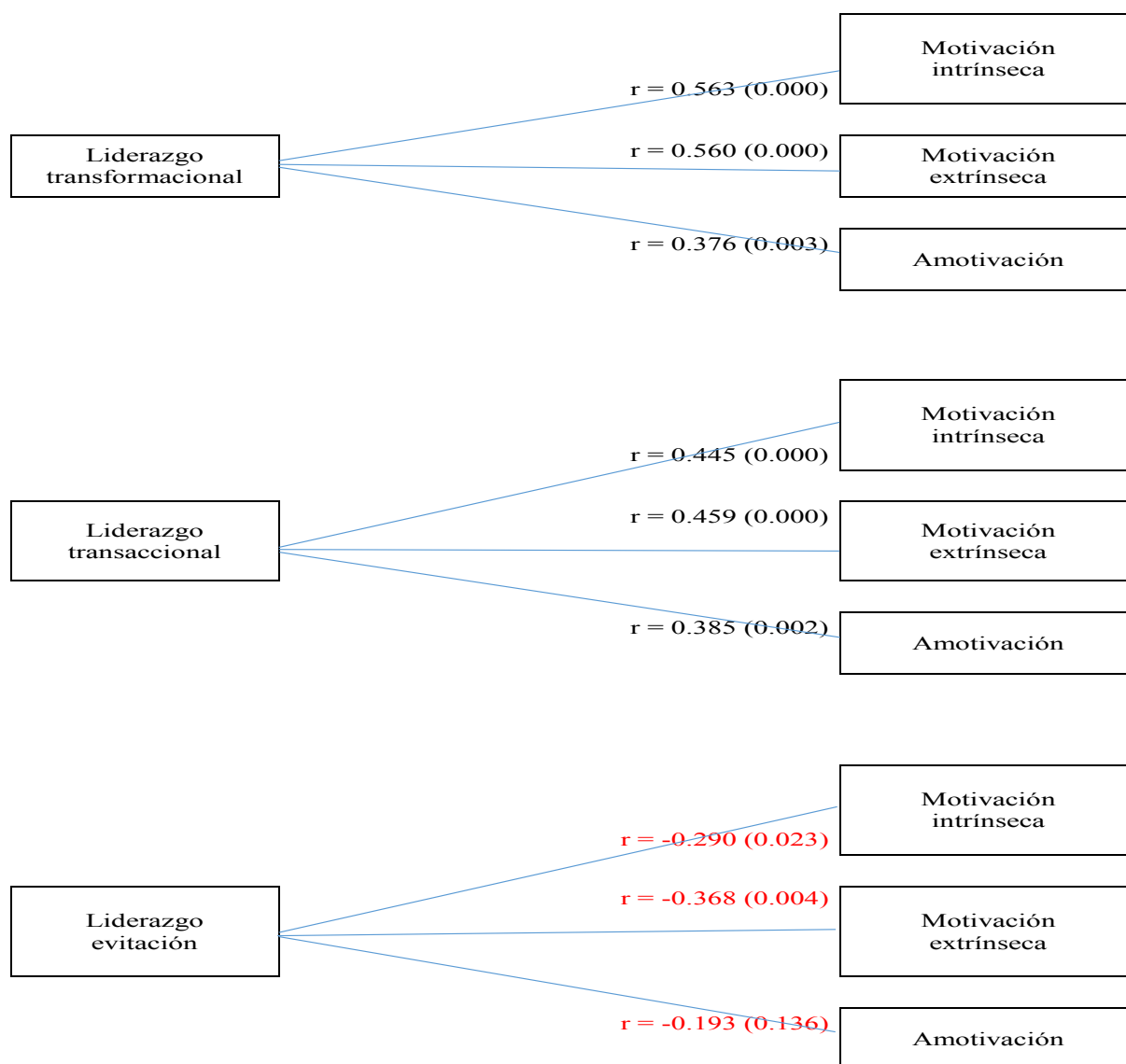
En cuanto a los resultados de correlación, propósito principal de la presente investigación, el cálculo del coeficiente *Rho de Spearman* (mostrado en la tabla 4) ha determinado la existencia de un conjunto de relaciones entre el estilo de liderazgo y la motivación, tal como se aprecia de modo más claro en la figura 1. Estos resultados apoyan en gran medida los encontrados por estudios realizados en otras partes del mundo como los de Gopal & Ghose, en la India; Zaaren, Razzaq & Mujtaba, en Pakistán; Haile, en Etiopía; y, Fiaz, Su, Ikram & Saqib, en Pakistán, entre otros, tal como se han expuesto en la parte introductoria del presente informe.

De igual modo, los resultados confirman los puntos de vista de autores como Pedraja y Rodríguez, Mendoza y Ortiz, así como los de Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe, quienes evidencian la estrecha relación entre el estilo de liderazgo de los directivos de una organización y la motivación de sus colaboradores.

CONCLUSIONES

- a) El estilo de liderazgo predominante en los directivos del Banco de la Nación del Perú es el liderazgo transformacional.
- b) El tipo de motivación predominante entre los trabajadores del Banco de la Nación del Perú es la motivación intrínseca.
- c) Existe una relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional de los directivos y los diferentes tipos de motivación de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú.
- d) Existe una relación inversa, aunque no significativa, entre el estilo de liderazgo por evitación de los directivos y los diferentes tipos de motivación de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú.

Figura 1. Correlaciones entre estilo de liderazgo y motivación trabajadores BNP.



REFERENCIAS

- Agut, S. y Carrero, V. (2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23 (2), pp. 203-225.
- Ali, N.M., Jangga, R., Ismail, M., Kamal, S.N-I. M. & Ali, M.N. (2015). Influence of Leadership Styles in Creating Quality Work Culture. *Procedia Economics and Finance* 31, pp. 161-169.
- Amanchukwu, R.N., Stanley, G.J. & Ololube, N.P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and their Relevance to Educational Management. *Management*, 5 (1), pp. 6-14.

- Asrar-ul-Haq, M. & Kuchinke, K.P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani Banks. *Future Business Journal* 2, pp. 54-64.
- Avolio, B., Bass, B. & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, pp. 441-462.
- Banco de la Nación del Perú (2013). *Plan estratégico Banco de la Nación 2017-2021*. Tomado de: <https://www.bn.com.pe/transparenciabn/plan-estrategico/plan-estrategico-bn-2017-2021.pdf>
- Contreras, F.; Juárez, F.; Barbosa, D. y Uribe, A. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XVIII (2), pp. 7-17.
- Cuadrado, I. y Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18 (1), pp. 39-55.
- Deci, E. & Ryan, R. (1990). A motivational approach to self: integration in personality. *Nebraska Symposium on motivation*, pp. 237-288. University of Rochester. USA.
- Deinert, A., Homan, A., Boer, D., Voelpel, S. & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly* (article in press), pp. 1-26.
- Fiaz, M., Su, Q., Ikram, A. & Saqib, A. (2017), Leadership Styles and Employee's Motivation: Perspective from an Emerging Economy. *The Journal of Developing Areas*, 51 (4), pp. 143-156.
- Gopal, R. & Ghose, R. (2014). Leadership styles and employee motivation: an empirical investigation in a leading oil company in India. *Business Management*, 2 (5), pp. 1-10.
- Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional*. Cengage Learning: México D.F.
- Haile, A. (2015). Impact of leadership approaches on employee motivation: an empirical investigation in Haramaya University. *AshEse Journal of Business Management*, 1 (3), pp. 28-38.
- Hellriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Thomson: México D.F.

- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill: México D.F.
- Hersey, P.; Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. Prentice Hall: México D.F.
- Ivancevich, J.; Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. McGraw Hill: México D.F.
- Khuong, M. & Hoang, D. (2015). The effects of leadership styles on employee motivation in auditing companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6 (4), pp. 210-217.
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV (1), pp. 118-134.
- Musinguzi, C., Namale, L., Rutebemberwa, E., Dahal, A., Nahirya-Ntege, P. & Kekitiinwa, A. (2018). The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. *Journal of Healthcare Leadership*, 10, pp. 21-32.
- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería*, U.T.A. (Chile), 12 (2), pp. 63-73.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Prentice Hall: México D.F.
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L. y Ganga-Contreras, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12 (23), pp. 129-144.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, pp. 54-67.
- Seyal, A. H. & Rahman, M.N.A. (2014). Testing Bass & Avolio Modelo of Leadership in Understanding ERP Implementation among Bruneian SMEs. *Journal of Organizational Management Studies*, Vol. 2014, pp. 1-18.
- Silva, Y. (2010). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 20, pp. 127-144.

- Sudha, K.S., Shahnawaz, M.G. & Farhat, A. (2016). Leadership Styles, Leader's Effectiveness and Well-being: Exploring Collective Efficacy as a Mediator. *Vision-The journal of Business Perspective*, 20 (2), pp. 111-120.
- Tremblay, M.; Blanchard, C.; Taylor, S.; Pelletier, L. & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*. Vol. 41. N° 4, pp. 213-226.
- Zaaren, M.; Razzaq, K. & Mujataba, B. (2015). Impact of transactional, transformational and laissez faire leadership styles on motivation: A quantitative study of banking employees in Pakistan. *Public Organiz Rev*, 15, pp. 531-549.

La función de administración del talento humano en las organizaciones en el contexto de la teoría administrativa

The role of human talent management in organizations in the context of administrative theory



Luis Enrique Ramírez Salinas

Universidad César Vallejo, Trujillo / Perú
Docente tiempo completo

Facultad de Ciencias Empresariales

Director Centro de Información

Correspondencia: lramirez@ucv.edu.pe

RESUMEN

El presente estudio tiene como propósito indagar y reflexionar sobre la ubicación estructural de la función de administrar el talento humano en las organizaciones en el contexto de la teoría administrativa. Se trata de una investigación documental, con enfoque cualitativo, en la que se revisan diversos aportes teóricos sobre las funciones directivas o gerenciales básicas, sobre el concepto organización como objeto de estudio de la Administración y sobre la determinación de la naturaleza epistemológica de ésta. Las conclusiones apuntan a considerar la función de administrar el talento humano como una de las funciones gerenciales básicas que se desarrollan en una institución social u organización, convertida ésta en objeto de estudio de la Ciencia Administrativa..

Palabras clave: administración del talento humano, teoría administrativa, organización, sistema.

RESUMEN

The purpose of this study is to investigate and reflect on the structural location of the function of managing human talent in organizations in the context of administrative theory. This is a documentary investigation, with a qualitative approach, in which various theoretical contributions are reviewed on the basic managerial or managerial functions, on the concept of organization as an object of study of the Administration and on the determination of its epistemological nature. The conclusions aim to consider the function of administering human talent as one of the basic managerial functions that are developed in a social institution or organization, which has become the object of study of Administrative Science.

Keywords: administration of human talent, administrative theory, organization, system.

INTRODUCCIÓN

La teoría administrativa, en su enfoque clásico, considera que una de las funciones básicas de todo directivo o gerente de cualquier organización consiste en administrar el talento de las personas que laboran en la misma. En este sentido, una cabal comprensión de lo que significa el desarrollo de esta función directiva requiere, por lo tanto, repasar previamente un conjunto de nociones que le sirvan de marco de referencia conceptual apropiado. En primer lugar, es importante ubicar esta función en el marco estructural de la teoría administrativa; esto es, considerarla como una de las principales funciones que les corresponde desempeñar a todas aquellas personas que, en los diferentes niveles jerárquicos de una organización, ocupan las respectivas posiciones de mando; a quienes, en definitiva, se les termina achacando la responsabilidad por el éxito o fracaso de la organización (aun cuando se suele sostener, en el terreno práctico, que si bien la autoridad se delega, la responsabilidad se comparte).

En segundo lugar, también es importante puntualizar y comprender que la función de administrar el talento de las personas se realiza siempre en un ente o institución social de importancia trascendental para el funcionamiento de la sociedad, cual es, la organización. En este sentido, no se debe olvidar que –recordando a Drucker (1994)- la sociedad contemporánea se ha convertido también en una sociedad de organizaciones, puesto que ellas estarán siempre presentes en la vida de las personas, a la hora de satisfacer las múltiples necesidades humanas.

En tercer lugar, constituyéndose la organización en objeto de estudio de la Administración, es importante analizar la naturaleza epistemológica de esta disciplina, y determinar su conexión con otras en el vasto campo del conocimiento científico, a fin de valorar debidamente el aporte que pueda significar la misma para un adecuado manejo de las organizaciones; y, en consecuencia, en un beneficio para la sociedad entera.

FUNCIONES DIRECTIVAS O ROLES GERENCIALES

A inicios del siglo XX, Fayol (1987) –uno de los pioneros en el estudio de la Administración, conjuntamente con Frederick Taylor- sostuvo que las personas que administran una organización suelen desempeñar cinco funciones básicas: prever, organizar, comandar, coordinar y controlar. A partir de entonces, diversos autores han seguido dicho enfoque, agregando una que otra función al esquema de Fayol, como es el caso, por ejemplo, de Luther Gulick (citado por Gvishiani, 1973), quien popularizara las famosas siglas en inglés POSDCORB (acrónimo de *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting y Budgeting*).

El esquema planteado por Gulick –como fácilmente se puede advertir- no viene a ser sino la desagregación de algunas de las funciones básicas propuestas por Fayol. Esto se nota claramente, a manera de ejemplo, en el caso de las funciones de planificar (*planning*) y presupuestar (*budgeting*), las mismas que, por su naturaleza, forman parte de la denominada

función de previsión de Fayol; es decir, la elaboración del presupuesto no viene a ser sino el último paso en el proceso de planificación de una organización. Razón por la cual, hoy en día, prácticamente la totalidad de los tratadistas en la materia siguen básicamente el esquema planteado, en su oportunidad, por Fayol; habiéndose llegado a cierto consenso en torno a la vigencia de cuatro funciones básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar¹.

Sin embargo, vale la pena mencionar que, en la década de los 70, Mintzberg (1975) publicó los resultados de una investigación efectuada acerca de la forma en que algunos administradores empleaban su tiempo en el terreno práctico. Cuestionando, de inicio, el esquema clásico de Fayol, llegó a la conclusión de que la descripción básica del trabajo de un administrador incluye diez roles o funciones, clasificados éstos como: (a) Roles interpersonales: cabeza y guía, líder, enlace; (b) Roles de información: monitor, diseminador, interlocutor; y, (c) Roles de decisión: emprendedor, manejador de conflictos, asignador de recursos, negociador.

Las tres primeras funciones, se derivaban directamente de la autoridad formal que poseía en su condición de jefe. La primera de ellas, *cabeza y guía*, era de carácter ceremonial, como la de dar la bienvenida a dignatarios visitantes, asistir a una boda o invitar a cenar a un cliente. La segunda, *líder*, tenía que ver con su responsabilidad por el trabajo de quienes integraban su unidad organizacional, como la de contratar y capacitar al personal, motivarlos y animarlos, ejercer el poder sobre ellos. La tercera, *enlace*, se relacionaba con su necesidad de obtener información tanto interna como externa, a través del establecimiento y desarrollo de contactos con subordinados, clientes, proveedores, administradores de otras organizaciones, agentes del gobierno y directores de organismos gremiales.

El segundo grupo de funciones, se derivaba de la propia naturaleza y condición de los administradores como centros nerviosos de sus unidades organizacionales, razón por la cual el procesamiento de información es parte fundamental de su trabajo. En su calidad de *monitor*, el administrador, debido a sus contactos, acopia información tanto del interior como del entorno de la organización ya sea de forma verbal, como chisme, rumor o especulación. En su función de *diseminador*, para necesidades propias de la respectiva unidad, el administrador transmite parte de su información privilegiada a sus subordinados, quienes de otra manera no tendrían acceso a ella. Como *interlocutor*, el administrador no solo envía parte de su información a personas fuera de sus unidades, sino, también, informa a otras personas con relativa o amplia influencia, como directores y accionistas o grupos de consumidores.

El último grupo de funciones, tenía que ver con el papel principal del administrador en el sistema de toma de decisiones de sus unidades. Como *emprendedor*, un administrador persigue el mejoramiento de su unidad, adaptándola a las condiciones cambiantes del entorno, ya sea estando alerta y receptivo a nuevas ideas, cuando no concibiendo un proyecto de desarrollo al que pueda supervisar. En su calidad de *manejador de conflictos*, un administrador prácticamente la totalidad de los tratadistas en la materia siguen básicamente el esquema planteado, en su oportunidad, por Fayol; habiéndose llegado a cierto consenso en torno a la

vigencia de cuatro funciones básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar¹.

Sin embargo, vale la pena mencionar que, en la década de los 70, Mintzberg (1975) publicó los resultados de una investigación efectuada acerca de la forma en que algunos administradores empleaban su tiempo en el terreno práctico. Cuestionando, de inicio, el esquema clásico de Fayol, llegó a la conclusión de que la descripción básica del trabajo de un administrador incluye diez roles o funciones, clasificados éstos como: (a) Roles interpersonales: cabeza y guía, líder, enlace; (b) Roles de información: monitor, diseminador, interlocutor; y, (c) Roles de decisión: emprendedor, manejador de conflictos, asignador de recursos, negociador.

Las tres primeras funciones, se derivaban directamente de la autoridad formal que poseía en su condición de jefe. La primera de ellas, *cabeza y guía*, era de carácter ceremonial, como la de dar la bienvenida a dignatarios visitantes, asistir a una boda o invitar a cenar a un cliente. La segunda, *líder*, tenía que ver con su responsabilidad por el trabajo de quienes integraban su unidad organizacional, como la de contratar y capacitar al personal, motivarlos y animarlos, ejercer el poder sobre ellos. La tercera, *enlace*, se relacionaba con su necesidad de obtener información tanto interna como externa, a través del establecimiento y desarrollo de contactos con subordinados, clientes, proveedores, administradores de otras organizaciones, agentes del gobierno y directores de organismos gremiales.

El segundo grupo de funciones, se derivaba de la propia naturaleza y condición de los administradores como centros nerviosos de sus unidades organizacionales, razón por la cual el procesamiento de información es parte fundamental de su trabajo. En su calidad de *monitor*, el administrador, debido a sus contactos, acopia información tanto del interior como del entorno de la organización ya sea de forma verbal, como chisme, rumor o especulación. En su función de *diseminador*, para necesidades propias de la respectiva unidad, el administrador transmite parte de su información privilegiada a sus subordinados, quienes de otra manera no tendrían acceso a ella. Como *interlocutor*, el administrador no solo envía parte de su información a personas fuera de sus unidades, sino, también, informa a otras personas con relativa o amplia influencia, como directores y accionistas o grupos de consumidores.

El último grupo de funciones, tenía que ver con el papel principal del administrador en el sistema de toma de decisiones de sus unidades. Como *emprendedor*, un administrador persigue el mejoramiento de su unidad, adaptándola a las condiciones cambiantes del entorno, ya sea estando alerta y receptivo a nuevas ideas, cuando no concibiendo un proyecto de desarrollo al que pueda supervisar. En su calidad de *manejador de conflictos*, un administrador debe responder a las presiones y conflictos que surgen de manera inesperada, como una huelga de trabajadores, la bancarrota de algún cliente o la no renovación de un contrato. Como *asignador de recursos*, en el administrador recae la responsabilidad de decidir a quién tocará

¹ Ver al respecto, entre otros, autores contemporáneos como Robbins (1994); Stoner, Freeman y Gilbert. (1996); Hellriegel, Jackson y Slocum (2009); Jones y George (2006); Bateman y Snell (2009); Koontz, Weihrich y Cannice (2012).

lo que se vaya a obtener para su unidad organizacional, como, por ejemplo, su tiempo de dedicación. Finalmente, como *negociador*, el administrador invierte gran cantidad de su tiempo comprometiendo recursos organizacionales vías procesos de negociación, como nuevas emisiones de acciones, negociaciones de contratos.

Frente a este aparente panorama contradictorio, la interrogante que de inmediato surgía, como resulta lógico entender, era la de determinar cuál de los dos enfoques resultaba siendo el válido: ¿el clásico de Fayol o el contemporáneo de Mintzberg? En efecto, inicialmente, podría considerarse que se trataba de dos enfoques diametralmente opuestos, frente a los cuales había que optar por uno u otro; sin embargo, una revisión cuidadosa de ambos lleva a encontrar una solución de conciliación en la mayoría de los roles o funciones que comprende el trabajo de un administrador, aun cuando Mintzberg considere –como resulta comprensible esperar– que su enfoque es más sustentable y útil. En realidad, muchos de los roles gerenciales que plantea Mintzberg podían ser incluidos como parte de las funciones clásicas de Fayol. Por citar un solo ejemplo: cuando un administrador debe ejercer la función clásica de planificación –sobre todo en el caso de la planificación estratégica–, es cuando tiene que desarrollar los roles de *enlace*, *monitor* y *diseminador* de información, con el propósito de realizar adecuadamente el análisis interno y externo de la organización o de la respectiva unidad organizacional. En consecuencia, estos roles no serían sino actividades propias de la función de planificación (en su vertiente estratégica).

En todo caso, para efectos del tema que ocupa el presente trabajo, lo que interesa a fin de cuentas es tener la claridad suficiente para entender que la función especializada de administrar el talento de las personas emerge, en uno u otro enfoque, como una responsabilidad fundamental de todo administrador. Es así que, en tanto que algunos autores como Bateman y Snell; y, Griffin (2011) ubican esta responsabilidad dentro de la función básica de organizar; otros como Koontz et al., la ubican como una función adicional a las cuatro funciones clásicas.

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Una primera aproximación al concepto, desde el campo de la Antropología, la proporciona Bronislaw Malinowski, quien considera que una organización no es una simple reunión de individuos, ni un plenario de grupos, sino una forma de vinculación social entre individuos y grupos semejante a lo que constituye una *institución social* (Kliksberg, 1978). Por su parte, desde el campo de la Sociología, Giddens (2010) proporciona otra aproximación conceptual cuando sostiene que “una organización puede ser un pequeño grupo de personas que se conocen personalmente, pero es más probable que sea un ente grande e impersonal: las universidades, las entidades religiosas y las sociedades empresariales son ejemplos de organización” (p. 824).

En el campo de la teoría administrativa, varios autores han proporcionado algunas luces para una apropiada definición del constructo, dependiendo de la perspectiva que adopte el

respectivo autor. Kliksberg, por ejemplo, considera que al concepto *organización* cabe asignarle los siguientes contenidos:

- Una organización es, en principio, una institución social².
- Es centro de esa institución social, un sistema de actividades desempeñado por sus integrantes.
- El conjunto de relaciones entre las actividades de la organización constituyen su estructura.
- Toda organización tiende hacia determinados fines.
- Las características, comportamiento y objetivos de la organización son profundamente incididos por las características del medio económico, político, cultural, social, etc. donde se desenvuelve.

En similar sentido se manifiesta Daft (2000), cuando afirma que las organizaciones “son: 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno” (p. 11).

De las definiciones anteriores, puede advertirse fácilmente la existencia de un conjunto de elementos fundamentales del constructo organización: personas, roles o funciones, autoridad, estructura, fines y objetivos, relaciones con el entorno. Elementos, todos éstos, que no pueden dejarse de lado cuando se trata de analizar el comportamiento o funcionamiento integral de una organización. A la hora de efectuar el diagnóstico de una organización, por ejemplo, no debe perderse de vista estos diversos elementos, los que no solo corresponden al interior sino, también, al exterior de la misma. En este sentido, el enfoque sistémico de la organización –el mismo que se ha ido abriendo paso firme en el enmarañado terreno de la teoría administrativa- se ha convertido en un enfoque intelectualmente muy poderoso para explicar con la suficiente claridad el hecho de que una organización no es un simple agregado de partes o elementos, sino un todo mayor que la suma de las partes que la constituyen³; un todo en el que la naturaleza y trama de las relaciones entre los elementos que la conforman determinan en sumo grado el funcionamiento de la organización.

Von Bertalanffy (1976), creador de la Teoría General de Sistemas, sostenía al respecto lo siguiente:

En tanto que la sociología (y posiblemente la historia) trata de organizaciones informales, otro adelanto reciente es la teoría de las organizaciones formales, o sea de estructuras escrupulosamente instituidas, tales como el ejército, la burocracia, las empresas de negocios, etc. Esta teoría está enmarcada en una filosofía que acepta la premisa de que el único modo significativo de estudiar la organización es estudiarla como sistema (p. 7).

² En relación a este constructo, Malinowski –citado por Kliksberg- considera que una institución social es “un grupo de gente unida en una labor o labores comunes, ligados a determinada porción de cuanto los rodea, manejando juntos algún aparato técnico y obedeciendo a un cuerpo de reglas” (p. 24).

³ Es el concepto de holismo al que alude la definición de sistema que plantea, en las siguientes líneas, Jiménez (1975).

En este contexto y con el propósito de perfilar mejor el concepto de sistema, hay que precisar que Von Bertalanffy, consideraba que “un sistema puede ser definido como un complejo de elementos interactuantes”. Por su parte, Jiménez, en una definición rigurosamente elaborada, entiende al constructo sistema:

[...] como conjunto holístico de elementos en interacción estable, permanente o continua, aislados de su medio ambiente por una frontera de porosidad variable, a través de la cual los elementos propios del sistema, todos ellos en relación de interdependencia o interacción primaria, influyen y son a su vez influidos con los elementos de otros sistemas paralelos o con los que, como parte de conjuntos más amplios o supersistemas, circundan, envuelven y ambientan al sistema (p. 25).

Debe advertirse que en ambas definiciones la idea central en torno al concepto de sistema es la que corresponde a la “interacción” entre sus elementos. Quiere decir esto que, para comprender plenamente un sistema (o una organización), no solo hay que fijarse por separado en sus elementos componentes sino, por sobre todo, en las relaciones que se producen entre dichos elementos y de éstos con el entorno o ambiente. Es por eso que Morin (2007), cuando se refiere al sistema social, escribe lo siguiente:

La sociedad, por ejemplo, es producida por las interacciones entre los individuos que la constituyen. La Sociedad misma, como un todo organizado y organizador, retroactúa para producir a los individuos mediante la educación, el lenguaje, la escuela. Así es que los individuos, en sus interacciones, producen a la sociedad, la cual produce a los individuos que la producen. Eso sucede en un circuito espiralado a través de la evolución histórica (p. 123).

Lamentablemente, como se tiene ocasión de comprobar en la realidad, no siempre se ha puesto el acento debido al estudio de las interacciones entre los elementos componentes de una organización, vista como un sistema, a la hora de tratar de explicar el comportamiento de la misma. Muchos diagnósticos han pecado de analizar una organización como si sus elementos componentes fueran compartimentos estancos. Tal como advierte Jiménez, esta característica fundamental de todo sistema no ha sido suficientemente digerida en la teoría y praxis administrativa:

El requisito de la interacción primaria entre todos los elementos del sistema no está suficientemente elaborado por la doctrina y se presta a graves imprecisiones, olvidándose unas veces que interacción significa acción recíproca y no unilateral, otras que la reciprocidad ha de ser determinable y no difusa, y otras, que la interacción exige, como punto de partida, acción y no inercia. Estas tres corruptelas deben ser eliminadas de raíz en el pensamiento sistémico (p. 35).

Por otro lado, tal como sostiene el referido autor, también resulta necesario puntualizar que la intensidad del intercambio que se produce entre la organización y su entorno va a depender de dos factores independientes: el grado de porosidad de la frontera que los separa y la energía propia de los elementos en juego. Por un lado, algunas organizaciones presentan fronteras con porosidad escasa (como por ejemplo, las logias secretas o las organizaciones mafiosas), en tanto que otras las presentan con suma porosidad (como, por ejemplo, las

universidades). A su vez, a diferencia de otras, las organizaciones que operan en entornos sumamente competitivos presentan elementos con energía muy dinámica para poder seguir en competencia (por ejemplo, las que tienen que ver con el desarrollo de soluciones informáticas).

Los intercambios entre una organización y su entorno, por lo tanto, son de importancia vital para el sistema organizacional, puesto que según Jiménez, al referir que la gravedad o anécdota del desarraigo con el ambiente para la existencia o supervivencia de la organización –le llama institución administrativa- depende de la ley de la entropía⁴.

En conclusión, el enfoque sistémico de la organización permite explicar una serie de hechos y fenómenos organizacionales que, de otro modo, pueden ser deficientemente diagnosticados. Por ejemplo, muchos de los comportamientos individuales y/o grupales que se producen en una organización, suelen estar en interacción con otros elementos pertenecientes al exterior de la misma. Es el caso que se presenta, por ejemplo, cuando se trata de abordar el tema de los *valores* personales frente a los corporativos, como elemento clave en el direccionamiento estratégico de toda organización (Ramírez, 2015) y en la superación de paradigmas empresariales trasnochados (Aranzábal, 2005). El enfoque sistémico nos permite entender la interacción que suele producirse entre la organización y su entorno (los trabajadores traen consigo un conjunto de valores que son producto del ambiente en que se desenvuelven cotidianamente y que no siempre coinciden con los valores corporativos).

Desde la perspectiva sistémica, en general, y del análisis cultural, en particular, se estaría en presencia de un caso de ósmosis, enfoque en el que, a juicio de Crozier, citado por Chevalier y Loschak (1986), existen “correspondencias y similitudes entre la sociedad global y las organizaciones que la componen” (p. 415). Desde este punto de vista, el funcionamiento de un sistema administrativo estaría expresando un determinado modelo de civilización presente en el conjunto de la sociedad.

LA ADMINISTRACIÓN EN EL CAMPO DEL CONOCIMIENTO

La naturaleza y el funcionamiento de las organizaciones es un tema que ha sido abordado por una serie de disciplinas en el campo de las denominadas ciencias sociales, tales como la Antropología, Sociología, Psicología Social, etc. Entre las cuales se ha abierto paso la Administración, adoptando a la organización como su objeto de estudio y de aplicación, tal como ya se ha visto. Es importante, en este sentido, tratar de comprender su naturaleza epistemológica, sus conexiones con otras disciplinas de estudio y su ubicación en el campo del conocimiento.

⁴ En su sentido negativo, se refiere a la “tendencia... hacia el desorden, la completa falta de transformación de recursos y la muerte” (Kast y Rosenzweig, 1988, p. 112).

No debe olvidarse que fue Taylor (1987), a principios del siglo XX, el primero de los autores que consideró la posibilidad de una ciencia administrativa, cuando afirmaba lo siguiente:

La administración científica consiste fundamentalmente en ciertos principios generales amplios, una cierta filosofía que puede ser aplicada en muchas formas; y cualquier descripción de lo que un individuo o conjunto de individuos considera como el mejor mecanismo para aplicar estos principios generales no debiera de ninguna manera ser confundida con los principios mismos (pp. 144-145).

Aun cuando, a la fecha, la definición que presentara Taylor resulte siendo, por decir lo menos, discutible, por imprecisa y falta de consistencia científica en lo que concierne a los principios generales⁵, no debe dejarse de reconocer su trabajo pionero en el intento de aplicar el método científico al estudio de la administración. Es por ello que algunos tratadistas lo consideran uno de los *padres* de la Administración (conjuntamente con el francés Henri Fayol).

En este propósito de análisis, un breve repaso por las definiciones que ofrecen diversos autores contemporáneos en la materia –sobre todo los de origen sajón- se presenta a la Administración como un simple cuerpo de conocimientos técnicos⁶ y sustentados mayormente en la experiencia empresarial o en investigaciones efectuadas en otros campos del saber humano. Por citar algunas de las definiciones que ofrece la literatura especializada:

Es el logro de las metas organizacionales de forma eficaz y eficiente mediante la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales (Daft y Marcic, 2010, p. 8).

Es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización (Jones y George, 2006, p. 5).

Involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz (Robbins y Coulter, 2010, p. 6).

Conjunto de actividades (incluida la planeación y la toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales en forma eficiente y eficaz (Griffin, 2011, p. 5).

En este contexto, un somero análisis de las definiciones que se acaban de glosar, demuestra determinadas carencias y limitaciones en la formulación de las mismas, para

⁵ Fue Simon (1962) el que criticó frontalmente los principios administrativos calificándolos de *proverbios*, puesto que, según él, surgían por parejas y eran contradictorios entre sí.

⁶ Hamel y Breen (2008), por ejemplo, se refieren a la Administración como una tecnología madura. Ciertos autores como Kast y Rosenzweig, sin embargo, escapan a esta apreciación general, tal como se verá más adelante.

poder comprender cabalmente tan importante y particular concepto. Una serie de dudas e interrogantes aparecen de pronto:

- En ninguna de las definiciones se precisa la naturaleza epistemológica de la Administración, por lo que subsiste la siguiente interrogante: ¿La Administración es una disciplina de naturaleza científica, técnica o artística?
- En todas las definiciones, la Administración tiene que ver con la realización de actividades o funciones de planificación, organización, dirección y control de recursos de una organización (el clásico enfoque de Fayol, de principios del siglo XX). Bajo este enfoque, la Administración sería solo una disciplina de carácter procedimental o de naturaleza técnica. Subsistiría, en todo caso, otra interrogante: ¿La base o los fundamentos de esta disciplina, de carácter técnico, serían de naturaleza empírica o tendrían alguna base científica en otras disciplinas?
- El propósito inequívoco de la Administración, tal como aparece de dichas definiciones, es que la organización alcance unos resultados predeterminados, de manera eficaz y eficiente. Sin embargo, los conceptos de eficacia y eficiencia son más propios del ámbito de la Economía, como ciencia que trata de optimizar recursos escasos para satisfacer las necesidades humanas (Parkin y Esquivel, 2001).

En el ámbito iberoamericano, dos son los autores que se han ocupado con la mayor seriedad y rigor académicos acerca de la naturaleza epistemológica de la Administración. El primero de ellos, Jiménez, ha sostenido lo siguiente:

Es así nuestra tesis que la administración como sistema teórico es ciencia de segundo grado, interdisciplinaria y holística, erigible sobre la distinta solidez epistemológica de cuatro ciencias sociales básicas y viable tan solo en función de ellas; y que el tipo ideal sincrético que aquí llamaremos institución administrativa tiende un doble puente de unión entre los sistemas sociales básicos entre sí y entre el sistema administrativo teórico y el estarcido de la fenomenología empírica. Y es también tesis nuestra que el análisis sistemático resulta método insustituible de percepción de tan centrales proposiciones (p. 23).

Como puede deducirse de una definición tan descriptiva como la antes citada, la Administración no vendría a ser sino una ciencia aplicada; o, dicho de otro modo, una disciplina de carácter técnico con fundamento o soporte científico en las denominadas ciencias sociales básicas. Similar concepción a la que tiene Bunge (1985), respecto a la Ingeniería y a la Medicina, cuando afirma lo siguiente:

La técnica precientífica era primordialmente una colección de recetas pragmáticas no entendidas, muchas de las cuales desempeñaban la función de ritos mágicos. La técnica moderna es, en medida creciente –aunque no exclusivamente– ciencia aplicada. La ingeniería es física y química aplicadas, la medicina es biología aplicada, la psiquiatría es psicología y neurología aplicadas; y debiera llegar el día en que la política se convierta en sociología aplicada (pp. 47-48).

Para Jiménez, entonces, la Administración –cuyo objeto de estudio sería la institución administrativa⁷- aparece, desde el análisis sistémico, como una ciencia sincrética o de segundo grado y, esencialmente, holística, porque carece de axiología primaria o de contenido propio para definirse como ciencia. Según el autor, la Administración se edifica con, sobre y por las demás ciencias sociales básicas. Por ello, en un lenguaje alegóricamente hermoso y muy esclarecedor, afirma lo siguiente:

La administración –hemos escrito recientemente- no tiene casa solariega, pero ha adoptado bajo su techo a los hijos legítimos de la sociología, la politología, la economía, el derecho, la antropología y la psicología, les ha brindado un apellido común y les ha enseñado a convivir y a integrarse en una familia de relaciones estables. La administración no tiene vientre epistemológico propio; pero hace suyos los frutos de las demás ciencias (p. 56).

Un enfoque similar al de Jiménez puede encontrarse en la obra de Kast y Rosenzweig, cuando estos autores sostienen que las prácticas o técnicas de la Administración tienen sustento en una teoría organizacional. Ésta sería, bajo este enfoque, “una teoría ecléctica, un sistema total formado por la unión de muchos subsistemas de disciplinas afines, como por ejemplo, partes de la sociología, psicología, antropología, economía, ciencias políticas, filosofía y matemáticas” (p. 8).

Para estos autores, entonces, la teoría o ciencia organizacional sería una ciencia aplicada puesto que el conocimiento que se obtiene de ella se aplicaría a la solución de problemas y a la toma de decisiones en empresas e instituciones. Dicho conocimiento, según ellos, se extrae de varias fuentes: por un lado, de la investigación deductiva e inductiva en diversas disciplinas, de donde se extrae la base teórica de las proposiciones, que permiten entender las organizaciones y su administración; por otro lado, de las experiencias obtenidas por la práctica administrativa. Sin embargo, introducen cierta confusión epistemológica cuando se refieren a la Administración también como un arte, al afirmar que “el arte de la Administración se basa en un cuerpo de conocimientos generados por la experiencia práctica y la investigación científica acerca de las organizaciones” (p. 8). Puede deducirse de esta expresión que, en su opinión, el arte se derivaría también de la ciencia.

Para Kliksberg, el arte pertenece a otra dimensión del saber humano y no tiene mucho que ver con los conocimientos científicos y tecnológicos que comprende el terreno de la Administración; el conocimiento artístico correspondería a la dimensión espiritual del ser humano. Es por ello seguramente que Augusto Salazar Bondy, uno de los más renombrados pensadores peruano, sostenía que “el arte, precisamente, ha sido siempre la espiritualización del mundo, aun en sus aspectos más menudos y contingentes” (Salazar, 2014; p. 36). En este sentido, cuando reflexiona sobre una de las artes clásicas, como es la poesía, afirma lo siguiente:

⁷ Por institución administrativa, Jiménez entiende a “toda persona jurídica organizada formal y establemente con individuos que asumen misiones definidas, interrelacionadas y orientadas a la transformación de medios en fines según pautas endógenas de optimización gerencial” (p.23).

Sin duda, la poesía es una forma de conocimiento. Mediante ella se penetra la realidad, se la descubre en uno de sus más profundos sentidos, si no en el último. No se trata, por cierto, de un conocimiento racional, de una aprehensión intelectual y científica, pero de la obra concluida de un poeta (de un gran poeta, se entiende) es posible derivar un pensamiento [...] El conocimiento merced a la poesía pertenece al orden de la intuición, y el cuerpo de ideas que de él se desprende constituye una suerte peculiar de teoría (p. 139).

El autor, como fácilmente puede colegirse, distingue con toda precisión y claridad la naturaleza epistemológica de ambos tipos de conocimiento, el artístico y el científico. Aunque dicho esto, debemos efectuar una precisión al respecto: la clasificación del conocimiento en científico, tecnológico y artístico, como muchas otras taxonomías en el mundo de las ciencias, resulta siendo útil para efectos pedagógicos; pero no pretende representar que estos tres órdenes de conocimiento sean compartimentos estancos, puesto que al tratar de delimitar sus fronteras terminaríamos haciéndonos preguntas como las siguientes:

[...] ¿hasta qué punto –podemos preguntarnos– el técnico de nuestra época deja de ser un teórico y, a contrapelo, el teórico deja de actuar indirectamente como un técnico? Y aún más, ¿acaso el poeta no alcanza, a la larga, a operar variaciones en la realidad, a influir sobre ella de una manera efectiva? La vida teórica no puede evadirse de la vida práctica sino a costa de marchitarse y morir, de hacerse gris, como a Mefistófeles hizo decir Goethe, ni la vida práctica puede prescindir del pensamiento especulativo que le presta sus instrumentos de conocimiento y conquista (Salazar, p. 78).

Por otra parte, Kliksberg, luego de un minucioso trabajo de elucidación del concepto *administración*, a través de tres vías sucesivas, esto es, la idiomática, la comparativa de definiciones de diversos autores y la histórica, ensaya la siguiente definición: “Conjunto de conocimientos referentes a las organizaciones integrados por nociones atinentes a la explicitación científica de su comportamiento y nociones atinentes a su tecnología de conducción” (p. 20).

Tal como puede advertirse, el referido autor considera que la Administración es, a la vez ciencia y técnica. Ciencia, en la medida que los conocimientos en Administración buscarían explicar el comportamiento de las organizaciones⁸; y, técnica, en la medida en que dichos conocimientos tratarían, también, acerca de las normas y procedimientos de conducción o dirección de las mismas. Posición que confirma, más adelante, en la misma obra, cuando efectúa un cuidadoso análisis epistemológico de los conocimientos en materia administrativa, redefiniendo el término *administración* del siguiente modo: “Denomina a una ciencia que tiene por finalidad la explicación del comportamiento de las organizaciones, y también a un conjunto de técnicas aplicables a la conducción de organizaciones” (p.48).

⁸ Debemos precisar que, en opinión de Bunge, una de las características de la ciencia fáctica es que intenta explicar los hechos en términos de leyes, y las leyes en términos de principios.

Lamentablemente, como en su momento lo confirmara también Kliksberg, se sigue constatando que, a la fecha, la Administración no ha podido cuajar un cuerpo propio de conocimientos de naturaleza científica (como podría ser el caso de otras ciencias sociales, como la Economía o Psicología, por citar algunos ejemplos), que permitan no solo explicar el comportamiento de las organizaciones, sino también establecer algunas predicciones al respecto. Es por esto que cuando un profesional administrador necesita resolver una situación problemática en su organización, suele apelar, en una gran proporción, a su experiencia o a su “olfato”, al no existir una ley o a un principio administrativo que le sirva de un sólido sustento⁹. También por esto, seguramente, es que en las definiciones que respecto a la administración suelen presentarse en los textos o tratados de la materia, como ya lo hemos visto, se incida en el aspecto empírico y técnico, no en el científico.

Sin embargo, siguiendo a Bunge, podemos decir que la conexión de la ciencia con la tecnología no es asimétrica. Cada progreso tecnológico plantea problemas científicos cuya solución puede consistir en la invención de nuevas teorías o de nuevas técnicas de investigación que conduzcan a un conocimiento más adecuado y a un mejor dominio del asunto. La ciencia y la técnica, por lo tanto, constituyen un ciclo de sistemas que interactúan entre sí. Desde este punto de vista, entonces, cabe preguntarse ¿con que sistema o sistemas interactúa la tecnología administrativa? Somos de la opinión de que muchas de las técnicas administrativas, que actualmente se aplican en las organizaciones, como las del planeamiento estratégico, se nutren tanto de la experiencia (y son, por lo tanto de carácter empírico y de validez científica limitada), como de las investigaciones en otros campos del saber científico, fundamentalmente en el de las ciencias cuantitativas (matemática, estadística, economía, etc.) y sociales (sociología, psicología, pedagogía, etc.).

Una evidencia empírica que confirma lo anteriormente manifestado podemos encontrarlo en los currículos y planes de estudios de las carreras de Administración que se imparten en diferentes universidades del país y del mundo. No solo se encuentran, en dichos planes, materias especializadas de naturaleza administrativa o gerencial, sino también (sobre todo en los ciclos iniciales de la carrera) materias básicas de naturaleza jurídica, económica, psicológica, política, sociología, matemática, etc. Es decir, la evidencia empírica apunta al hecho de que la Administración es, efectivamente, tal como afirmara Jiménez, una ciencia sincrética o de segundo grado; es decir, que para existir necesita de los aportes de otras ciencias afines. O, como analógicamente, lo expresara el mismo Jiménez: la Administración no tiene “vientre epistemológico propio”.

Al respecto, Hamel y Breen, en su reflexión acerca del futuro de la Administración, advierten que quizás se podría pensar que se está llegando al final de la misma (planteando, en

⁹ Algunas “leyes” se han tratado de establecer en el campo de la Administración, como las denominadas: Ley de Parkinson o de la pirámide creciente, Ley de Graicunas, etc.

este sentido, un símil con el *fin de la historia* de Fukuyama¹⁰), puesto que –considerando que ya es una tecnología madura- ésta habría conquistado ya su cumbre local, hecho por el cual se interrogan si será necesario un nuevo modelo administrativo, planteando la siguiente pregunta: “¿Son tan plenas nuestras vidas laborales y son nuestras organizaciones tan infinitamente capaces que no tiene sentido anhelar nada mejor?” (p. 9).

Según estos autores, el paradigma de la administración moderna, desde Taylor y Weber hasta nuestros días, en la que todos hemos caído prisioneros, ha sido la búsqueda de la *eficiencia* por encima de cualquier otra cosa. En el contexto de este paradigma, entonces, llevamos a cabo reformas, cambios y renovaciones, como integrantes de la clase burocrática. Apoyándose en la tesis central de Thomas Kuhn, de que el verdadero progreso exige una revolución, Hamel y Breen consideran que sí es posible que el ejercicio de la administración cambie de una manera igualmente radical al cambio que tuvo en los primeros años del siglo XX; considerando, finalmente, que es un imperativo vigente hablar en términos de una *revolución administrativa*.

En esta perspectiva, a juicio de Hamel y Breen, uno de los retos más formidables a los que se enfrentarán las empresas de este nuevo siglo es “crear un entorno laboral muy atractivo, el cual inspire a los empleados a dar lo mejor de sí mismos” (p. 53). Los autores llaman la atención sobre los resultados de una encuesta efectuada por la consultora Towers Perrin, en el 2005, en base a una muestra de 86,000 empleados de grandes y medianas empresas de 16 países, mediante la cual se demostraba que cerca de un 85% de la fuerza laboral del mundo se sienten menos que plenamente comprometidos con su trabajo, es decir, que daban menos de lo que podrían dar. Al respecto, afirman lo siguiente:

[...] la mayoría de las empresas son humanas apenas a medias porque acogen solo una fracción de las cualidades y capacidades que nos hacen humanos. Miles de millones de personas se presentan a trabajar todos los días, pero una gran mayoría de ellas lo hacen como sonámbulas. El resultado: organizaciones cuyo potencial es siempre inferior a lo que podría ser (p. 75).

En similar sentido, pero en un contexto más específico, Gavin y Mason (2004) informaban que un estudio reciente de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) demostraba que los trabajadores norteamericanos venían trabajando más horas que sus contrapartes en otros países; preguntándose, en tal sentido, si este trabajo añadido había mejorado la situación de dichos trabajadores y si realmente habían alcanzado el denominado “sueño americano” (concepto que, a su juicio, implicaba trabajar duro en la vida para alcanzar el cónyuge perfecto, los hijos perfectos, la carrera perfecta, el automóvil perfecto y la casa perfecta en los suburbios). Asimismo, mencionaban la existencia de otros estudios que

¹⁰ Francis Fukuyama, politólogo norteamericano de origen japonés, publicó un artículo en 1989, tras la caída del muro de Berlín, en el que sostenía que, al haber colapsado el comunismo, la democracia liberal podía constituir el punto final de la evolución ideológica de la humanidad, la forma final de gobierno, y que este hecho marcaría el *fin de la historia*.

demostraban que, a la par que las horas de trabajo estaban aumentando, las horas de ocio estaban disminuyendo; lo que ocasionaba menos oportunidades para la recreación y la búsqueda de nuevos significados en sus respectivas vidas.

La frontal crítica que hacen Hamel y Breen a las empresas nos recuerda aquella otra que, en su momento, planteara Fromm (1989), desde el campo del denominado psicoanálisis humanista. El eminente psicoanalista alemán advertía entonces lo siguiente:

El industrialismo moderno ha tenido éxito en la producción de esta clase de hombre: es el autómeta, el hombre enajenado. Enajenado en el sentido de que sus acciones y sus propias fuerzas se han convertido en algo ajeno, que ya no le pertenecen; se levantan por encima de él y en su contra, y lo dominan en vez de ser dominadas por él [...] Como obrero, empleado o dirigente, el hombre moderno está enajenado de su trabajo [...] Al arte de manejar a la gente que trabaja se lo denomina arte de las relaciones humanas, cuando en realidad el empresario debe habérselas con las relaciones más inhumanas, entre autómetas que se han convertido en abstracciones (pp. 10-11).

Frente a esta crítica situación, Fromm sostenía que el hombre debía superar la enajenación no solo desde el punto de vista psicológico, en cuanto a vencer las actitudes pasivas y orientadas mercantilmente que lo dominaban mediante un cambio maduro y productivo, sino también mediante la aplicación del principio del cambio simultáneo en todas las esferas de la vida económica y política. Con lo cual ubicaba la solución del problema en cuestión más allá de los linderos de la Administración, esto es, en los terrenos de la Política y de la Economía.

En todo caso, ¿qué puede hacerse desde el campo de la Administración? A juicio de Hamel y Breen, estaríamos frente a un gran desafío de cara al futuro de las organizaciones, es decir, el de reinventar los sistemas administrativos de modo tal que sirvan de inspiración para que las personas traigan consigo al trabajo todas sus capacidades, día tras día. Algunos de los obstáculos que se interponen en el camino, según explican, serían: (a) el exceso de supervisión y la falta de libertad; (b) el exceso de jerarquía y la escasez del espíritu de comunidad; y, (c) el exceso de mando y la escasez de sentido de misión o propósito.

En efecto, la evidencia empírica permite sostener que muchas organizaciones han perdido de vista un hecho que nos parece crucial en la vida organizacional, sobre todo en países como el nuestro, en los que no abunda el empleo, sino que por el contrario: la mayoría de personas ingresa a laborar en una organización viendo a ésta como un simple medio de *ganarse la vida*, como una forma de poder satisfacer sus necesidades básicas, aunque el empleo que consiga sea precario. La tan mentada *vocación de servicio* brilla por su ausencia (los casos más saltantes, por contraste, se dan, por ejemplo, en las instituciones educativas, en las cuales siempre se ha argumentado que el magisterio o docencia debe ser siempre una cuestión de vocación o apostolado).

Aún más, una vez dentro de la organización, una serie de decisiones y acciones que la misma adopta terminan reforzando esta indeseable situación. Entonces, el famoso principio clásico que formulara Fayol, de *subordinar los intereses particulares al interés general*, queda solo como un discurso de inocente romanticismo: lo que prima no es, precisamente, el interés general.

En similar sentido se pronuncian Escobar y Morales (2008), cuando advierten acerca de las crisis por las cuales atraviesa la Administración, la misma que vendría recurriendo a “recetas pendulares” fundamentadas en imaginarios abstractos alejados de las singularidades sociales; razón por la cual, los autores recomiendan que:

Es pertinente partir de un enfoque más humanista para abordar los problemas de las organizaciones, es decir, una exploración cualitativa de la problemática organizacional, además, un diagnóstico integral de su situación. Lo más importante, en aras del acercamiento a la realidad organizacional, lo constituye la dimensión interdisciplinaria, con el interés fundamental de develar las distintas significaciones de la práctica administrativa (p. 65).

En este contexto de ideas, resulta sumamente interesante la cita de Rego & Souto, que hace Muñoz (2009), cuando reflexiona sobre la disonancia existente entre la retórica del discurso administrativo y las prácticas de gestión humana:

Muchas organizaciones modernas, por diversos factores, conducen a sus miembros al estrés, les dificultan la conciliación entre su trabajo y la vida familiar, limitan la iniciativa y el sentido de autonomía de las personas, les hacen exigencias ambiguas o contradictorias y los sobrecargan con trabajo, actúan de modo injusto en lo que concierne a las remuneraciones y las evaluaciones de desempeño. Son por tanto, espacios en los cuales los individuos sienten dificultades para realizarse como seres social, emocional e intelectualmente válidos. [...] Se puede afirmar que estas organizaciones son nocivas para la salud (física y psicológica) de sus miembros (pp. 10-11).

En definitiva, pareciera que la solución exclusivamente burocrática –por llamarla de algún modo- ha mostrado sus limitaciones al no poder contribuir a la construcción de organizaciones cuyo funcionamiento tenga un mayor sustento científico en cuanto a su naturaleza y a la de su elemento constitutivo principal que son las personas. Urge, en nuestra opinión, un estudio más dedicado y riguroso en torno a las características básicas del ser humano en su relación con la vida y el trabajo. Una disciplina que se ocupe de estudiar el comportamiento de las personas al interior de las organizaciones debería empezar por plantearse la siguiente pregunta, tal como lo hace Yamamoto (2013): “¿Se vive para trabajar o se trabaja para vivir?” (p. 18).

En todo caso, ante este panorama desalentador, habría que hacernos algunas preguntas previas, tal como lo hace Barraca (2007), cuando pone de relieve el gran valor que puede significar la filosofía, en general, y la metafísica, en particular, para la vida de las

organizaciones: ¿Qué son las organizaciones humanas, en su sentido más hondo? ¿Cómo se relacionan con el resto de lo que existe? Advierte, en este sentido, que “el modo de actuar con respecto a algo –sea o no una empresa- procede, ante todo, de su ser y, por tanto, de su recto conocimiento y de sus causas” (p. 11).

Barraca, precisa que la Administración tampoco se ha esforzado por investigar de un modo verdaderamente humanista las raíces más hondas a las que responden las organizaciones, por lo que concluye en lo siguiente:

Al final, a menudo la grandilocuente ciencia de la administración general, o la administración y dirección de empresas y organizaciones, fija su interés casi en exclusiva en lo puramente medible o cuantificable, en lo susceptible de experimentación o previsión; y sospecha, escéptica, de todo lo espiritual e inmaterial. Este hecho incapacita de manera básica a tales enfoques para comprender con fecundidad el hermoso misterio de la libertad, de la amistad y de las mismas organizaciones humanas (p. 14).

En este contexto, resulta conveniente precisar que una de las corrientes de pensamiento aplicadas al campo de la teoría administrativa, cual es, la denominada psicología humanista, con exponentes de la talla de Abraham Maslow y Douglas McGregor, han abogado siempre en sus publicaciones por considerar al trabajador y a su vida como un todo, a tratar de buscar una correspondencia entre su satisfacción en el trabajo y su satisfacción personal. Razón por la cual, podría afirmarse, tal como lo hace González (2007), que:

[...] los principios del humanismo propiamente dicho –el respeto por la dignidad humana y el reconocimiento de la libertad, la autonomía de las personas, su potencial y su responsabilidad en la construcción de lo humano en sus vidas- los comenzamos a vislumbrar en forma en las teorías organizacionales, cuando Douglas McGregor pronunció su famoso discurso ‘La Teoría Y’ en el Massachusetts Institute of Technology en abril de 1957, y que luego publicó como libro con el título ‘El lado humano de la empresa’, en 1960 (p. 46).

Nuevamente cabe recordar aquí el poderoso pensamiento de Fromm (1956), en relación al hombre y a sus necesidades básicas (resultantes de su condición humana). A diferencia de Abraham Maslow¹¹, el prestigioso psicoanalista alemán distingue las necesidades básicas en instintivas o animales y humanas, cuando afirma lo siguiente:

Ni aún la satisfacción más completa de todas sus necesidades instintivas resuelve su problema humano; sus pasiones y necesidades más intensas no son las enraizadas en su cuerpo, sino las enraizadas en la peculiaridad misma de su existencia [...] Las fuerzas más poderosas que motivan la conducta del hombre nacen de las condiciones de su existencia, de la ‘situación humana’ [...] Después de haber

¹¹ Abraham Maslow, psicólogo norteamericano contemporáneo de Fromm, esbozó su famosa teoría de la jerarquía de las necesidades humanas como parte de una teoría de la motivación, en la que planteó cinco necesidades básicas: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización.

satisfecho sus necesidades animales, es impulsado por sus necesidades humanas. Mientras su cuerpo le dice qué comer y qué evitar, su conciencia debe decirle qué necesidades cultivar y satisfacer, y qué necesidades dejar debilitarse y desaparecer. Pero el hambre y el apetito sexual son funciones del cuerpo con las que el hombre nace, y la conciencia, aunque potencialmente presente, requiere la guía del hombre y principios que aparecen únicamente durante el desarrollo de la cultura (p. 31).

Como fácilmente puede entenderse, la revisión del pensamiento de Fromm proporciona, entre otras cosas, mayores luces en torno a una adecuada comprensión de la naturaleza humana, a través de sus necesidades básicas, a la hora de tratar de entender el comportamiento de las personas en el mundo del trabajo. Al respecto, un nuevo paradigma humanista de la Administración, representado por el enfoque antropológico de las organizaciones, que pregonan autores como Chanlat (1994) y Bédard (2003, 2004), empieza a aparecer en la escena contemporánea.

CONCLUSIÓN

La función de administrar el talento de las personas que trabajan en una organización es una de las funciones básicas de todo gerente o administrador, sea que se encuentre subsumida en otra de las funciones básicas o emerja de manera independiente en las diferentes taxonomías que la literatura especializada ha ofrecido, luego de que, a inicios del siglo XX, Henri Fayol –uno de los pioneros de la teoría administrativa- sostuviera que las personas que administran una organización suelen desempeñar cinco funciones básicas: prever, organizar, comandar, coordinar y controlar.

Una cabal comprensión de esta función exige previamente repasar algunas nociones que le sirvan de marco estructural en el contexto de la teoría administrativa. En este contexto, la Administración se ha ido abriendo campo entre las ciencias sociales con el propósito de adoptar como objeto de estudio a la organización, constructo éste que ha sido definido de diversas maneras por los autores especializados, primando finalmente el enfoque sistémico que considera a la organización como un sistema abierto y que, como tal, mantiene constantes interacciones con el entorno que lo circunda y envuelve. En este sentido, la consideración acerca de la naturaleza epistemológica de la Administración todavía es imprecisa, siendo para unos autores una ciencia, para otros simplemente una técnica y para otros, además, un arte. En todo caso, autores como Kliksberg la consideran ciencia y técnica, a la vez, más no un arte. Otros, como Jiménez, por un lado, considera a la Administración como una ciencia sincrética, con fundamento en las ciencias sociales básicas; y, Kast y Rosenzweig, por otro, como un conjunto de prácticas o técnicas con fundamento en una teoría organizacional, la misma que sería una teoría ecléctica formada por la unión de una serie de disciplinas afines.

En medio de este debate epistemológico, aparecen serios cuestionamientos al estado actual de la evolución de la Administración, como los que plantean Hamel y Breen, quienes se interrogan acerca de la necesidad de una revolución administrativa, similar a la que tuvo en los inicios del siglo XX, teniendo en cuenta que las organizaciones no han podido escapar del

paradigma burocrático que ha creado entornos laborales limitantes del pleno uso del potencial que todo trabajador posee. Emerge, entonces, un nuevo paradigma desde el campo del humanismo, cual es, un enfoque antropológico de la organización.

REFERENCIAS

- Aranzábal, A. (2005). *Los valores humanos y la dirección empresarial. Estudio empírico a los directivos de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)*. Tesis doctoral en Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Deustuo. España.
- Barraca, J. (2007). ¿Metafísica en las empresas? Del olvido de la filosofía primera en las organizaciones. *Revista Empresa y Humanismo*, 10 (1), pp. II-34.
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: 1. El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *AD-MINISTER*, 3, jun-dic.
- Bédard, R. (2004). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: 2. La trilogía administrativa. *AD-MINISTER*, 4, ene-jun.
- Bunge, M. (1985). *La ciencia, su método y su filosofía*. Argentina: Siglo Veinte.
- Chanlat J.F. (1994). Hacia una antropología de la administración. *Gestión y Política Pública*. III (2), segundo semestre.
- Chevalier, J. y Loschak, D. (1986). *Ciencia Administrativa*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública. Biblioteca Básica.
- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. México, D.F.: International Thomson Editores.
- Daft, R. y Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración*. México, D.F.: CENGAGE Learning.
- Drucker, P. (1994). *La sociedad post capitalista*. Colombia: Norma.
- Escobar, G. y Morales, M. (2008). Visibilidad de la especie humana en el discurso administrativo. *Polisemia*, 4 (6), pp. 59-68.
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general*. Argentina: El Ateneo.

- Fromm, E. (1956). *Psicoanálisis de la sociedad contemporánea: Hacia una sociedad sana*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Fromm, E. (1989). *La condición humana actual*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Gavin, J. y Mason, R. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33 (4), pp. 379-392.
- Giddens, A. (2010). *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial.
- González, L. (2007). Humanismo y gestión humana: Una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral. *Eleuthera*, 1, Enero-Diciembre.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. México, D.F.: CENGAGE Learning.
- Gvishiani, D. (1973). *Organización y gestión. Teoría y crítica*. Moscú: Progreso.
- Hamel, G. y Breen, B. (2008). *El futuro de la Administración*. Colombia: Norma.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Jiménez, J. (1975). *Teoría general de la Administración: la ciencia administrativa a la luz del enfoque sistémico*. Madrid: Tecnos.
- Jones, G. y George, J. (2006). *Administración contemporánea*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. México, D.F.: Mc Graw-Hill.
- Klisberg, B. (1978). *El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización*. Argentina: Paidós.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, jul-ago.
- Morin, E. (2007). *Introducción al pensamiento complejo*. España: Gedisa.
- Muñoz, J. (2009). A propósito del sentido de lo humano en la empresa: ¿utopía o realidad?, la disonancia entre la retórica del discurso administrativo y las prácticas de gestión humana. *Revista Gestión y Región*, 8, Julio-Diciembre.

- Parkin, M. y Esquivel, G. (2001). *Microeconomía: Versión para Latinoamérica*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Ramírez, L. (2015). *Administración estratégica en el Sector Público*. Universidad César Vallejo de Trujillo. Perú: Editorial Vallejana.
- Robbins, S. (1994). *Administración. Teoría y práctica*. México, D.F: Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México, D.F: Prentice Hall.
- Salazar, A. (2014). *La luz tras la memoria. Artículos periodísticos sobre literatura y cultura (1945-1965). Tomo II*. Perú: Lápix Editores. Alejandro Sustí/Editor.
- Simon, H. (1962). *El comportamiento administrativo*. Madrid: Aguilar S.A.
- Stoner, J., Freeman, R.E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México, D.F.: Prentice Hall.
- Taylor, F. (1987). *Principios de la administración científica*. Argentina: El Ateneo.
- Von Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Yamamoto, J. (2013). Bienestar, gestión de recursos humanos y desarrollo social. *Tiempo de Opinión*, 4 (6), pp. 14-25.

Normas para autores/as

Ex Cathedra en negocios es una publicación científica de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad César Vallejo de Trujillo (Perú), de periodicidad semestral (enero-junio/julio-diciembre) y formato digital. Está dirigida a la comunidad científica y académica nacional e internacional, siendo su propósito principal difundir el conocimiento y la producción científica en la forma de artículos científicos originales e inéditos en el campo de las disciplinas que tienen que ver con la administración de los negocios públicos y privados en general.

Los autores que remitan sus trabajos para su publicación en *Ex Cathedra en negocios*, deberán ceñirse a lo estipulado en las siguientes directrices:

Los trabajos deberán estar redactados en idiomas en español.

Los artículos científicos deberán ser trabajos originales de carácter teórico y empírico en el ámbito de los negocios públicos o privados.

Los trabajos se remitirán al correo electrónico de la revista: excathedra@ucv.edu.pe en formato Microsoft Word Office. Serán inéditos y no se podrán someter a consideración de otras revistas mientras se encuentren en proceso de evaluación en *Ex Cathedra en negocios*.

Ex Cathedra en negocios utiliza el software Turnitin para detectar casos de textos superpuestos y similares en los trabajos remitidos.

Los trabajos deberán tener una hoja cubierta con la siguiente información:

- Título en castellano e inglés.
- Nombres y apellidos completos del/ de los aturo/es.
- Afiliación institucional: Organización a la que pertenece, ciudad y país.
- Dirección de correo electrónico. En el caso de trabajos de autoría múltiple, se deberá especificar la persona que mantendrá correspondencia con la revista.
- Curriculum vitae resumido del/de los autor/es. Específicamente, las titulaciones más altas obtenidas (señalando la Universidad respectiva), la posición actual que desempeña y las principales líneas de investigación.

El formato del texto deberá respetar las siguientes normas:

- Tipo de letra: Times New Roman.
- Tamaño de letra: 12.
- Interlineado: 1.5

El título de los artículos científicos deberá contener la/las variable/s en estudio y guardará directa relación con el contenido del trabajo, sin exceder de 24 palabras. Los artículos irán precedidos de un resumen no más de 300 palabras (que expondrá clara y sucintamente el propósito u objetivo perseguido, la metodología utilizada, los principales resultados y las conclusiones del trabajo),

así como de un mínimo de 3 y un máximo de 5 palabras claves ordenadas alfabéticamente y que deberán ser términos aceptados internacionalmente en las disciplinas relacionadas con los negocios y/o expresiones habituales de clasificación bibliométrica.

Se agregará una versión en inglés del resumen (abstract) y de las palabras clave (keywords).

Los artículos científicos deberán tener una extensión máxima de 10,000 palabras y respetarán en su redacción la estructura IMRD (Introducción, Metodología, Resultados y Discusión), seguida de las referencias bibliográficas, teniendo en cuenta las especificaciones que se detallan a continuación.

- **Introducción:** en este apartado se expondrá la problemática de la organización o sector estudiado; y, a continuación, los estudios previos relacionados al tema o antecedentes (que hayan sido publicados en revistas científicas indexadas en base de datos de prestigio).
- **Metodología:** en este apartado se explicará el enfoque y alcance del estudio, el diseño de investigación seguido, así como la muestra utilizada y las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos aplicados.
- **Resultados:** en este apartado se describirán los resultados estrictamente relacionados al propósito u objetivo de la investigación, sin incluir datos innecesarios. Las tablas y/o figuras deben presentarse siguiendo las exigencias que la norma APA indica.
- **Discusión:** en este apartado se deberá contrastar los resultados obtenidos con la hipótesis del estudio, con los postulados teóricos planteados y con los resultados obtenidos por los estudios previos.
- **Conclusiones:** en este apartado se describirán los hallazgos encontrados a la luz del propósito u objetivo planteado.
- **Referencias bibliográficas:** en este apartado se incluirá las referencias de todos los autores utilizados y citados en el artículo que se presenta, respetando las exigencias que la norma APA indica.