

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS FACTORES DE MOTIVACION EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES Y LÍDERES DE LAS
EMPRESAS DE SERVICIO: UN CENDI Y UNA ESCUELA DE ENSEÑANZA
DEPORTIVA**

TESIS

Que para obtener el grado de:

MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

ÁREA: DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO

Presenta:

NORA PATRICIA VARGAS SILVA

Asesora de tesis:

DRA. MARTHA GONZÁLEZ ADAME

Lectores:

M.A. PATRICIA MARGARITA SILVIA IBARRA

M.A. HERLINDA TORRES CASTAÑEDA

Aguascalientes Ags. JUNIO 2008

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES
Centro de Ciencias
Económicas Administrativas

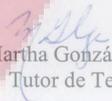
DRA. MARIA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.
P R E S E N T E

Por medio del presente como integrantes del Comité Tutorial, de la **Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas**, área **DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II, nos permitimos emitir el VOTO APROBATORIO, para que la alumna **NORA PATRICIA VARGAS SILVA**, con ID 3774 quien realizará el trabajo práctico con el título: *“Estudio comparativo de los factores de motivación en el desempeño laboral de los colaboradores y líderes en empresas de servicios: un CENDI y una escuela de enseñanza deportiva”*, pueda proceder a imprimir el mismo, así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Lo anterior lo ponemos a su digna consideración y sin otro particular de momento nos permitimos enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
“Se Lumen Profferre”

Aguascalientes, Ags., a 15 de mayo de 2008.


Dra. Martha González Adame
Tutor de Tesis


M.A. Herlinda Torres Castañeda
Revisor de Tesis


M.A. Patricia Margarita Silva Ibarra
Revisor de Tesis

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría de Investigación
c.c.p.- Secretaría Técnica
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Recursos Humanos
c.c.p.- Consejero Académico
c.c.p.- Minuta ST

Agradecimientos:

Esta tesis, si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación por parte de la autora y su asesora de tesis, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que a continuación citaré y muchas de las cuales han sido un soporte muy fuerte en momentos de angustia y desesperación.

Primero y antes que nada, dar gracias a **Dios**, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a mi familia porque a pesar de no estar presente en ocasiones físicamente, se que procuran mi bienestar, y está claro que si no fuese por el esfuerzo realizado por ellos, mis estudios no hubiesen sido posible. De manera muy especial a mis padres **Eva y Julio**, mis hermanos **Diego, Julio y Julieta**, a mi adorado sobrino **Emiliano**, porque con su alegría me impulsaba y me brindaba la fortaleza necesaria para seguir adelante día a día.

Al amor de mi vida **Carlos** que fue la persona que desde el primer momento me brindo todo el apoyo, comprensión y cariño. Estando a mi lado en las cosas malas, buenas en mis triunfos y en mis tropiezos, en las tristezas que a su lado se transforma en alegrías.

De igual manera mi más sincero agradecimiento a un gran amigo **Sergio** que sin su amistad y comprensión difícilmente hubiera podido lograr este paso en mi vida.

Así también a mi asesora de tesis la doctora **Martha González Adame** así como a las lectoras la **Maestra Herlinda y Silvia** porque gracias a su orientación y supervisión pude conducir este proyecto

No puedo dejar de mencionar a una gran amiga **Juanita** que con su cariño, apoyo desinteresado me ánimo a iniciar y concluir esta etapa de estudio. A mis compañeros de la maestría resaltando a **Mónica, Nadia y Miriam** por tantos momentos compartidos.

En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de esta tesis, con sus altos y bajos y que no necesito nombrar porque tanto ellas como yo sabemos que desde los más profundo de mi corazón les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad.



Dedicatoria:

Dedico esta Tesis que acredita mi nivel de máster en Desarrollo del Capital Humano a mis seres que más amo en el mundo mi familia, quien ha sido sostén y apoyo en mis esfuerzos de superación profesional y personal.

Dedico también este éxito académico a mi pareja por su amor, por ser mi fuente de inspiración y motivación y a todos mis amigos a los cuales los exhorto a mantener una visión de éxito en sus vidas mediante el estudio continuo.



“El futuro no se adivina se construye”

RESUMEN

En búsqueda de la competitividad empresarial en la nueva economía, los administradores deben diseñar estilos de liderazgo y prácticas administrativas de alta eficiencia y desempeño de los recursos humanos. La función administrativa de la dirección se entiende como el proceso de influir en la gente, para que contribuya a los objetivos de los individuos y de las organizaciones en conjunto, para esto se requiere la creación y mantenimiento de un contexto en el que los individuos trabajen en equipo hacia el logro de objetivos comunes. La complejidad de la motivación laboral requiere de enfoques que tomen en cuenta los factores personales y ambientales. La práctica y las investigaciones modernas de la administración señalan la motivación como un factor clave que los gerentes tienen que incorporar en las relaciones de trabajo que crean, supervisan y coordinan. La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y, por ende, el cumplimiento de los objetivos. Los sistemas teóricos que existen son intentos de entender el por qué del comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación empírica que se haya realizado y, sobre todo, su aplicación dentro de las organizaciones de trabajo. Por lo que el planteamiento de esta investigación se basa en las teorías de las expectativas de Vroom la cual ayudó a obtener información sobre perfiles, factores motivacionales y niveles de expectativas de los colaboradores de dos empresas de servicio: CENDI y la escuela de enseñanza deportiva ANV, también se identificó el estilo de liderazgo mediante la teoría de la rejilla administrativa de Blake y Mouton, y los resultados de los estilos de liderazgo que tanto en la empresa CENDI como en la ANV los líderes están más enfocados a los resultados.

Palabras Clave: Motivación intrínseca, motivación extrínseca, motivación trascendente, liderazgo, desempeño laboral

INDICE

RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes	2
Planteamiento del problema	5
Preguntas de investigación	5
Objetivos	6
Justificación	6
Hipótesis	7
Delimitación de la investigación	8
Parte I. Fundamentos teóricos de la Liderazgo, Motivación y Desempeño Laboral	9
CAPITULO 1: MOTIVACIÓN	10
1.1 Definición de motivación	10
1.2. Modelo integrador de la motivación	11
1.3. Motivación en el trabajo	12
1.4. Modelo de motivación del empleado y su desempeño laboral	17
1.5. Teorías de la motivación	18
Teoría de la Jerarquía de necesidades	19
Modelo de las tres necesidades	20
Teoría de la satisfacción de la necesidad de Clayton Alderfer	22
Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg	22
La teoría de la equidad o igualdad	24
Teoría de las expectativas	27
1.6. Teorías de las expectativas de Victor H. Vroom	29
1.7. Modelo de Porter & Lawler (teorías de las expectativas)	31
CAPITULO 2: LIDERAZGO	37
2.1. Definición de liderazgo	37
2.2. Importancia del liderazgo	38
2.3. Componentes del liderazgo	40
2.4. Estilos de liderazgo	41
2.5. Teorías del liderazgo	48
Teoría de rasgos	49

Teorías conductuales _____	50
Rejilla Administrativa _____	50
Teorías de contingencia _____	52
El modelo de Fiedler _____	53
Teoría situacional de Hersey – Blanchard _____	54
Teoría del camino meta _____	55
Modelo de líder participación _____	56
2.6. Liderazgo y desarrollo de la autoridad del directivo _____	57
2.7. El liderazgo como estilo de dirección enfocado al desempeño laboral _____	59
PARTE II. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES Y LÍDERES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO: UN CENDI Y UNA ESCUELA DE ENSEÑANZA DEPORTIVA	64
CAPITULO 3: DISEÑO METODOLOGICO _____	65
3.1. Elementos del problema y Tipo de investigación _____	65
3.2. Marco Contextual: Unidades de análisis _____	66
Escuela de enseñanza deportiva ANV _____	66
Centro de Desarrollo Infantil (CENDI) _____	67
3.3. Determinación y características de la muestra _____	70
Tabla 3 Tabla 3.1 Datos generales: muestra CENDI y ANV _____	71
3.4. Instrumentos: Cuestionario Motivación y cuestionario Liderazgo _____	72
3.5 Actividades para recolecta la información _____	79
CAPITULO 4: RESULTADOS Y ANALISIS _____	81
4.1. Análisis de datos _____	81
4.2. Análisis de resultados de la variable motivación _____	84
4.2.1 Empresa 1: Escuela de enseñanza deportiva ANV _____	84
4.2.2 Empresa 2: CENDI _____	86
4.2.3 Comparativo CENDI vs ANV _____	88
4.3 Análisis de resultados de la variable Liderazgo _____	98
4.3.1 Empresa 1: CENDI _____	98
4.3.2 Empresa 2: ANV _____	99
4.3.3 Comparativo estilos de liderazgo CENDI Vs. ANV _____	100
CONCLUSIONES _____	102
ANEXOS _____	105

Anexo a) Cuadro de operacionalización	106
Anexo b) Cálculo de Puntuación para los 3 factores motivacionales	107
BIBLIOGRAFIA	108
Índice temático y autores	111



INDICE DE FIGURAS - TABLAS- GRAFICAS

<i>Figura 1.1: Ciclo del desempeño optimo como función de la motivación</i>	18
<i>Figura 1.2 Modelo de Motivaciones</i>	33
<i>Figura 2.3. Rejilla administrativa</i>	52
<i>Figura 2.4. Diagrama teoría trayectoria-Meta</i>	56
<i>Figura 3.1. Organigrama Escuela de enseñanza deportiva ANV</i>	67
<i>Figura 3.2. Organigrama CENDI</i>	69
<i>Tabla 2.1 : “El modus operando del líder”</i>	47
<i>Tabla 2.2 “Modus operando del líder, favorables para una nueva administración.</i>	48
<i>Tabla 3.1 Datos generales: muestra CENDI y ANV</i>	71
<i>Tabla 4.1 Motivación CENDI</i>	85
<i>Tabla 4.2 Motivación ANV</i>	86
<i>Tabla 4.3. Motivación comparativa CENDI Y ANV</i>	88
<i>Tabla 4.4 de puntuación de factores de expectativas CENDI</i>	95
<i>Tabla 4.5 de factores de expectativas ANV</i>	96
<i>Gráfico 3.1 Distribución de la muestra global por edad, Edo civil, género y nivel de estudios</i>	70
<i>Grafica 4.1 Perfil Motivacional CENDI</i>	85
<i>Gráfica 4.2 Perfil motivacional ANV</i>	88
<i>Gráfica 4.3 compartiva factores de motivacion extrinseca</i>	89
<i>Gráfica 4.4 comparativa de factores motivacionales intrisecos</i>	90
<i>Gráfica 4.5 comparativa de factores trascendente</i>	91
<i>Grafico 4.6 compartivo de perfiles motivacionales del CENDI y ANV</i>	91
<i>Gráfico 4.7 compartativo de factores intrisecos de instrumentalidad</i>	92
<i>Gráfico 4.8 comparativo de factores extrisecos de instrumentalidad</i>	93
<i>Grafico 4.9 de factores extrisecos de valencia</i>	94
<i>Gráfico 4.10 extrisecos de la valencia</i>	95
<i>Grafico 4.11 de nivel de expectativas CENDI</i>	96
<i>Gráfico 4.12 del nivel de expectativas de las empresas ANV</i>	97
<i>Grafico 4.13 comparativo del nivel de expectativas ante el trabajo duro</i>	98
<i>Gráfico 4.14 de porcentajes de tipos de liderazgo CENDI</i>	99
<i>Gráfico 4.15 de porcentaje de Tipos de Liderazgo CENDI</i>	100
<i>Gráfico 4.16 comparativo de tipos de liderazgo</i>	101

INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de obtener el título de la Maestría en Desarrollo del Capital Humano se presenta en este documento la tesis titulada “Motivación y liderazgo factores de influencia en el desempeño laboral de los colaboradores. En donde se tendían dos ejes principales de estudio: liderazgo gerencial y motivación laboral.

La presente investigación tendrá por objetivo el estudio de la intersección de variables como son motivación y liderazgo, las cuales van de la mano, se reflejan claramente en el concepto de desempeño laboral.

Estas dos variables, son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto podemos afirmar liderar es provocar motivación.

Todos somos plenamente conscientes que la calidad y nivel de capacidad organizativa y de sus recursos productivos, en particular el capital humano, son factores determinantes de la competitividad a largo plazo, especialmente cuando las aplicaciones tecnológicas y el entorno competitivo cambian tan rápidamente. Por lo tanto, el reto sigue siendo mejorar el rendimiento total de las empresas.

Así mismo, en razón de que la motivación no es un concepto simple, y que los distintos enfoques y teorías ayudan a entender la complejidad y singularidad de las personas en su comportamiento o desempeño en las organizaciones empresariales, se debe prestar atención al repertorio de comportamientos de una persona y del entorno que acompaña al repertorio para mejorar el desempeño humano.

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñamos la mayor parte de nuestras vidas, por lo tanto los líderes empresariales deben contemplar y analizar a fondo la motivación como una estrategia para incrementar la satisfacción y el desempeño laboral, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como son la autorrealización, la competitividad y una mayor autoestima.

Esta investigación presenta un estudio sobre la motivación basado en la teoría de las expectativas de Vroom(1964), desarrollado por Porter y Lawler (1968) y lo aportado sobre la motivación humana de Pérez López(1985 a,b,1987,1991), para analizar los factores y perfiles motivacionales y niveles de expectativas de los colaboradores de un CENDI y una escuela de enseñanza deportiva ANV, la literatura ha estudiado el tema sobre por que las personas trabajan en las empresas u organizaciones y, además, lo hacen coordinadamente, aceptando imposiciones jerárquicas. La teoría de las expectativas resalta que los líderes comprenden la razón por la cual los empleados consideran atractivos o no, determinados resultados y se requiere recompensar a los individuos precisamente con los elementos que ellos aprecian de manera positiva en tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que la organización funcione adecuadamente y los miembros de estas se sientan satisfechos.

Respecto al tema de liderazgo se tomo la teoría de la rejilla administrativa la cual tiene dos dimensiones preocupación por las personas y preocupación por la producción. (Blake y Mouton) donde el liderazgo orientado a tareas o producción en donde los administradores se interesa solo por el logro de objetivo y el alto desempeño de los colaboradores, preocupación por la producción incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, la eficiencia labora y el volumen de la producción. El liderazgo orientado a las persona su preocupación es el bienestar y desarrollo integral de los colaboradores, incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

Antecedentes

Las personas constituyen la unidad básica para la estructura y funcionamiento de las organizaciones laborales y la adecuada administración de tales recursos humanos se vincula estrechamente con el éxito empresarial.

De ahí que desde el hombre primitivo se buscaran de forma empírica, métodos rudimentarios para dirigir al grupo y cometer con éxito actividades como la caza y la pesca, de crucial interés para la supervivencia. Los primeros aportes a la administración, datan de las civilizaciones de Egipto, China, Roma y Grecia entre los años 4000 y 2000 a.c, quienes aplicaban diversos principios –aún vigentes– como la planeación, el control, la organización, la descentralización del poder y la organización funcional de los poderes administrativos. Podemos mencionar también, las sabias contribuciones de los filósofos de la antigüedad. Sócrates, por ejemplo, hablaba de la dirección como una habilidad personal que debía separarse del conocimiento técnico y de la propia experiencia (Medina y Ávila, 2002).

Estos conocimientos que se fueron gestando a lo largo de la historia, se sistematizan en verdaderas teorías administrativas después de la revolución industrial de los siglos XVIII y XIX , ya que los trabajadores requerían mayor nivel de conocimientos y habilidades para manejar las nuevas tecnologías, se diversificó la cantidad de opciones disponibles para solucionar problemas y ya no era suficiente con “la satisfacción de los empleados” o “cohesionar al grupo” para obtener los resultados de inteligencia que la nueva industria demandaba (ya que el hombre comprendía el papel que jugaba dentro de la empresa, por lo que exigía cada vez más que se le fuera dando el lugar que le correspondía dentro de ella), como necesidad de adaptarse a grados más complejos de relaciones sociales y de producción, en mercados que aumentaban, poco a poco, su diversificación y su competencia.

Esta realidad demandaba del líderes con nuevos atributos, pues al manifestarse la importancia de los recursos humanos para enfrentarse a este entorno, se hizo necesario manejar nuevos conceptos (aunque todavía no se asumían totalmente), como: motivación, delegación de autoridad (participación). Algunas de las teorías de esta época son las implantadas por el estadounidense Frederick Winslow Taylor (1856-1915) y el francés Henry Fayol (1841-1925) con la teoría de la administración científica y la teoría clásica de la administración, respectivamente. Ambas teorías, trajeron un vuelco profundo en las concepciones del mundo de la dirección.

A ambos autores, se les critica que no tuvieron en cuenta al ser humano concreto de las organizaciones con sus necesidades y motivaciones sociopsicológicas y por otorgar un papel jerárquico a la racionalidad laboral, a los aspectos técnicos y a la estructura organizacional a partir del punto de vista de que una persona será motivada a trabajar si las recompensas y las sanciones van vinculadas directamente a su desempeño.

Pese a las críticas, el sistema Taylor realiza importantes aportes. Diseña sistemas de retribución variable a prima en los que la máxima ganancia se adquiere con el punto de productividad “óptimo” y que constituye el máximo sostenible, o sea, el punto más alto que no provoca desgaste en el trabajador y que puede mantenerse en los períodos siguientes.

Los trabajos de Mary Parker Follet y Chester Barnad (Medina y Avila, 2002) trasladan el foco de atención empresarial a las personas, a los aspectos psicológicos y sociológicos generadores de las relaciones humanas efectivas.

Es así como se inicia en los Estados Unidos alrededor de la década de 1920, la teoría de las relaciones humanas. El enfoque de las relaciones humanas, sobre el hombre social, en el que existen motivaciones basadas en necesidades sociales que requieren ser satisfechas en el trabajo y que a su vez se relacionan con el grupo, se convierte en un complemento a la perspectiva de hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios, que defiende las teorías clásicas de Taylor y Fayol.

Tanto las teorías clásicas de la administración como la de las relaciones humanas son criticadas por simplificar el complejo y abarcador fenómeno de la motivación para el trabajo (López, 2005) por lo que siguen otros aportes que continúan colocando al factor humano, como elemento determinante en los objetivos de la empresa.

Los estudios de Elton Mayo jugaron un papel fundamental en esta corriente de pensamiento, los que dieron origen a un gran número de investigaciones y teorías en el liderazgo de las organizaciones. Todas ellas consideraban dos factores para el éxito del liderazgo: El grado de autoritarismo-democracia (líder orientado a la producción) y la satisfacción que producía en los subordinados (líder orientado a

los empleados), como indicador del desempeño que estos tendrían y por lo tanto, de las consecuencias del liderazgo sobre la eficacia laboral.

Planteamiento del problema

En la actualidad las instituciones y el hombre en su totalidad, se encuentra en estado dinámico de cambio y esto genera un desequilibrio interno que ha traído como consecuencia insatisfacción y desmotivación laboral, ya que los colaboradores son vistos como un recurso más, y no como el capital más importante para el logro de metas.

El gerente debe en el desempeño de su ejercicio profesional saber utilizar la motivación con todo su alcance, repercusiones, usos que le produzca resultados positivos.

El saber identificarse con el tipo de motivación que se requiere de acuerdo al comportamiento organizacional le proporciona a la gerencia una buena integración de su equipo de trabajo y que se manifieste un clima organizacional idóneo. Es por eso que el líder gerencial tiene que analizar la importancia de la motivación especialmente ante la realidad de los actuales escenarios que requiere de productividad, cohesión del capital humano bien identificados con sus labores y metas.

En cada persona se manifiesta un gran potencial creativo, innovador que de saberse despertar, manejar los resultados son beneficiosos para todo. Definitivamente de la observación del comportamiento de una persona se puede inferir cuál es el tipo de necesidades que pretende satisfacer; por consiguiente cuáles podrían ser sus motivaciones.

Preguntas de investigación

¿Cuáles son los diferentes tipos de motivación y liderazgo que se puedan establecer en una organización dependiendo de las expectativas de sus colaboradores ?

¿Cuál es el nivel de expectativas de alto rendimiento, labores bien hechas y alto reconocimiento ante una situación de trabajo duro para los colaboradores?

¿Cuál es el papel del directivo o líder empresarial en la motivación y desempeño de los colaboradores ?

Objetivos

Objetivo general:

Identificar los factores de la motivación en el desempeño de los colaboradores y líderes en empresas de servicios: un CENDI y una escuela de enseñanza deportiva.

Objetivos específicos:

1. Definir los diferentes tipos de motivación y liderazgo que se puedan establecer en una organización dependiendo de las expectativas de sus colaboradores.
2. Determinar el papel del directivo o líder empresarial en la motivación y desempeño de los colaboradores.

Justificación

Actualmente se vive en un ambiente laboral donde se enfrentan a una competitividad, lo cual genera un estrés y en muchos casos una desmotivación o insatisfacción, es por esto que se debe de retomar con mayor intensidad el enfoque de la motivación para incrementar el desempeño laboral.

Los directivos tienen una alta responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en sus organizaciones. Sus actividades y comportamientos tienen un efecto determinante sobre la motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño de los empleados debe partir de un conocimiento de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella, el empleado de una organización es un ser que busca dentro de la organización tanto recibir reconocimiento como la satisfacción de sus necesidades; si estos dos objetivos son satisfechos, su motivación se convierte en un importante impulso para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización el alcance de su razón de ser con altos niveles de eficacia.

La motivación laboral ha sido un tema muy estudiado e investigado, aunque lamentablemente los últimos interesados son los directivos o líderes empresariales, y son estas personas quienes tienen la autoridad de ejercer influencia en los trabajadores, dicha influencia puede ser canalizada de manera positiva o negativa, cuando la segunda es la que prevalece en el entorno laboral, no se logra alcanzar el potencial de sus trabajadores.

Es por eso que esta investigación tiene la finalidad de establecer a la motivación como una herramienta para los líderes gerenciales de las organizaciones para mejorar las condiciones y el entorno laboral, logrando que los trabajadores sean altamente productivos, competitivos y que incrementen su desempeño laboral. En este marco la motivación humana es de relevante importancia. Sus estudios abarcan una variedad de modelos y teorías pero aún no es un tema cerrado en el ámbito científico. Es por eso que hablar de motivación, así como profundizar en su estudio es un objetivo de carácter oportuno y vigente.

Hipótesis

Bajo el supuesto que el estilo de liderazgo que se ejerza en una institución influye directa e indirectamente en la motivación de sus colaboradores, se plantea la siguiente hipótesis:

H1: Los factores de motivación (intrínseca, extrínseca y trascendente) de las variables de instrumentalidad y valencia son diferentes en el desempeño de los colaboradores del CENDI y que para los de la Escuela de enseñanza deportiva ANV.

H2: En los niveles de expectativas de alto rendimiento, labores bien hechas y alto reconocimiento ante una situación de trabajo duro, se presentan diferencias para los colaboradores del CENDI y que para los de la Escuela de enseñanza deportiva ANV.

H3: Los tipos de liderazgo en los colaboradores del CENDI y los de la Escuela de enseñanza deportiva ANV, son diferentes.

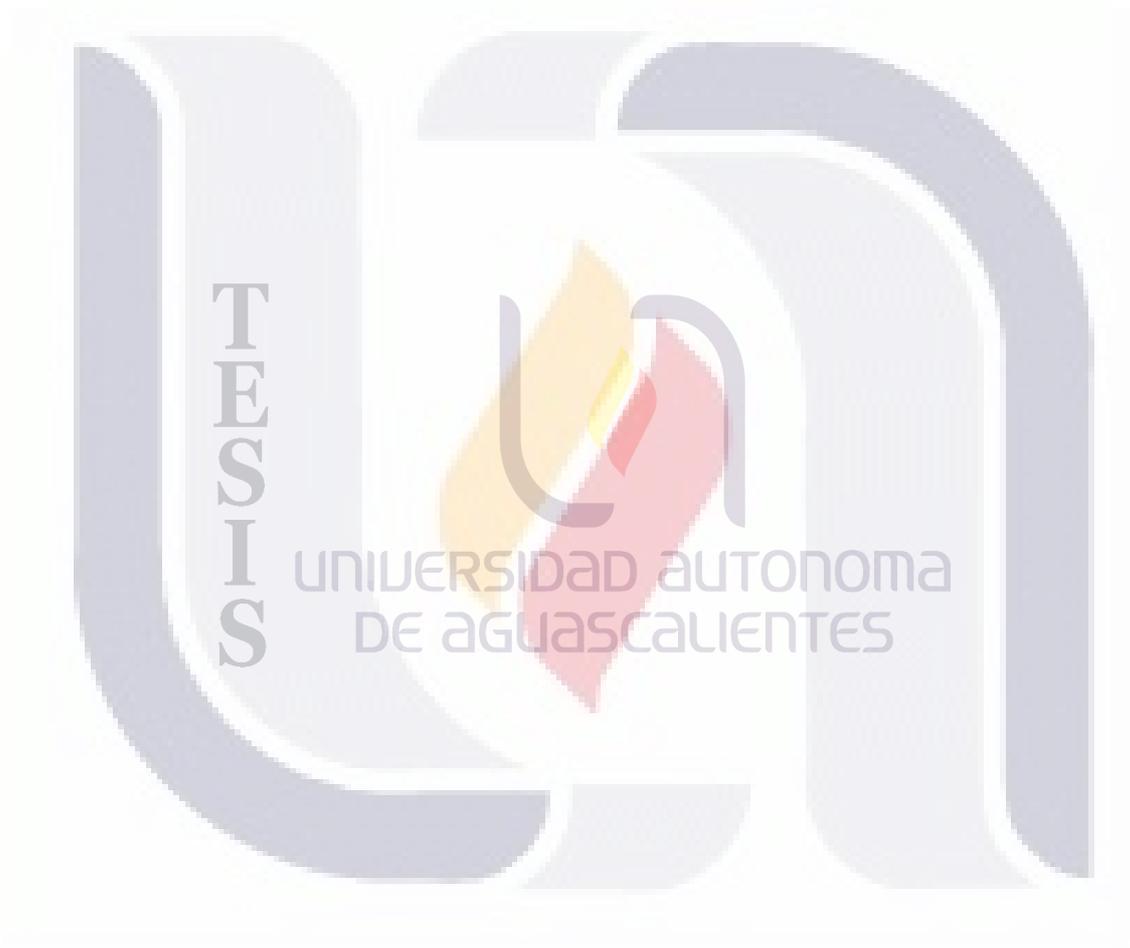
Delimitación de la investigación

Se tomara una muestra de 30 colaboradores de mandos medios de diversas empresas de servicio del estado de Aguascalientes: CENDI-SF y la Escuela de enseñanza deportiva ANV.

Este estudio se concibe como exploratorio, descriptivo y transeccional. La estructura del trabajo comprende dos apartados, la primera parte comprende el marco teórico y contextual y la segunda parte incluye el diseño metodológico, el análisis de resultados y su discusión.



Parte I. Fundamentos teóricos de la Liderazgo, Motivación y Desempeño Laboral



CAPITULO 1: MOTIVACIÓN

1.1 Definición de motivación

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo. (Ardila, 1986)

Debemos añadir que «no existe la persona promedio». Los individuos son únicos: tienen distintas necesidades, distintas ambiciones, distintas actitudes, distintos deseos en cuanto a la responsabilidad, distintos niveles de conocimiento habilidades así como distintos potenciales, ay que entender la complejidad y la singularidad de las personas.

La misma es clasificada como positiva y negativa. La negativa es la obligación que hace cumplir a la persona mediante el uso de castigos, amenazas, etc. La positiva por su parte, es el deseo constante de superación guiado por un espíritu positivo y algunos autores la dividen en intrínseca y extrínseca (Leonor, 1997).

La *motivación intrínseca* se caracteriza porque la persona fija su interés por el trabajo, demostrando un papel activo en la consecución de sus fines, aspiraciones y metas. La actividad se realiza por el placer que se experimenta durante la misma que incita a la exploración, al conocimiento y a la creatividad.

En el caso de la *motivación extrínseca* se tienen en cuenta motivadores de carácter externo, como las ventajas que ofrece la actividad que se realiza, es decir, que constituye un medio para llegar a un fin y no el fin en si mismo.

Los investigadores han discutido sobre si las recompensas externas o internas tienen un efecto aditivo o si la recompensa externa tiene un efecto negativo sobre la motivación intrínseca. Las primeras recomendaciones se dirigían a no entregar recompensas según el desempeño en los trabajos complejos o que implicaran tomar decisiones pues la recompensa externa disminuiría el efecto de la motivación intrínseca generada por la naturaleza del propio trabajo. Los salarios debían tener un carácter igualitario y la estrategia iba encaminada a reforzar la motivación intrínseca para aumentar el desempeño. Estudios posteriores mostraron que no solo importaba que la recompensa fuera contingente sino que hay que considerar además el tipo de información que esta entrega. Si el incentivo se percibe como forma de control, disminuye la motivación intrínseca mientras que si es percibido como información sobre la competencia, aumenta este tipo de motivación. Los resultados de investigaciones en este sentido resultan contradictorios (Cuesta, 2000).

1.2. Modelo integrador de la motivación

Hodgetts y Altman presentan un modelo integrador de la motivación donde se ubica como tema central, la relación motivación-desempeño.

Representa los recientes descubrimientos acerca del tema y trata de abarcar las diferentes cuestiones que se han abordado acerca de la motivación, como son las necesidades, el impulso de realización, los factores de higiene, la expectativa, el desempeño y la satisfacción.

En sus presupuestos básicos se encuentra que las recompensas son la base del proceso y las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no en dependencia de las recompensas que reciben de lo que hacen; a lo que añaden que estas recompensas pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas. El reto

de la gerencia radica en conocer qué recompensa espera cada cuál dentro de su organización y asociarla con su desempeño

1.3. Motivación en el trabajo

“Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello recurren a todos los medios disponibles que permitan el cumplimiento de sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia. Se dice que una empresa será buena o mala dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Con el objetivo de desarrollar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos. Entre otros, la motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador” (Arana, 2005)

Continua citando Genoveses (1997)” A las personas debe dárseles razones e incentivos para influir en su comportamiento. Ellas cuentan con la libertad de elegir cuando tener una aptitud de cooperación o de resistencia hacia la autoridad.

También deciden su cuota de compromiso con los objetivos de la organización y debido a que las personas no pueden controlarse del mismo modo que las herramientas, la dirección de la administración debe preocuparse por asegurar el aporte de los esfuerzos individuales de sus miembros y una forma de lograrlo es haciendo hincapié en la motivación”.

La cita de ambos autores ratifica la motivación ya como fenómeno universal que adquiere particular relevancia en el área laboral pues en ella transcurre una importante cantidad de tiempo de nuestras vidas. Se ha demostrado que los trabajadores más motivados, alcanzan mayor desempeño, se sienten más satisfechos y disfrutan más lo que hacen. Se imponen cuestionamientos como ¿qué hacer para motivar a los trabajadores y a los equipos de trabajo para que den lo mejor de ellos mismos? ¿Cómo lograr esto integrando los intereses individuales con los organizacionales?

Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o hace aportes a su organización, encontramos una amplia gama de elementos, desde querer tener dinero hasta aspiraciones de orden superior como la autorrealización personal, a la que hace referencia Maslow.

Se impone el manejo de la motivación por parte de los gestores de la dirección, lo que no significa en modo alguno que se obvien otras variables relacionadas con la producción ni con el funcionamiento de la empresa en general.

La dirección de personal impone fuertes desafíos en las próximas décadas: el incremento de la productividad de los empleados, la reducción de los costos y operaciones inútiles, la mejoría del nivel de conocimiento y de las técnicas del personal, el incremento de la moral del trabajador y el aumento de la motivación.

Estos nuevos retos no pueden permanecer al margen de un trabajador con valores diferentes al que se enfrenta la humanidad, un trabajador que es más fiel a su profesión que a su jefe, que tiene más interés en alcanzar objetivos que en seguir normas y procedimientos, que desea un trabajo significativo, que muestra un acrecentado deseo de autonomía y participación en la toma de decisiones y que posee un marcado interés en la información y en la autoridad menos rígida de la estructura de la empresa.

La dirección por autoridad está dando paso a la dirección por motivación, objetivos y equipo de trabajo. “Decir que los administradores motivan a sus empleados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer sus impulsos y deseos e inducirlos a actuar de determinada manera” (Koontz y Heinz, 1999) (citado por López, 2005:2). Esto significa que los gerentes requieren planearse estrategias para motivar y retener a sus empleados, entre las cuales se citan (Hirschfeldt, 2003):

1. Asumir el papel de director de los resultados
2. Definir claramente el trabajo a realizar y los resultados esperados.
3. Tratar a cada empleado como una persona.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
4. Ofrecer oportunidades para la toma de decisiones participativa.
 5. Establecer canales de comunicación eficaces.
 6. Buscar trabajos desafiantes.
 7. Ofrecer elogios, reconocimiento y confianza cuando sea necesario.

A los planteamientos de Hirschfeldt (2003) pueden añadirse las recomendaciones de Marco (1997) también encauzadas hacia el mismo objetivo:

1. El espíritu de equipo que consiste en la identificación con un equipo de trabajo para lograr planes comunes.
2. La identificación con los objetivos de la empresa que pretende coordinar los intereses de grupo con los individuales y todos a su vez con los de la empresa en general.
3. La administración participativa, cuyo objetivo es lograr la integración emocional y mental del grupo a las tareas de la organización a través de la participación activa en determinadas decisiones.
4. El establecimiento de relaciones humanas adecuadas para establecer sistemas adecuados de comunicación y realización que favorezcan la eficiencia personal.
5. La eliminación de prácticas no motivadoras como por ejemplo el control excesivo, la poca consideración a la competencia, las decisiones rígidas, los cambios súbitos y el no tener en cuenta los conflictos.

Son variadas, las estrategias que se plantean para incrementar la motivación laboral por lo que se pueden señalar además la mejora de las condiciones laborales (factores higiénicos), la adecuación persona-puesto de trabajo, el reconocimiento del trabajo efectuado, la evaluación del rendimiento laboral, el establecimiento de objetivos en forma de acuerdos periódicos entre subordinado-jefe sobre los objetivos a alcanzar en períodos concretos de tiempo, lo que a su vez lleva implícito una revisión sistemática que analice el grado de cumplimiento, la clarificación de los requerimientos (que las personas conozcan lo que se espera de ellos y las consecuencias de no hacerlo de la manera adecuada), desarrollar el sentido de compromiso (integrar en la medida de lo posible, las necesidades generales de la organización con las de sus empleados a modo que las personas sientan que al prosperar la organización

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

con sus aportes, también prosperaran ellas) y motivar mediante el trabajo mismo.

El dinero también es utilizado como retribución e incentivo por ser considerado como “la motivación extrínseca más obvia” (Gutiérrez, 1997). Sin embargo el considerar el dinero como motivador implica tener niveles salariales competitivos que atraigan y retengan a la gente, conocer que el nivel salarial necesita reflejar el valor que el trabajador tiene para la compañía, trabajo que debe ser pagado justa y equitativamente y relacionar el pago con el desempeño o los resultados siempre que sea posible, lo que funciona como un incentivo directo. Las recompensas de tipo económico para ser aplicadas eficazmente requieren ser percibidas claramente como lo suficientemente amplias para justificar el esfuerzo extra que requiere la tarea que ha de cumplirse para recibirlo, ser percibidas como consecuencia directa de la tarea requerida y seguirla contingentemente y deben ser percibidas como equitativas por la mayor parte de los miembros (Leonor, 1997; Pérez, 1997). Sin embargo, la experiencia demuestra que en el trabajo se satisfacen muchas necesidades, que trascienden las meramente económicas, tal es el caso que muchas personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas.

Los especialistas del “empowerment” –proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente así como aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente– defienden la motivación laboral usando VIP, lo que significa: validación, información y participación . Las motivaciones tradicionales son la seguridad en el trabajo, la recompensa económica y las promociones y el añadir a ellas un VIP implica:

1. Validación: respeto a los empleados como personas, flexibilidad para cubrir las necesidades personales y la estimulación del aprendizaje, el crecimiento y las nuevas habilidades.
2. Información: conocer por qué se hacen las cosas y obtener información interna acerca de la compañía.

3. Participación: el control de los empleados sobre la forma de hacer su propio trabajo y la intervención en las decisiones que les afecten.

La clave está en explorar entre estas motivaciones para crear un ambiente donde la gente quiera trabajar y se sienta tratado como persona en cuya organización de pertenencia son tenidas en cuenta sus necesidades.

En torno al tema de la motivación, se han realizado muchas investigaciones. En México, el Dr. Rogelio Díaz Guerrero (1979) realizó un estudio mediante encuestas en diversas empresas que mostraron que al 68% de los trabajadores encuestados les gustaba su trabajo y encontraron además que la motivación no se vinculaba directa y únicamente con el contenido de la actividad que realizan sino que como fuerte motivador, aparecieron las relaciones humanas (Cortes, 1997).

En Cuba, el tema de la motivación es cuidadosamente tratado por los directivos y estudiado por diferentes disciplinas científicas, sin embargo aún queda mucho por decir al respecto. Se ha reconsiderado la teoría de Herzberg con sus factores higiénicos (extrínsecos) y motivadores (intrínsecos) al señalar que aunque “no deja de tener razón, las concepciones de nuestros tiempos han cambiado, los trabajadores en su mayoría se encuentran más motivados por ser estimulados materialmente en formas de módulos, reservaciones, plus que por el solo reconocimiento moral. Claro que también influye el sistema que tenga cada empresa de control de la designación de los estímulos a los trabajadores. De una forma u otra los trabajadores pueden motivarse y esto es lo que interesa” (De la Torres, 1997). La autora estudió empresas del sector turístico encontrando que predominan las necesidades de seguridad expresadas como tener cada día más clientes y mantenerse en sus trabajos. Los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos fueron mencionados en los diferentes momentos del análisis, tenemos por ejemplo, lograr los objetivos de la institución, cumplir el plan, la importancia para el país, el contenido de trabajo, la oportunidad de superación y la satisfacción y lealtad de los clientes. No se encontró un orden objetivo de los factores y la jerarquía que tienen depende del puesto de trabajo que se ocupa.

En nuestro país también se trabaja en lo que se conoce como “Política de desarrollo integral de los recursos humanos” (Cruz, 2005), que constituye la definición de lineamientos, acciones y prioridades estratégicas para preparar y desarrollar los recursos humanos en un proceso continuo de reproducción y crecimiento. Este enfoque facilita la estrategia del enriquecimiento del puesto de trabajo, entre otras que favorecen el incremento de la motivación.

1.4. Modelo de motivación del empleado y su desempeño laboral

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

El nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y este último está en función de la motivación. Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (aumento de sueldo o un ascenso). Estos resultados del trabajo, pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación.

Es la motivación hacia el trabajo una variable de suma importancia; la relación funcional puede describirse como directamente proporcional y pueden tomarse como constantes, las metas que se traza el individuo así como el disfrute que este tenga por la labor que desempeña.

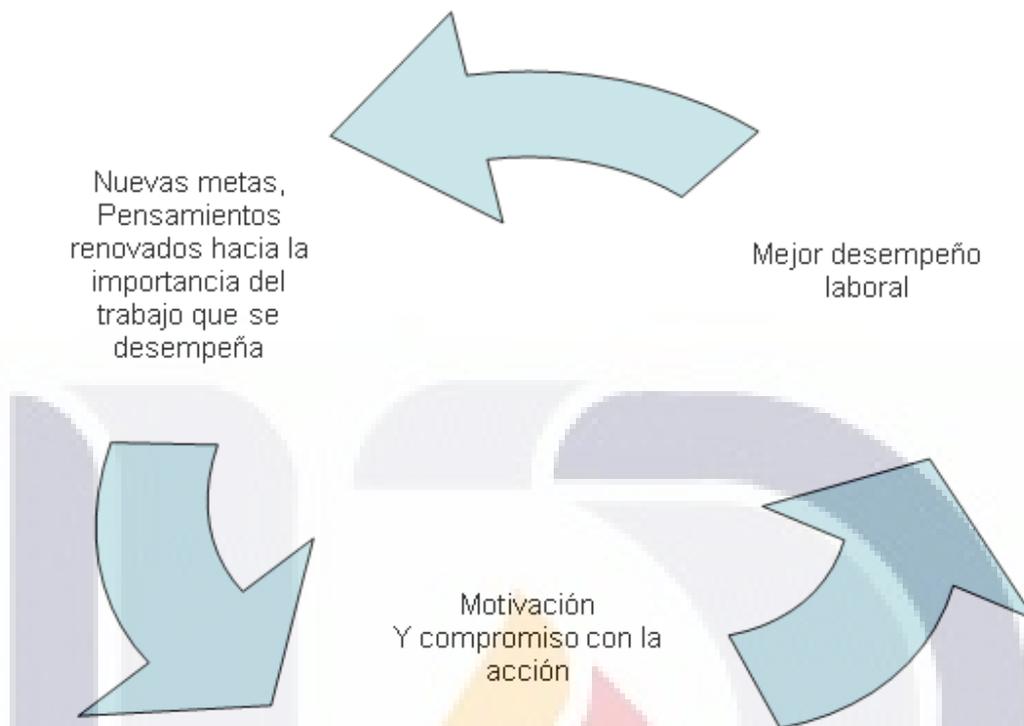


Figura 1 Figura 1.1: Ciclo del desempeño óptimo como función de la motivación

Las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad laboral, se convierten en el combustible que activa la motivación y esta proporciona la disposición necesaria para un mejor desarrollo de las actividades laborales.

La propuesta de cambio se hace por medio de un ciclo para la acción del que se parte de la obvia realidad, hasta llegar al resultado deseado, un mejor desempeño laboral.

1.5. Teorías de la motivación

Actualmente estas teorías pueden clasificarse en Teorías de Contenido Motivacional y Teorías del proceso Motivacional. (Robbins, 1987)

*** Teorías de Contenido Motivacional:**

- Maslow : Fisiológica, seguridad, Sociales, Estima y Autorrealización.

- McClelland: Logro, Afiliación y poder.
- Alderfer: Crecimiento, Relacionales y Existenciales
- Herzberg: Higiénicos y Motivacionales.

***Teorías del Proceso Motivacional:**

- Festinger : Equidad
- Meta
- Reforzamiento
- Vroom y la de Porter y Lawler: Expectativas

Las primeras de contenido motivacional resaltan conceptos de necesidades y la importancia de satisfacer y el segundo grupo de teorías son las referidas al proceso motivacional cuyo énfasis se centra en los mecanismos por los que se logra la motivación.

Teoría de la Jerarquía de necesidades

Abraham Maslow (1908-1970) (Arana, Accel Team 2005) hace referencia al ser humano como un ser con deseos y comportamientos dirigidos a la consecución de objetivos. El autor establece una jerarquía de necesidades en forma piramidal cuya parte superior ocupan las necesidades del ego y de autorrealización plena del hombre y en la base estarían las necesidades básicas, relacionadas con la supervivencia.

La jerarquía de necesidades se rige por un conjunto de reglas explicitadas por Maslow:

- Si la necesidad de determinado nivel jerárquico es satisfecha, la conducta se dirige a satisfacer necesidades del nivel inmediato superior, las cuales se convierten en motivadoras.
- No todas las personas son capaces de llegar a la cima de la pirámide jerárquica de necesidades.
- Si una necesidad en un nivel específico no es satisfecha, va a predominar sobre el comportamiento generando tensión. La necesidad más apremiante

monopoliza al organismo y tiende automáticamente a movilizar sus diferentes facultades para ponerse en función de su satisfacción.

- Existe más de una motivación. Los diferentes niveles actúan conjuntamente aunque predominan los superiores. Cada necesidad se vincula con la satisfacción- insatisfacción de otras necesidades. Cualquier conducta motivada puede ser la vía de expresión de varias necesidades en conjunto.

Finalmente, Maslow señala que si existe algún obstáculo en la satisfacción de determinada necesidad, aparece la frustración, que constituye una amenaza psicológica para la persona que la experimenta. La frustración puede traer aparejada que la persona dirija sus esfuerzos hacia la solución del problema pero en otros casos incluye formas de conductas no constructivas, desorganización del comportamiento, agresividad, alineación y apatía.

La utilidad práctica del enfoque de Maslow para la actividad gerencial radica en que una de las tareas más desafiantes del gerente es influir sobre el comportamiento de los que dirige, para lo cual puede partir del conocimiento de las necesidades relativamente insatisfechas y convertirlas en reales “palancas de motivación” (Hirschfeldt, 2003).

Modelo de las tres necesidades

Alrededor de 1950, David McClelland (Hirschfeldt, 2003) señala que la motivación de logro, la de poder y las afiliación predisponen a las personas a comportarse en una dirección determinada.

McClelland establece una relación directa entre el éxito alcanzado por los países industrializados y el predominio de la motivación de logro en sus gerentes. Este tipo de motivación es descrita como la necesidad de establecer metas realistas, de persistir en la consecución de las mismas y se caracteriza por la autoexigencia para alcanzar excelencia en los resultados. Las personas en las que predomina la motivación de logro:

- Luchan por el logro personal más que por el premio.

- Sienten necesidad de alcanzar logros mejores y de una manera más eficiente.
- Asumen la responsabilidad en la resolución de problemas.
- Requieren de información periódica sobre su rendimiento.
- Establecen metas de dificultad moderada, evitando tareas fáciles o extremadamente difíciles.
- Las mismas probabilidades de éxito o fracaso le permiten experimentar sentimientos de satisfacción y logro, por los esfuerzos realizados.

En el caso de la motivación al poder, existe la necesidad de controlar y manipular a otras personas y guarda una estrecha relación con la idea de alcanzar el estatus. Estas personas:

- Prefieren las situaciones competitivas y en las que está presente el estatus.
- Se preocupan por el prestigio más que por el rendimiento adecuado.
- Tienden a controlar a los demás y a manipularlos en función de sus propios fines.
- Su pensamiento se dirige a la obtención y el ejercicio del poder y la autoridad.
- Ayudan al grupo a fijar proyectos para el alcance de estas metas.

La motivación de afiliación se refiere al deseo de gozar del aprecio y la aprobación de los demás. Las personas en las que prevalece la motivación afiliativa, están encaminadas a:

- Luchar por conquistar la amistad.
- Buscar situaciones de cooperación en lugar de las que prime la competencia.
- Pensar frecuentemente en la calidad de sus relaciones interpersonales..
- Preocuparse por sus deficiencias en las relaciones con los otros.
- Buscar el aprecio, el dar y recibir afectos.

El tipo de motivación predominante predispone a la persona a fijarse determinadas metas. Una persona en la que predomina la motivación de logro, establece metas constantemente y busca mejorar su desempeño con el fin de

alcanzarlas. Como refiere García (citado por Hirschfeldt, 2003:4) que “dentro de las motivaciones del hombre adulto, hay una que está especialmente ligada al trabajo productivo y esa explica en buena parte la tendencia del hombre a utilizar el trabajo como medio para el crecimiento personal y social. Esta motivación asociada al progreso de los individuos y de las naciones, esta motivación es la necesidad de logro”

Teoría de la satisfacción de la necesidad de Clayton Alderfer

Entre 1969 y 1970 Alderfer expone la teoría ERG (Existence, Relation, Growth) sobre la motivación, donde de modo similar a Abraham Maslow establece una jerarquía de las necesidades sin embargo el autor se aparta de las reflexiones de Maslow, en dos puntos:

- I. Agrupa las necesidades solo en tres categorías: necesidades existenciales, necesidades interpersonales o de relación y necesidades de crecimiento o creatividad personal.
- II. Plantea que cuando las necesidades superiores se frustran, las inferiores volverán, aún cuando ya estén satisfechas; o sea que para Alderfer, las personas se mueven hacia arriba y hacia abajo en la jerarquía de necesidades en función del momento y de las circunstancias.

Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

Herzberg (Arana, 2005) a finales de los años 50 desarrolla la teoría de los dos factores donde plantea que las necesidades de nivel bajo, entre las que se encuentra el salario, no necesariamente conducen al aumento de la productividad. Estas necesidades se satisfacen rápidamente y una vez satisfechas, solo logran motivar ofreciendo más de lo mismo; lo que conduce a un círculo vicioso que no finaliza jamás. De acuerdo a su propuesta teórica, en la motivación intervienen dos factores: los higiénicos y los motivadores.

Los factores higiénicos o de mantenimiento están encaminados a evitar la insatisfacción y “en el mejor de los casos brinda a los trabajadores un ambiente

neutro” (Hirschfeldt, 2003). Estos factores se encuentran en el medio ambiente que rodea al trabajador y en las condiciones en que se desempeña el trabajo por lo que se tiene poco control sobre ellos, citemos por ejemplo, el salario, las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo y con los jefes y subordinados, las políticas administrativas, la calidad de la supervisión, la vida personal, las condiciones generales de trabajo y el estatus. López (2005:5) refiere en relación con las consideraciones que hace Herzberg sobre los factores higiénicos que “no está completamente de acuerdo pues tanto el salario como la seguridad, logran la satisfacción de las necesidades fisiológicas como medios necesarios para obtener una digna condición de vida pues de acuerdo a lo que el propio Maslow plantea serían necesidades indispensables para adquirir un nivel jerárquico superior”.

Los factores motivadores también denominados intrínsecos, son los que se ocupan de elevar la satisfacción y con ello, la productividad. Tienen que ver con el contenido del cargo y con la naturaleza de la tarea que se lleva a cabo, entre ellos tenemos el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el ascenso, la posibilidad de desarrollo y el trabajo mismo.

Tradicionalmente, los factores higiénicos son los que se han asociado con la motivación para el trabajo sin embargo hoy día se cuenta con suficientes datos que apoyan la conclusión que cuando son óptimos, logran evitar la insatisfacción pero no consiguen sostenerla por mucho tiempo. En los casos en que los factores higiénicos son precarios, sí conducen a la insatisfacción, o sea, que aunque logran evitar la insatisfacción no son capaces de lograr la satisfacción. Tales hallazgos han favorecido que se tengan en cuenta otros elementos para fomentar la motivación al trabajo y con ello, alcanzar los objetivos organizacionales. Los denominados por Herzberg “factores motivadores”, ya se utilizan ampliamente como base en los programas desarrollados por la gerencia para incrementar la motivación de sus trabajadores mediante el enriquecimiento de los puestos de trabajo. La filosofía del enriquecimiento del puesto de trabajo se dirige a aumentar el grado en que un empleado controla, planifica, ejecuta y evalúa su puesto de trabajo. Se describen cinco acciones específicas en este sentido (Arana, 2005):

1. Formar grupos de trabajos naturales con los que se pretende que las tareas realizadas por el empleado constituyan un todo significativo e identificable del cual se sienta responsable.
2. Combinar tareas. Las tareas que se realizan de manera fraccionada deben integrarse para formar un nuevo y más amplio módulo de trabajo, que incrementa la variedad de habilidades necesarias y la propia identidad de la tarea.
3. Establecer responsabilidad con el cliente. Se busca que el cliente (que es el usuario del producto o servicio que se ofrece y que puede ser interno o externo) mantenga una relación directa con el trabajador para ofrecer retroalimentación sistemática acerca de su desempeño.
4. Ampliar los puestos verticalmente. Tiene como objetivo cerrar parcialmente la brecha entre hacer y controlar, con lo que se facilita la autonomía del trabajador. Se buscan las condiciones para que el empleado planifique su trabajo, resuelva sus problemas y tome ciertas decisiones en relación con la actividad que realiza.
5. Abrir canales de retroalimentación. Se busca que el trabajador reciba retroalimentación de manera más sistemática y por diferentes vías, no solo a través de la supervisión.

La teoría de la equidad o igualdad

Planteada por Festinger, señala que los empleados requieren percibir equidad o justicia en sus puestos de trabajo o empresa. Las personas tienden a comparar su actuación con las de otros y hacer juicios al respecto; la persona estará motivada en proporción con la justicia que percibe en las recompensas que recibe por una cantidad determinada de esfuerzo y en relación a la que otro recibe por lo que da.

Teoría de las metas

La teoría de las metas es expuesta a principio del siglo pasado por Edwin Locke, quien plantea que las personas se establecen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación laboral, los trabajadores deben poseer las habilidades necesarias para alcanzar sus metas.

Early y Shalley describen cuatro fases para el establecimiento de metas:

- I. Establecer la norma a alcanzar.
- II. Evaluar si es alcanzable.
- III. Evaluar si se ciñe a las metas personales.
- IV. La aceptación de la norma, conlleva al establecimiento de la meta y la conducta se dirige hacia dicha meta.

De manera muy detallada, Hirschfeldt (2003) refiere las estrategias específicas encaminadas a la consecución de metas:

- 1^{ra} Fijación de la meta partiendo de los criterios que las metas son intrínsecas o extrínsecas, controlables e incontrolables.
- 2^{da} Definición del tiempo que se requiere para alcanzar la meta.
- 3^{ra} Determinación de los recursos tanto humanos como materiales que se requieren.
- 4^{ta} Definir la actividad, o sea, las acciones que se llevarán a cabo para el cumplimiento de la meta.
- 5^{ta} Enfrentar los obstáculos. Este aspecto significa persistencia, lo que se expresa cuando un motivo es verdaderamente intrínseco y contiene implícito además las posibles variaciones en el curso de acción si aparecen barreras que impiden u obstaculizan el alcance de la meta.
- 6^{ta} Fijar criterios de excelencia. Si la meta es controlable, alcanzable y estimulante requiere del establecimiento de niveles de excelencia para una ejecución perfecta.

Es importante buscar la satisfacción por hacer lo mejor en todas y cada una de las metas propuestas. La importancia del establecimiento de metas radica en que es un elemento que se centra sobre el comportamiento y puede llegar a

convertirse en una motivación, la cual se incrementa si además la persona recibe retroalimentación del de cursar de su conducta para alcanzar tales metas. La meta se constituye en un reforzador que mantiene elevada la motivación.

La teoría del reforzamiento

Su máximo representante es el psicólogo B.F. Skinner (Principios del siglo XX) y explica la forma en que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los comportamientos futuros mediante un proceso de carácter cíclico. Una conducta que tiene consecuencias positivas, tiende a ser repetida.

Bob Nelson (1996) (citado por Cuesta, 2000) hace importantes distinciones en relación con los conceptos del reforzamiento. El autor, a partir de un estudio realizado por Gerald H. Grahnam en diferentes ambientes laborales apunta que el incentivo más poderoso que pueden usar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato y puntualiza cinco técnicas de motivación:

1. Que el gerente felicite personalmente a sus empleados.
2. Que el gerente envíe notas de felicitación a quienes hayan tenido un buen desempeño.
3. Que la empresa se base en el desempeño para ascender a los empleados.
4. Que el gerente haga público el reconocimiento del buen desempeño de los empleados.
5. Que el gerente organice reuniones que eleven la moral de sus trabajadores para celebrar los triunfos alcanzados.

En términos operativos de gestión, R. Moss Kanter (1986) traza estrategias que facilitan el reconocimiento social efectivo, consideramos de gran utilidad por los estudiosos del tema (Cuesta, 2000):

- Primer Principio: Destaque los éxitos más que los fracasos. Uno tiende a descuidar los aspectos positivos si vive buscando constantemente los negativos.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Segundo Principio: Expresar su reconocimiento y premio en forma abierta y pública. Si no se hace en público, el reconocimiento pierde mucho de su efecto y no consigue el propósito para el cual está previsto.
 - Tercer principio: Expresar su reconocimiento de manera personal y sincera. Evite dar un reconocimiento que parezca afectado o excesivo.
 - Cuarto Principio: Adecue el reconocimiento y el premio a las necesidades peculiares de la gente que ha de recibirlos.
 - Quinto Principio: Es esencial ser oportuno. Reconozca la contribución a lo largo de un trabajo. Premie esa contribución en el preciso momento en que algo se ha logrado. Las demoras debilitan el efecto de la mayoría de los reconocimientos.
 - Sexto Principio: Esfuércese por establecer una conexión inequívoca y clara entre los logros y los premios. Asegúrese de que la gente entienda por qué la premian y cuáles son los criterios utilizados para establecer las recompensas.
 - Séptimo principio: Agradezca el reconocimiento. Es decir, exprésele su agradecimiento a quienes le reconocen a otros que hacen lo mejor para la empresa.

El reconocimiento positivo no se restringe a acciones afectivo-emocionales y psicosociales sino que engloba además acciones materiales acerca del sistema de trabajo y acciones económicas, particularmente salariales. Existen incluso acciones económicas extra salariales, identificadas por la remuneración o gratificación en especies

Teoría de las expectativas

La teoría formulada por Víctor Vroom alrededor de la década del 60 establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa por el esfuerzo realizado, es decir, que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. La importancia de lo deseado depende del valor psicológico o nivel de deseo que se le concede al resultado (valencia), de la estimación de la probabilidad o grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá un desempeño exitoso

(expectativas) y de la probabilidad de que se valore su desempeño y se le ofrezcan recompensas (instrumentalidad).

Es la combinación de estos tres elementos lo que produce la motivación, cuyo grado varía de acuerdo a la fuerza que tenga cada uno de ellos. El modelo propone dos vías para motivar a los trabajadores:

1^{ra}. Reconocer e intentar afectar la percepción de las recompensas, la valencia y la probabilidad de recibirlas. Se tiene en cuenta el factor percepción partiendo de que la cosmovisión del mundo es individualizada y fuertemente influida por los valores personales. La gerencia no puede motivar a sus empleados tomando en consideración solo los métodos racionales sin valorar que “las personas actúan de acuerdo a cómo ven los hechos y no necesariamente a cómo los ve la gerencia” (Zornoza, 2005: 4)

2^{da}. Fortalecer el valor real de las recompensas así como la relación entre esfuerzo y desempeño y entre desempeño y recompensas. En este punto es importante reconocer que el empleado no tiene total certeza que recibirá la recompensa de acuerdo al desempeño, a la par que en este proceso existen resultados primarios y secundarios a su acción que dependen de otros, lo que también puede provocar cierto grado de incertidumbre.

La propuesta de Vroom, constituye una herramienta útil para el trabajo gerencial pues pone a disposición del gerente, la valoración del ser humano en su verdadera dimensión: un ser pensante con ideas, percepciones y estimaciones de probabilidad capaces de influir en su conducta, por lo que tiene una connotación más realista que otros modelos. Constituye un enfoque congruente con los conceptos de armonía entre los objetivos y con el sistema de administración por objetivos; sin embargo, como señala Arana (2005) al modelo se le critica que no existen mediciones confiables de los tres aspectos referidos por el autor y que el modelo no es de fácil aplicación en la práctica (Pin y Susaeta, 2003)”.

El modelo de las expectativas sienta sus bases en las investigaciones de Tolman y Lewin pero se asocia con investigaciones contemporáneas realizadas por Vroom, Lawler, Hackman y Porter.

David Nadler y Edward Lawler establecen cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, que se convierten en el punto de partida de la teoría de las expectativas: en primer lugar, la conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y al ambiente; en segundo lugar, las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización; tercero, las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas y por último, las personas optan por una conducta cualquiera en función de sus expectativas de que esta conducta conducirá al resultado deseado.

Para los teóricos de las expectativas, desde el punto de vista práctico, al analizar la motivación laboral se requiere conocer lo que las personas buscan en la organización y cómo creen poder obtenerlo.

La teoría de las expectativas ha sido puesta de relieve dentro de la literatura de psicología desde la década de 1930 por Lewin y Tolan, pero no se introdujo al área de la motivación del trabajo hasta 1964, por Víctor H. Vroom.

Este enfoque de la motivación cuenta con una generalizada aceptación, ha sido ampliada y afinada por (Porter & Lawler, 1968), quienes aportaron un conocimiento más profundo de la teoría de los conceptos “expectativa por valencia” dirigida específicamente a la motivación del colaborador.

1.6. Teorías de las expectativas de Victor H. Vroom

La teoría de las expectativas está basada en una argumentación fundamentada en el pensamiento hedonista, que propone que las creencias de las personas acerca de sus expectativas, instrumentalidades y valencia interactúan psicológicamente para crear una fuerza motivacional que es la causa de que la gente actúe de manera que busque placer o evite el dolor.

A diferencia de la jerarquía de necesidades y las teorías que se derivan de ella, como sería la teoría de los dos factores, la teoría de las expectativas no hace ninguna suposición acerca de la naturaleza de la necesidad, como serían las

necesidades de bajo y elevado nivel, más bien, la persona deberá asignar una importancia a cada factor del puesto, que evidentemente satisfaga la necesidad de que se trate.

La motivación según la entiende (Vroom, 1964) es en función de las expectativas, es decir, la percepción que tiene la persona de la probabilidad de que su esfuerzo se traduzca en un mayor desempeño y en la percepción que tiene la persona de que ciertos resultados, positivos o negativos estén ligados al desempeño (instrumentalidad), así como la percepción personal del valor de éstos resultados (valencia).

La motivación está representada por el producto de tres elementos y puede formularse de la siguiente manera, según (Gordon, 1987) y (Lawler, 1981), en (Pin & Susaeta, 2003).

Víctor Vroom popularizó esta teoría en los años sesenta. Su modelo decía que la motivación estaba en función de las expectativas, valencia y el conducto.

La forma de expresión es la siguiente:

$$M = E * I * V$$

Donde:

M = Motivación **E = Expectativas** **I = Instrumentalidad** **V = Valencia**

De manera alternativa, se puede expresar así:

$$\text{Motivación} = [E \rightarrow D] * \sum [(D \rightarrow R) * (V)]$$

Donde:

D = Desempeño **R = Recompensa**

En esta fórmula, la motivación está representada como el producto de tres elementos que son:

a) Expectativas o el vínculo entre esfuerzo y rendimiento = $[E \rightarrow D]$

Es el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea. Se presenta en forma de probabilidades aumenta la evaluación de la expectativa la auto eficacia del individuo (la creencia de que se cuenta con las capacidades

necesarias para la realizar el trabajo) y lo disminuye el fenómeno de impostor (considerar que no es tan capaz como se hace ver a otros).

b) Instrumentalidad o el vínculo entre rendimiento y recompensa = (D → R)

El empleado realiza una evaluación de la probabilidad de que la empresa valore su desempeño y le otorgue recompensas. Si evalúa que las promociones son en base al desempeño, la Instrumentalidad tendrá una calificación alta.

c) Valencia o el atractivo de la recompensa (V)

Es la importancia que concede el individuo al resultado o la recompensa potencial que puede obtener con la realización del trabajo. En la valencia se considera tanto las metas como las necesidades del individuo.

La valencia es el nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta, es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo en la medida que las necesidades antiguas queden satisfechas y aparezcan otras nuevas. La clave de la teoría de la expectativa es la comprensión de la meta individual y los vínculos entre el esfuerzo y el rendimiento, entre el rendimiento y las recompensas, y finalmente, entre las recompensas y la satisfacción de alcanzar la meta individual. Igual que un modelo de contingencia, la teoría de la expectativa reconoce que no hay un principio universal que permita explicar la motivación de todas las personas, además, el hecho de saber lo que una persona intenta satisfacer no garantiza que ese individuo tendrá la percepción de que un alto rendimiento le conducirá seguramente a la satisfacción de esas necesidades.

1.7. Modelo de Porter & Lawler (teorías de las expectativas)

Lyman W. Porter y Edgard E. Lawler derivaron un modelo de motivación sustancialmente más completo, aunque basado en gran medida en la teoría de las expectativas. En la figura 2.5 se presenta una versión abreviada de él.

Como indica este modelo, la cantidad del esfuerzo depende del valor de una recompensa más la cantidad de energía que una persona cree requerir y la probabilidad de recibir la recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de obtener realmente una recompensa se ven influidas a su vez por el historial del desempeño real. Obviamente, si los individuos se saben capaces de realizar cierta labor o si ya la han hecho, poseen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de obtener una recompensa.

El desempeño real en una labor está determinado principalmente por el esfuerzo invertido. Pero también se ve influido en alto grado por la capacidad de un individuo para realizar la labor y por su percepción de la tarea requerida. Se entiende que, a su vez, el desempeño conduce a recompensas intrínsecas y recompensas extrínsecas. Atemperadas por lo que el individuo considera justo, esas recompensas producen satisfacción. No obstante, el desempeño también influye en la percepción de las recompensas como justas. Comprensiblemente, lo que el individuo juzgue como una recompensa justa a sus esfuerzos tendrá necesariamente efecto en la satisfacción que derive de ella. Del mismo modo, el valor real de las recompensas se verá influido por satisfacción.

Las recompensas pueden ser extrínsecas o intrínsecas; y a estas Pérez López le agrega las trascendentes; se incluye en el modelo que las recompensas estén en términos de equidad.

Además de ser más complejo que otras teorías sobre la motivación, el modelo de motivación de Porter & Lawler representa sin duda una descripción más adecuada del sistema de la motivación. Para el administrador en ejercicio, este modelo significa que la motivación no se reduce a una simple cuestión de causa y efecto. Significa también que los administradores deben evaluar cuidadosamente sus estructuras de recompensas y que por medio de la detallada planeación, la administración por objetivos y la clara definición de deberes y responsabilidades en una sólida estructura organizacional pueden integrar el sistema de esfuerzo-desempeño-recompensa-satisfacción a un sistema completo de administración.

Las recompensas pueden ser extrínsecas o intrínsecas; y a estas se le agregan las trascendentes (Pérez, 1985 a, b, 1987, 1991); se contempla en el modelo que las recompensas estén en el término de equidad.

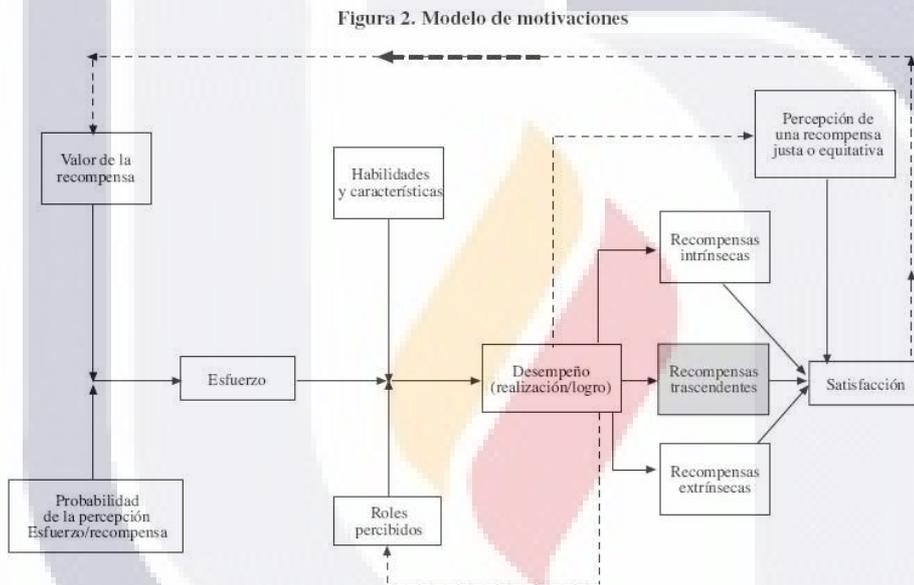
Pin & Susaeta (2003) presentan una relación entre el tipo de motivación con necesidades partiendo de la teoría de (Pérez, 1985 a, b, 1987, 1991):

Los motivos extrínsecos.....Las necesidades materiales

Los motivos Intrínsecos.....Las necesidades de conocimiento

Los motivos Trascendentales.....Las necesidades afectivas

Esta relación se muestra en el esquema de Porter y Lawler adaptado por Pin & Susaeta (2003) en el que incluyen el factor de motivación trascendente que no aprecia en el de Porter y Lawler.



Fuente: Elaboración propia partiendo del modelo de motivación de Vroom. Modelo de motivación de Porter y Lawler, tomado de Porter y Lawler, «Managerial Attitudes and Performance», Copyrighted by Richard D. Irwin, Inc., 1968. McGraw Hill Companies, Inc. 2000.

Figura 2 Figura 1.2 Modelo de Motivaciones

Habilidad: (Vroom, 1964) define la habilidad de desarrollar una tarea el grado en que poseen los individuos todos los atributos necesarios para su desarrollo, excluyendo aquellos de naturaleza psicológica.

Roles Percibidos: Son (Porter & Lawler, 1968) quienes introducen este . Es la variable que describe precisamente cómo el individuo define su papel en el trabajo.

Recompensas: También (Porter & Lawler, 1968) son quienes introducen en el modelo las motivaciones extrínsecas e intrínsecas. Las dos clases de motivación tienen que ver con el desempeño del individuo. También figura en el modelo una recompensa en términos de equidad.

Para (Vroom, 1964) el desempeño o desarrollo personal del individuo es una función del producto de la fuerza motivacional y las habilidades. (Porter & Lawler, 1968) ven el desempeño como producto o interacción de la motivación al desarrollo, el esfuerzo, la habilidad para desarrollar las tareas y las precisas percepciones individuales del papel que el individuo tiene en el trabajo, por ello, si la motivación se define como el impulso en el ser humano que le lleva a satisfacer unas necesidades, se tienen que distinguir tipos de motivos o componentes de la motivación:

Motivos Extrínsecos: Los que corresponden a lo que se espera recibir del entorno al actuar (M. ex.), constituyen el tipo de motivaciones en las que se basaba exclusivamente la teoría histórica, señalando que la forma de motivar al trabajador es a través de un sistema de incentivos salariales. Motivaciones basadas únicamente en intereses externos, entre ellos los económicos.

Motivos Intrínsecos: Los que corresponden a lo que se espera experimentar internamente al actuar (M. in). Defendido por “la escuela de las relaciones humanas”. Las personas son movidas a actuar por los cambios internos, personales, que esperan alcanzar al realizar la acción.

Motivos Trascendentes: Los que corresponden a lo que esperamos que en el entorno actual (M. tr.).

Si la motivación se define como el impulso en el ser humano que lo lleva a satisfacer unas necesidades, después de haber mencionado los motivos se presentan las necesidades (Pérez, 1985 a, b, 1987, 1991).

Necesidades materiales: Son todas aquellas que satisfacen al sujeto a través de la interacción de los sentidos como el mundo físico que lo circunda, significan, en último término, la posesión de las cosas o la

posibilidad de establecer relaciones sensibles con las mismas. La satisfacción de estas necesidades está ligada a la sensación de placer, de hecho, el placer es la medida del valor de la realidad, en cuanto ésta satisface más o menos este tipo de necesidades.

Necesidades de conocimiento: Son aquellas ligadas a las capacidades que las personas tenemos de hacer cosas, de conseguir lo que queremos, se satisfacen en la medida que la persona es capaz de encontrar la realidad que circunda y se considera capaz de hacer más cosas, la sensación de poder y, en cierta medida, la sensación de seguridad, corresponden a estados psicológicos que dependen de la satisfacción de estas necesidades.

Necesidades afectivas: Son aquellas ligadas al logro de las relaciones adecuadas con otras personas, a la certidumbre de que no somos indiferentes para los demás, de que nos quieren como personas, de que nos aprecian por nosotros mismos, por ser quienes somos. Las personas son capaces de amar, de darse al otro y de ser amadas, y esta relación es la que satisface nuestras necesidades afectivas.

Así, la motivación total de una persona es la combinación de los tres tipos de motivos, así, cada persona tiene una composición de su motivación, que dista mucho de ser estática y que evoluciona a lo largo de las distintas fases de la vida del individuo, y puede formularse así:

$$MT = ME + MI + Mt$$

Donde:

MT = Motivación Total

ME = Motivación Extrínseca

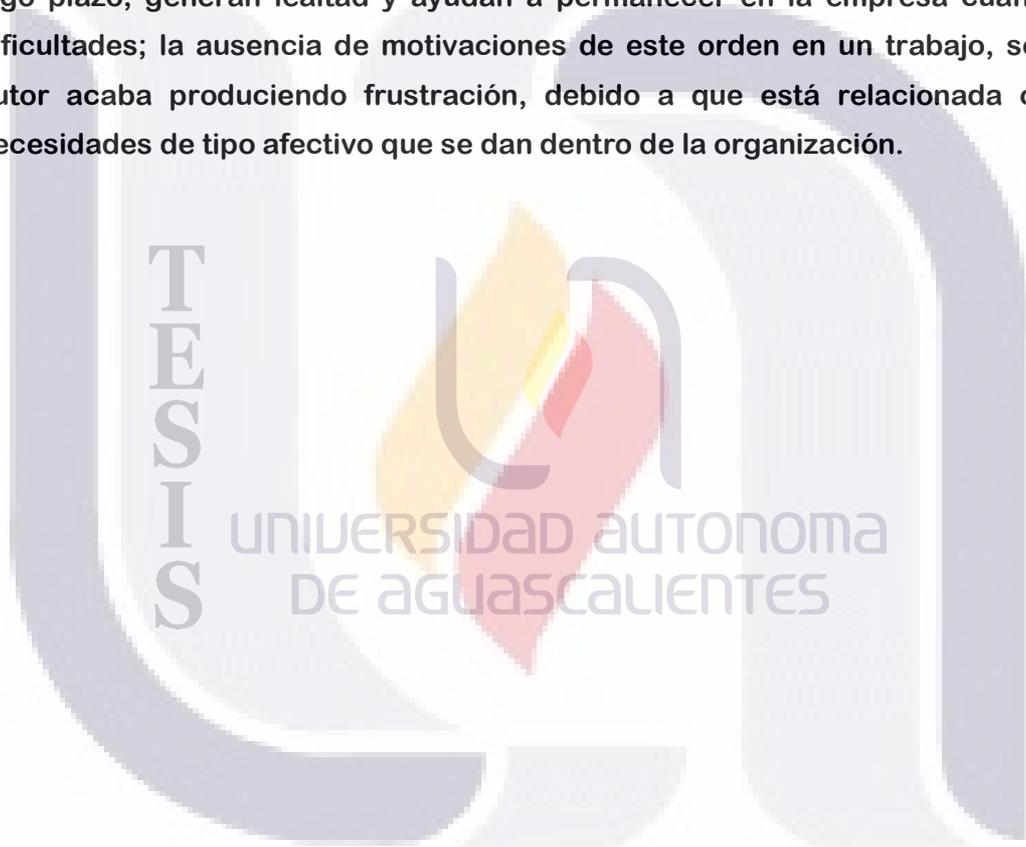
MI = Motivación Intrínseca

Mt = Motivación Trascendental

Según (Pin & Susaeta, 2003), la motivación extrínseca sirve para motivar a corto plazo, para objetivos inmediatos, pero no genera lealtad y puede ser muy peligrosa para estimular.

Las personas con fuerte inclinación por los motivos intrínsecos pueden ser muy útiles para la organización en tanto sus intereses coincidan, pero si esto no es así pueden ser muy negativas para el funcionamiento de la organización, la satisfacción de los motivos intrínsecos no genera lealtad; por el contrario, aumenta la independencia de las personas, lo cual las hace muy propensas a la migración.

Los motivos trascendentes, en cambio, sirven para lograr objetivos importantes a largo plazo, generan lealtad y ayudan a permanecer en la empresa cuando hay dificultades; la ausencia de motivaciones de este orden en un trabajo, según el autor acaba produciendo frustración, debido a que está relacionada con las necesidades de tipo afectivo que se dan dentro de la organización.



CAPITULO 2: LIDERAZGO

2.1. Definición de liderazgo

El liderazgo tiene diferentes significados para diversos autores, así podemos definirlo por ejemplo, como la influencia, es decir el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas de grupo. En teoría se debe estimular a las personas para que desarrollen no solo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza.

El celo es ardor, ahínco e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y capacidad técnica. Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades. No se quedan detrás del grupo empujándolo o estimulándolo, sino al frente del mismo. Facilitando su avance e inspirándolo para lograr las metas organizaciones.

Otra definición bien acertada, es la que considera el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos, de ahí que podemos decir que el liderazgo es encarado como un fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales.

Ahora bien, es importante tener presente que el liderazgo esta en función a las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.

Existe una distinción entre el concepto de liderazgo como una cualidad personal (combinación especial de características personales que hacen de un individuo un líder) y de liderazgo como función (como consecuencia de una distribución de la autoridad para tomar decisiones dentro de una empresa): “El grado en que el individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no solamente de sus propias características, sino también de las características de la situación en la

cual se encuentra”. El comportamiento de Liderazgo (que involucra funciones como planear, dar información evaluar, arbitrar, controlar recompensar, estimular, penalizar, etc.) debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos, en otras palabras a satisfacer sus necesidades, así el individuo que puede dar mayor asistencia y orientación al grupo (escoger o ayudar al grupo a seleccionar las mejores soluciones para sus problemas) para que alcance un estado satisfactorio, tiene mayores posibilidades de ser considerado líder. El liderazgo es pues, una cuestión de reducción de incertidumbre de grupo. El comportamiento por el cual se consigue dicha reducción es la escogencia. “El liderazgo es un proceso continuo de escogencia que permite a la empresa caminar en dirección a su meta, a pesar de todas las perturbaciones internas o externas “. Así el liderazgo es una cuestión de toma de decisión de grupo.

2.2. Importancia del liderazgo

En la actualidad, en diversos ámbitos de la vida social, ha resurgido la inquietud de encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el movimiento mundial impone a los individuos, las organizaciones y los estados. Ya desde los 80, se percibía el cambio del entorno en el que los administradores realizaban la toma de decisiones; se trataba de dos condiciones básicamente: la intensidad competitiva y la complejidad de las empresas.

(Kotter, 1997).

Entre los múltiples tópicos que se consideran como alternativas viables para lograr la excelencia y la supremacía, particularmente en los negocios, el liderazgo vuelve a plantearse como la estrategia que permitirá a los ejecutivos y sus organizaciones llegar a ellas.

Hablar del liderazgo como alternativa, nos lleva a retomar lo que en torno a ello se ha avanzado; obviamente aquellos intentos de perfilar a los líderes como individuos con características de personalidad, cualidades superiores y dotados de un gran "carisma" o ,incluso, con medidas físicas especiales, han quedado superados en la medida en que no es posible determinar un conjunto de atributos que puedan caracterizar en diferentes momentos, grupos y tareas al líder.

A partir de ello, el esfuerzo se centra en destacar el comportamiento de las personas y las diversas situaciones en que se constituyen como líderes. El avance que se logra con esta perspectiva es que el liderazgo no es una cualidad innata sino que es sujeto de aprendizaje dado que se trata del desarrollo de ciertas habilidades y conductas.

Bajo esta óptica encontramos definiciones de liderazgo como las siguientes:

"Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo par alcanzar objetivos." (Davis y Newstrom, 1991) "... el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo(s)" (Kotte , 1997).

Se puede apreciar en estas definiciones que el liderazgo queda en manos de un individuo cuya función se centra en la conducción del trabajo colectivo hacia metas establecidas de antemano por él mismo. A su vez es posible identificar que el líder se constituye como el detonante de la labor del grupo; sin embargo, al destacar al sujeto se pierde de vista la interacción con los subordinados y su nivel de aceptación de los objetivos planteados desde fuera o de manera independiente por dicho líder.

La conducción del trabajo de otros puede aprenderse. Kotter por ejemplo, pone de relieve que el líder debe adquirir algunas habilidades que lo conducirán a la eficiencia tales como el conocimiento del sector industrial y de la organización, relaciones dentro de la empresa y el sector industrial, una excelente reputación e historial, potencial y habilidad intelectual, valores personales y motivación.

Al parecer un individuo que logre apropiarse de estas características estará en condiciones de ejercer el liderazgo en cualquier organización; sin embargo cabe cuestionar si esta persona podrá interactuar de manera adecuada con cualquier tipo de subordinado, ya que la conducción del trabajo se da en todos los niveles e incluye las tareas más modestas y a personas con diferentes potencialidades que no necesariamente pueden identificar en este sujeto a su líder.

2.3. Componentes del liderazgo

Los líderes prevén el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma. Los líderes deben inculcar los valores, tanto si se relacionan con la calidad, la honradez y con el hecho de asumir riesgos calculados, como si se refieren a la preocupación por los empleados y los clientes.

Todo grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible tiene al frente alguna persona apta en el arte del liderazgo. Esa característica, al parecer está integrada por cuatro componentes importantes:

- 1- Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- 2- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones distintas.
- 3- Capacidad para inspirar.
- 4- Capacidad para actuar en forma tal que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

El primer ingrediente del liderazgo es el poder. La naturaleza del poder y las diferencias entre poder y autoridad. Así el poder es la capacidad que tienen las personas o grupos de inducir o influir sobre las creencias o acciones e otras personas o grupos y por otro lado la autoridad es el derecho en un puesto (y a través de él, el derecho de la persona que ocupa ese puesto) para ejercer discrecionalidad al tomar decisiones que afectan a otro, se trata pues de un tipo de poder, pero dentro del ambiente de una organización.

El segundo elemento es el entendimiento fundamental de las personas. Al igual que en todas las demás prácticas, una cosa es conocer la teoría de la motivación, las clases de fuerzas motivadoras y la naturaleza de un sistema de motivación, pero otra es saber aplicar esos conocimientos a las personas y las situaciones. El administrador o cualquier otro líder que conozca, por lo menos, el estado actual de la teoría de la motivación y que comprenda los elementos de la misma, está más consciente de la naturaleza de y la intensidad de las necesidades humanas y en

mejor posición para definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrar para obtener las respuestas deseadas.

Un tercer componente es la rara capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus aptitudes a un proyecto. Aunque el uso de los motivadores parece centrarse en los subordinados y en sus necesidades, la inspiración proviene también de los dirigentes del grupo. Ellos pueden ser interesantes y atractivos e inspirar lealtad, devoción y un intenso deseo por parte de los seguidores de lograr lo que quieren los líderes. Este no es un asunto de satisfacción de la necesidades si no que se trata de una situación en que las personas dan un respalde desinteresado al paladín elegido. Los mejores ejemplos de liderazgo inspiracional proviene de situaciones desesperadas y atemorizantes: Una nación sin preparación en vísperas de una batalla, un campo de prisioneros con una moral excepcional o un líder derrotado a quien no abandonan sus fieles seguidores. Algunos pueden argumentar que esa clase de devoción no es completamente desinteresada, que es interés de aquellos que se enfrentan a la catástrofe seguir a la persona en quien confían. Pero pocos podrían negar el valor del atractivo personal en cualquiera de estos casos

El cuarto ingrediente del líder se relaciona con el estilo del líder y el ambiente que desarrolla. La intensidad de la motivación depende en gran parte de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se estima necesaria, la tarea a realizar y otros factores que son parte de un ambiente, así como de un clima organizacional. El conocimiento de estos factores a conducido a una considerable investigación sobre el comportamiento del liderazgo y al desarrollo de varias teoría al respecto.

2.4. Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo se refieren al patrón de conducta que adopta el líder o directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización. Los estilos de liderazgo también están determinados por las habilidades que predominan al ejercicio del mando. Ricardo Jiménez (1998) menciona que los estilos de liderazgo pueda oscilar entre varios extremos, desde

dejar hacer sin intervenir hasta controlar todo, o estar orientado a la persona, el trabajo las metas o los resultados.

La principal teoría que explica el liderazgo mediante estilos de comportamiento, sin preocuparse por las características de personalidad, define tres estilos de liderazgo: *autoritario, liberal y democrático*, que a su vez que determinan los estilos de mando y dirección (Adalberto Chiavenato, 1996)

Aunque se han desarrollado diversos enfoques para describir los estilos de liderazgo, la mayoría incorpora la antigüedad de la autoridad y el control que el líder le transfiere al grupo (Andrew J. Dubrin, 1991). Hay que mencionar que cada estilo de liderazgo tiene sus propios efectos y su empleo requiere que el equipo de trabajo tenga cierto perfil.

Santiago Lazzati (1999) dice que aunque cada ser humano tiene características personales que lo diferencian de los demás, es útil agrupar esa variedad de características en categorías que permitan identificar los estilos personales.

A continuación se diferencian los estilos con base en la forma en que los líderes usan sus recompensas, manejan el poder, ponen énfasis en la estructura, delegan tareas y comunican una idea.

Liderazgo estructurador

El líder decide primero cuál es la mejor manera para efectuar una tarea y luego comunica a sus subordinados lo que esperan de ellos, cómo, cuando y quién la realizará.

Este estilo de liderazgo es apropiado cuando los colaboradores poseen conocimiento o experiencia mínimos y requieren adquirir las habilidades necesarias para el puesto.

El estilo no debe utilizarse cuando los individuos tienen experiencia habilidad y motivación personal para llevar a cabo la tarea, pues mandar a alguien cuando no es necesario implica no solo problemas de comunicación y desperdicio de tiempo y energía sino poca productividad.

Tampoco es bueno utilizarlo cuando las personas en una etapa de desolló alto en cuanto a la ejecución de una tarea, ya que pueden experimentar resentimientos

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

hacia la conducta estructuradora del líder y por lo tanto dejar de expresar sus ideas y deseos de cooperación.

Liderazgo entrenador.

Se utiliza un estilo entrenador cuando el subordinado tiene un nivel de experiencia o habilidad bajo en un área de trabajo y ha mostrado deseos de aprender más pero no puede terminar el trabajo de manera independiente.

Su enfoque es la integración, pues se establece una relación líder-subordinado que tiene dos fines: cumplir la tarea y desarrollar habilidad y la responsabilidad necesaria para la misma. Por ello el líder debe explicar el cómo y el cuándo de la tarea, establecer estándares de desempeño realista, planearlos como un reto y reconocer y premiar el desempeño del trabajador.

Este estilo expresa la creencia en que los subordinados tienen potencial, pero que para realizarlo a plenitud deberán aprender a trabajar arduamente. El estilo entrenador requiere la energía y el compromiso del líder tanto con el desarrollo de los subordinados como con el cumplimiento de la tarea.

Liderazgo alentador.

El liderazgo alentador procura que los colaboradores aumenten su confianza y habilidades para desempeñar una tarea específica de manera notable e independiente. Se aplica con aquellas personas que se desempeñan en niveles por arriba del estándar y están dispuestos a asumir responsabilidades en cuanto a los resultados, por su experiencia y nivel de confianza aun son insuficientes como para dejarlas trabajar por si solas.

En este estilo de liderazgo es importante reconocer los logros y dejar al personal tomar dediciones y solucionar problemas asociados con la tarea asignada.

La aplicación inadecuada del estilo alentador a menudo se produce cuando el líder falla al considerar la relación entre su estilo preferido y el requerido por la situación.

Liderazgo delegador.

El liderazgo delegados es el que signa tareas al colaborador apropiado y deja que proceda a realizarlas por si mismo. La verificación, la supervisión o dirección ocasional permitirá al líder estar informado y asegurarse de que el colaborador tenga los recursos necesarios. Pueden recibir una dirección delegadota los subordinados que tengan todos los conocimientos experiencia o habilidades requeridas para efectuar un trabajo de manera sobresaliente, desean distinguirse al efectuar una tarea específica.

El estilo delegador requiere que el líder este dispuesto a preemitir a sus subordinados establezcan sus propias metas para realizar sus tareas y se hagan cargo de cualquier plano o decisión requerida. La térrea básica del líder consistirá en asegurarse de que alcancen las metas y las políticas organizacionales, y que no ocurran interrupciones que salgan del control de sus colaboradores.

Este estilo deberá emplearse cuando los colaboradores poseen experiencia, están habilitados en una tarea especial y están dispuestos a tomar la responsabilidad de sus propia planeación y productividad en un área de trabajo.

Liderazgo coercitivo.

El efecto del estilo coercitivo en el clima organizacional es tan dañino que demuestra que la flexibilidad es un acierto. Las dediciones externas del líder matan las nuevas ideas. La gente siente que no la respetan hasta el punto de pensar que no deben proponer sus ideas, ya que simplemente serán descartadas. De este modo el sentido de responsabilidad de la gente s evapora; son incapaces de actuar por su propia iniciativa, pierden el sentido de propiedad y sienten poca necesidad de dar cuentas de su rendimiento.

El sistema coercitivo también tiene un efecto nocivo en e sistema de recompensas. Muchos de los trabajadores de alto rendimiento están motivados por algo más que el dinero: buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo erosiona ese orgullo.

Liderazgo autoritario.

Es un visionario que motiva a la gente haciéndole comprender la manera que su trabajo se inserta en una visión más amplia de la empresa. La gente que trabaja bajo este tipo de líder entiende que lo que lo hace importante y porqué.

Los líderes autoritarios también maximizan el compromiso con los logros y la estrategia de la compañía. Al encuadrar las tres individuales dentro de una misma visión global, el líder autoritario define estándares que giran entorno a dicha visión. Así los parámetros de éxito están claros para todo el mundo, lo mismo que las recompensas. Al reconocer el valor del líder autoritario establece el objetivo final, pero da a la gente la libertad para innovar, experimenta y suministra riesgos calculados.

Por sus impacto positivo el estilo autoritario funciona bien en casi situación de negocios, pero es particularmente efectivo cuando el negocio está a la deriva, el líder establece el nuevo rumbo de acción y vende a su gente una visión a largo plazo renovada. A pesar de lo poderoso que resulta, el estilo autoritario no es adecuado para toda situación.

Liderazgo afiliativo.

Este estilo tiene un notable efecto positivo en la comunicación, pues se comparten ideas e inspiración.

También promueve la confianza entre los amigos, lo que permite la innovación constante y la toma de riesgos. La flexibilidad también surge porque el líder afiliativo como un padre que ajusta las reglas del hogar para un adolescente maduro, evita imponer estructuras innecesarias sobre cómo debe efectuarse el trabajo. Le da a la gente la libertad de hacer su trabajo en la forma que piensa que es más efectiva.

El impacto generalmente positivo del estilo afiliativo hace de este una buena posibilidad para toda situación, pero los líderes deben emplearlo en particular cuando están tratando de generar armonía en el equipo, levantar la moral mejorar la comunicación o repara la confianza perdida.

Liderazgo democrático.

Al tomarse el tiempo de escuchar a las ideas, el líder genera confianza, respeto y compromiso. Cuando deja que los propios trabajadores opinen acerca de las dediciones se afectan sus logros y en el modo en que realizan su trabajo, el líder democrático promueve la flexibilidad y responsabilidad. Al escuchar la preocupación de sus trabajadores el líder democrático aprende cómo mantener alta la moral. Finalmente debido a que participa en la determinación de los estándares de evaluación del éxito, la gente que opera en sistemas democráticos tiende a ser muy realista acerca de lo que puede cumplirse y no puede cumplirse.

Liderazgo marcapasos.

Aunque a primera vista las características distintivas de este estilo parecen admirables, deben emplearse con moderación. El líder establece estándares de desempeño extremadamente elevados y los ejemplifica él mismo. Está obsesionado en hacer las cosas mejor y más rápido, y espera lo mismo de todos a su alrededor. Detecta quienes no rinden lo que deben y demanda más de ellos, si no se colocan a la altura de la circunstancias, los reemplaza con gente que pueda hacerlo. Se podría pensar que un enfoque como este debe mejorar los resultados pero no lo hace.

Liderazgo situacional.

Los líderes que emplean cuatro o más estilos en especial (el entrenador, afiliativo, autoritario y democrático) y logran hacer una mezcla según el equipo de trabajo y las expectativas de éste, consiguen el mejor clima laboral y los mejores rendimientos del negocio.

Los líderes más efectivos intercambian de modo flexible los estilos de liderazgo a medida que sea necesario.

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

El líder participativo.

Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El líder liberal (Rienda suelta).

Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

A continuación se muestra en la tabla número 1, los estilos de liderazgo, el modus operando y la representación en una frase.

Tabla 1 Tabla 2.1 : “El modus operando del líder”

Estilo	Modus operando del líder	El estilo en una frase
Entrenador	Desarrollo a la gente para el futuro.	Prueba esto
Coercitivo	Demanda acatamiento inmediato.	Haz lo que te digo
Autoritario	Moviliza a la gente hacia una visión.	Ven conmigo

Afiliativo	Crea armonía y constituye lazos emocionales.	La persona está primero
Democrático	Forja consenso a través de la participación.	Qué piensas
Marcapasos	Establece estándares elevados de rendimientos.	Haz como yo hago ahora.

Fuente: Daniel Goleman, "Leadership that Gets Results", Harvard Business, núm 2. vol 78.

A continuación se muestra una tabla en la cual se presentan los estilos de liderazgo que se reconocen como favorables para trabajar en una nueva administración, el modus operandi de los estilos, así como su representación en una frase como se muestra en el cuadro número 2.

Tabla 2 Tabla 2.2 "Modus operandi del líder, favorables para una nueva administración.

Estilo	Modus operandi del líder	El estilo en una frase
Estructurado	Dice cómo se hace, quien lo hace y cómo.	Sigue el estándar.
Entrenador	Establece estándares y entrena para que se alcance la meta.	Tú puedes alcanzar
Alentador	Se asegura de que los empleados aumenten su confianza y habilidades.	Vamos tú puedes
Delegador	Asigna funciones al colaborador responsable	Es nuestra responsabilidad

Fuente: Berta Emilia Madrigal Torres, Liderazgo Enseñanza y Aprendizaje, Madrigal, pag 85.

2.5. Teorías del liderazgo

La literatura sobre liderazgo es voluminosa y gran parte de ella es confusa y contradictoria. Para abrirnos paso sobre ese verdadero bosque examinaremos tres enfoques básicos que explican las cualidades de un buen líder. La primera

teoría trato de buscar rasgos universales de la personalidad que tenían los líderes en mayor grado que el resto de la población. La segunda busco explicar el liderazgo a partir del comportamiento del individuo. Ambas han sido llamadas “puntos de arranque falsos”, por su concepción equivocada y demasiado simplista del liderazgo. En los últimos años se ha recurrido a los modelos de contingencia que explican las fallas de las teorías anteriores que impidieron conciliar y combinar la diversidad de los resultados de la investigación.

Teoría de rasgos

Si quisiéramos describir a un líder basándonos en los conocimientos generales que aparecen en los medios de comunicación modernos, podríamos enumerar cualidades como inteligencia, carisma, determinación, entusiasmo, fuerza, valor, integridad, seguridad en sí mismo, y otras, llegando posiblemente a la conclusión de que los líderes deben de ser personas muy especiales. La búsqueda de características con las ya mencionadas, las cuales distinguen al líder del resto de la población, fue el trabajo principal de los primeros psicólogos que estudiaron el liderazgo.

Es posible aislar una o más características sociales, físicas, intelectuales, o de personalidad en personas a quienes generalmente se les reconoce como líderes (Napoleón, Hitler, Lincoln, Juana de Arco, César Chávez, Martín Luther King, etc) que no posee el no líder? Quizás aceptamos que todos ellos corresponden a una nueva definición de líder, pero son personas con características diametralmente opuestas. Si el concepto de rasgos fuera válido, habría que encontrar características específicas que tuvieran todos los líderes. Los intentos de aislar esos rasgos en los trabajos de investigación han conducido a callejones sin salida.

La imposibilidad de dar con la solución en la teoría de los rasgos impulso a los investigadores a estudiar las conductas propias de algunos líderes. Se preguntaron si tenía algo de especial la forma en que un buen líder se conduce. Por ejemplo tiende a ser más democrático que autocrático?

Se esperaba que no sólo la teoría conductual aportara respuestas más definitivas sobre la naturaleza del liderazgo, sino que de tener éxito sus consecuencias prácticas serían muy distintas a la de los rasgos. Si la investigación de los rasgos

había acertado en sus conclusiones entonces tendríamos un criterio para seleccionar a la persona idónea que asumiera posiciones formales en los grupos y en las organizaciones donde se requiere liderazgo. En cambio si los estudios de la conducta lograban detectar las determinantes conductuales decisivos del liderazgo, podríamos entrenar a las personas para que se conviertan en líderes. La diferencia de la teoría de rasgos y la conductual, en cuanto a su aplicación, reside en sus suposiciones. En caso de ser válida la teoría de los rasgos ello significaría que los líderes son básicamente innatos, o se tiene ese don o no. Por otra parte si el líder posee comportamientos específicos, es posible enseñar el liderazgo (podemos diseñar programas que incluyen esos patrones de conducta en quienes desean ser líderes eficientes. Ello constituye una posibilidad más interesante pues significa que podemos ampliar el número de líderes. Si el entrenamiento da resultado, nunca habrá escasez de líderes.

Teorías conductuales

Hubo otras investigaciones que afrontaron el problema de medir el comportamiento mediante la observación de la conducta como son los estudios iniciados por la Ohio State University y en la Michigan University. Tuvieron poco éxito en el descubrimiento de relaciones constantes entre los patrones de la conducta del liderazgo y el desempeño del grupo. No es posible hacer afirmaciones generales, puesto que los resultados muestran enorme variación según las circunstancias. Lo que faltó fue tener en cuenta los factores situacionales que influyen en el éxito o en el fracaso. Por ejemplo parece poco probable que Martín Luter King hubiera sido un gran líder a fines del siglo, pero si lo fue en la década de 1950 y de 1960. Parecen poco probable, y sin embargo las teorías conductuales que acabamos de describir no aclaran tales factores situacionales.

Rejilla Administrativa

Blake y Mounton inventaron una representación gráfica de la concepción bidimensional del estilo de liderazgo. Propusieron una cuadrícula gerencial,

basada en los estilos de “interés por la gente” y “interés por la producción”, rejilla que en esencia representa las dimensiones de consideración e inicio de estructura descubiertas en la Ohio State University o las dimensiones de orientación al empleado y orientación a las producciones aportadas por los estudios de Michigan University.

La rejilla o grid, que presentamos en la figura 2.3 tiene nueve posiciones posibles a lo largo de cada eje, creando ochenta y un posiciones diferentes en las cuales puede caer el estilo del líder. La rejilla no contiene los resultados obtenidos si no los factores dominantes en un pensamiento de líder en relación con la obtención de resultados.

Conforme a los resultados de Blake y Mouton, los líderes alcanzan el máximo nivel de rendimiento en un estilo (9.9) en contraste con, por ejemplo, el líder 9.1 (tipo autoritario) o el líder 1.9 (tipo sociable). Por desgracia, la cuadrícula ofrece un mejor marco de referencia para conceptualizar el estilo de liderazgo que para presentar una nueva influencia tangible al esclarecer el dilema del liderazgo pues hay poca evidencia segura que apoye la conclusión de que un estilo 9.9 es más eficaz que todos los casos.

UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE AGUASCALIENTES

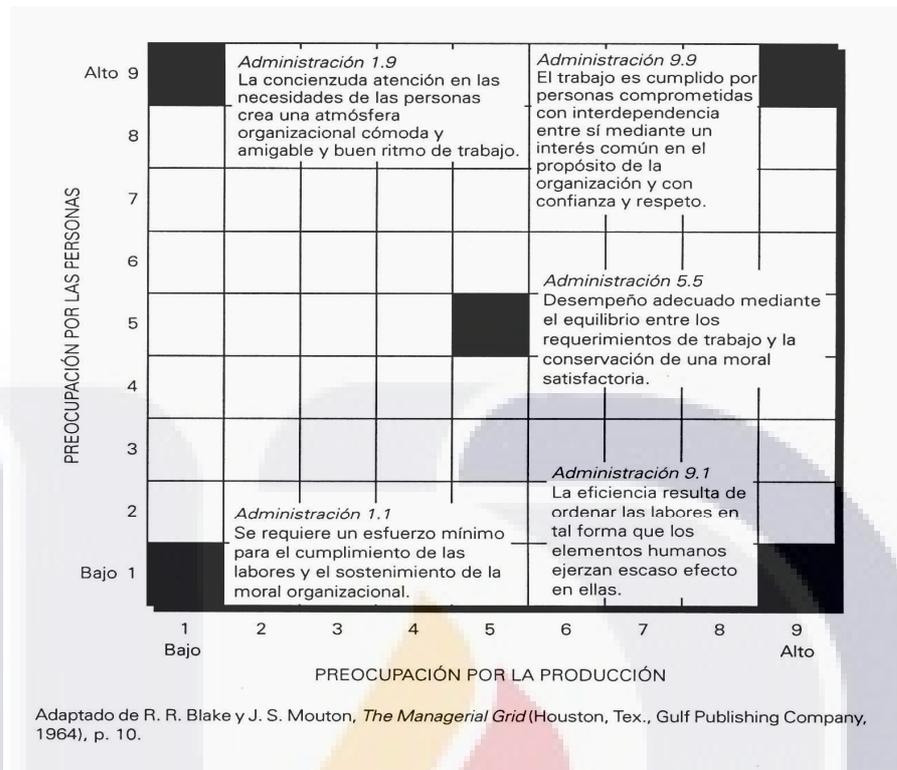


Figura 3 Figura 2.3. Rejilla administrativa

Teorías de contingencia

Los que analizaban los fenómenos del liderazgo fueron convenciéndose cada vez más de que predecir el éxito del liderazgo era más que el simple aislar unos cuantos rasgos o conductas preferibles. La imposibilidad de obtener resultados congruentes dio origen en un nuevo énfasis en los factores situacionales. La relación entre el estilo del liderazgo y la eficacia indicó que en cierta condición a, el estilo x será el apropiado, mientras que el estilo y lo será en la condición b y el estilo z en la condición c. Pero qué cosa eran las condiciones a, b, c, etc? Una cosa era afirmar la que la eficacia del liderazgo depende de la situación y otra muy distinta lograr aislar esas condiciones situacionales.

Se han hecho abundantes investigaciones para aislar los factores centrales de la situación que afecta a la eficacia del liderazgo. Un autor al reseñar la literatura

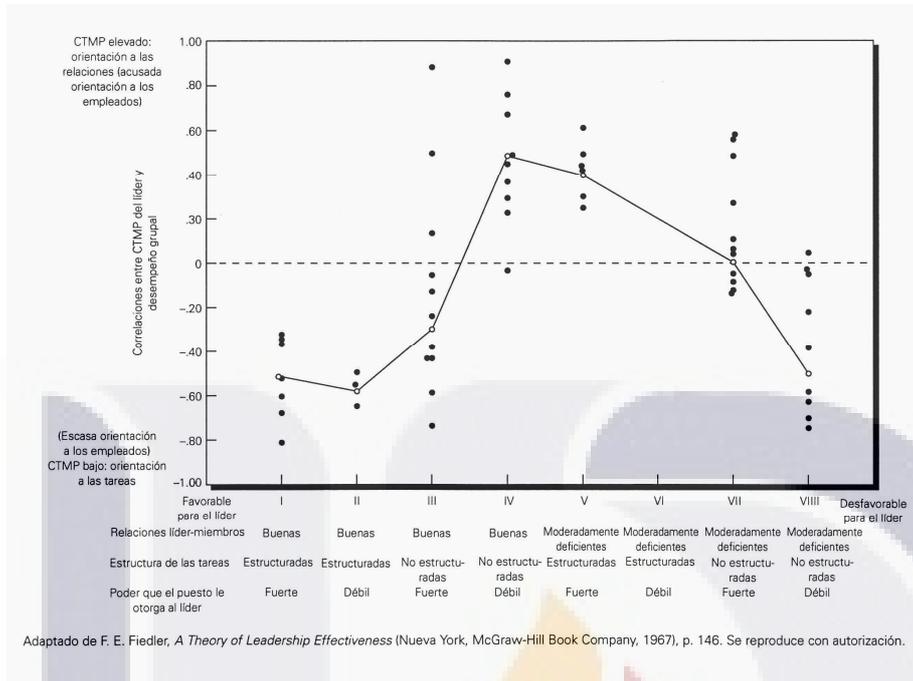
TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

descubrió que la tarea en cuestión (por ejemplo, la complejidad, tipo tecnología y tamaño de proyecto) constituía una importante variable moderadora, pero encontró además estudios que aíslan los factores situacionales como el estilo del supervisor inmediato del líder, las normas del grupo, el tramo de control, las amenazas externas y el estrés, las exigencias de tiempo y la atmósfera organizacional.

Varios intentos por aislar las variables situaciones más importantes han tenido más éxito que otros, y en consecuencia, han merecido mayor reconocimiento.

El modelo de Fiedler

Fred Fiedler formuló el primer modelo general del liderazgo a partir de la contingencia. Su modelo propone que un buen desempeño del grupo depende de la concordancia entre el estilo de la interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le confiere control e influencia. Fiedler ideó un instrumento al que llamo cuestionario del compañero de trabajo menos preferido, con el cual pretende medir si alguien está orientada al trabajo o a las relaciones interpersonales. Más aún, aisló tres criterios situacionales (relaciones de líder miembro, estructura de la tarea y poder de la posición) que, a su juicio, pueden manipularse para que produzcan una adecuación apropiada con la orientación de la conducta del líder. En cierto modo, el modelo de Fiedler es hijo de la teoría de los rasgos, puesto que el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido es un simple test psicológico. Sin embargo, Fiedler va mucho más allá de dicha teoría y también de la teoría conductual al intentar aislar las situaciones, al relacionar su medida de la personalidad con la clasificación de las situaciones y al predecir la eficacia del liderazgo en función de las dos.



Teoría situacional de Hersey – Blanchard

Esta es uno de los modelos de liderazgo de mayor uso. Si bien la teoría no ha sido sometida a una evaluación exhaustiva para probar su validez, la incluimos aquí por su gran aceptación y fuerte atractivo intuitivo.

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se centra en los seguidores. Un buen liderazgo se logra escogiendo el estilo apropiado que para Hersey y Blanchard depende de la madurez de los seguidores. Antes de proseguir precisa aclarar dos puntos por qué centrarse en los seguidores y qué se entiende por el término madurez?

La importancia concedida a los seguidores refleja el hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que él haga, la eficiencia se basa en las acciones de sus seguidores. Se trata de una dimensión fundamental que ha sido omitida o que no ha recibido la importancia que merece en la mayor parte de las teorías sobre el liderazgo.

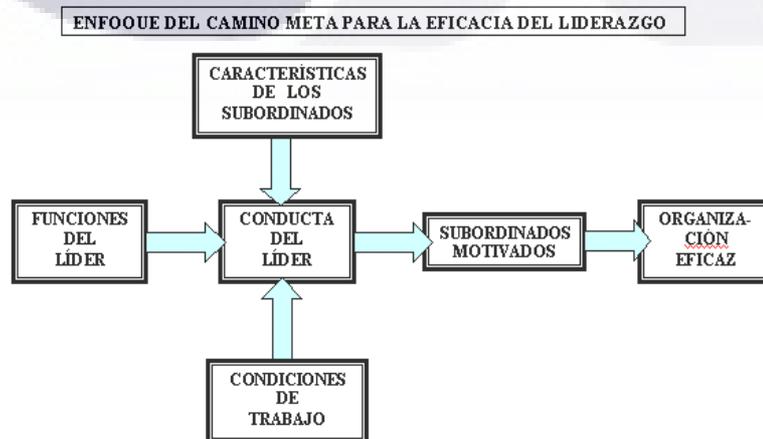
Según la definición de Hersey y Blanchard, la palabra madurez designa la capacidad y deseo de las personas de asumir la responsabilidad de dirigir su

propio comportamiento. Consta de dos componentes: madurez para el trabajo y madurez psicológica. La primera comprende los conocimientos y destrezas. Los que la posean tienen el conocimiento, capacidad y experiencia para realizar su trabajo sin la dirección de otro. La madurez psicológica denota la disposición o motivación para hacer algo. Quienes la poseen en alto grado no necesitan un fuerte aliento externo; ya están motivados intrínsecamente.

Teoría del camino meta

Lo que el liderazgo situacional es hoy para los gerentes lo es esta teoría para el investigador académico. En la actualidad es lo que preside los trabajos de los administradores.

La teoría del camino- meta de House (año) es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio State referentes a la consideración e iniciación de estructura. En esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión “camino - meta” deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores. La iniciación de la estructura sirve para aclarar el camino y la consideración facilita el recorrido.



De acuerdo con la teoría de camino- crítico, el comportamiento del líder será aceptable para los subordinados en la medida en que lo consideren una fuente inmediata de satisfacción o de una satisfacción futura. El comportamiento del líder es motivacional en la medida 1) hace que la satisfacción de las necesidades por los subordinados dependa de un buen desempeño y 2) ofrece dirección, guía, apoyo y premios que son indispensables para el rendimiento adecuado. Al probar las afirmaciones anteriores acerca del comportamiento del líder, casi todos los estudios se concentraron en dos estilos de liderazgo, iniciación de estructura y consideración.

Seguramente mayor satisfacción, en cambio una gran iniciación de estructura aclara los roles y debe favorecer el desempeño. Pero existen variables (el grado de estructura, de las tareas en el trabajo, la percepción de su propia capacidad por parte de los subordinados y su sitio de control) de contingencia que en el subordinado y en el ambiente de trabajo que moderan la relación existente entre el estilo del líder y la satisfacción y rendimiento de aquél.(figura 4)

Variables de la Teoría Trayectoria - Meta



Figura 4 Figura 2.4. Diagrama teoría trayectoria-Meta

Modelo de líder participación

La más reciente innovación de la teoría de contingencia la constituye este modelo propuesto por Víctor Vroom y Phillip Yetton. Relaciona liderazgo y la participación con la toma de decisiones. Al reconocer que las estructuras del trabajo presentan diversas exigencias en actividades rutinarias y no rutinarias, esos investigadores afirman que la conducta del líder debe ajustarse para que refleje la estructura de la tarea. Este modelo es normativo puesto que ofrece un conjunto secuencial de papeles que deben ser seguidos al determinar la forma y grado de participación en la toma de decisiones, determinada por distintos tipos de situación.

2.6. Liderazgo y desarrollo de la autoridad del directivo

Hemos visto que el líder ha de actuar en ese plano de la realidad –motivación trascendente- que constituye precisamente el; reino de la libertad humana. Un líder, en cuanto tal puede no alcanzar los resultados que se proponía -depende de la libertad de otras personas- y ser, sin embargo, un “líder perfecto”. Fijémonos que un directivo, en cuanto estratega y ejecutivo no tendría nunca porque fallar si se diese el caso de ser un perfecto estratega y un perfecto ejecutivo. Pero en el caso de liderazgo no ocurre de igual modo. No puede ocurrir porque los “resultados” que interesan al líder en cuanto tal se refieren precisamente a los motivos que ha de tener la persona que actúa bajo su dirección: El líder espera que actúe movida por motivación trascendente, es decir, que actúe porque así quiere hacerlo debido al valor que su acción tendrá para otras personas. Por su puesto, al menos en cierta medida, se pueden imponer acciones - y, en consecuencia, resultados exteriores a un sujeto- si se tiene suficiente poder para ello. Lo que se puede imponer desde fuera son las intenciones que llevan a actuar a una persona de un modo u otro.

Precisamente son estas intenciones las que se esfuerzan en mejorar la dimensión del liderazgo. Un líder no está satisfecho en cuanto tal - lo estará en cuanto a ejecutivo estratega- si un subordinado le obedece perfectamente y obtiene los resultados que se le piden, pero lo hace por temor o porque espera un premio o por cualquier otra razón que no sea el valor real de lo que se le pedía.

Siendo tal la condición del liderazgo, está claro que, aún líder perfecto, no puede esperar con absoluta certeza el logro de sus propósitos. Los “resultados” que le interesan dependen en parte de las intenciones que otras personas al actuar, y esas otras personas pueden siempre ejecutar una acción - que como tal acción puede ser impuesta - pero con diferentes intenciones que nadie puede imponer fuera de ellas mismas.

Debido a estas circunstancias el liderazgo, no resulta sorprendente la resistencia de los teóricos de la dirección al tratar el tema, a incluir esta dimensión tal como la hemos definido, dentro de sus esquemas conceptuales sobre la función directiva. Parece que, desde el punto de vista práctico, un buen directivo es aquel que es capaz de asegurar el logro de sus objetivos. Sobre esta base, se tendería a concluir que nuestra dirección de liderazgo aparece más bien como una cuestión de tipo filosófico poco trasladable al campo duro y práctico de la dirección. No vamos a tratar de dilucidar esta cuestión puramente teórica, pero que sí que vamos a tratar sus implicaciones desde lo que podríamos denominar el punto de vista del directivo que ejerce como tal. Al fin y al cabo un práctico de la dirección con experiencia en su trabajo sabe muy bien que puede dejar de alcanzar algunos objetivos y seguir siendo un buen directivo. Los buenos directivos están bastante familiarizados con el hecho de sacrificar, por ejemplo, algunos buenos negocios - que lo eran al menos en apariencia- porque saben de sobra que la pura eficacia no lo es todo en sus vidas.

Pero un buen directivo generalmente busca conocer con toda claridad las razones que justifiquen por qué ha de seguir un determinado camino para alcanzar un objetivo concreto, cuando ese camino entraña mayor riesgo o mayores costes que otras alternativas que también se le ofrecen para alcanzar el mismo objetivo. En definitiva: ¿Por qué ha de esforzarse en conseguir los resultados en su organización procurando hacerlo conforme a las reglas del liderazgo, cuando parece que sería más fácil y seguro el intentarlo prescindiendo de las limitaciones que supone el querer comportarse como tal líder?.

La respuesta a esta cuestión es doble: una parte se refiere al propio directivo y la segunda a la organización. La primera de ellas sería, más o menos, la siguiente:

Si su directivo se esfuerza seriamente tratando de actuar como un líder, ese directivo mejorará en su propia calidad como ser humano. Además, nada debe tener respecto a posibles fallos en la línea de esta finalidad, puesto que ese logro depende únicamente de él mismo. El logro de esa mejora no depende de cómo sus subordinados puedan responder a su liderazgo. El argumento para probar esta afirmación pertenece al ámbito de la ciencia ética y aquí nos limitamos a enunciarlo, para pasar a tratar con cierto detalle acerca de la segunda respuesta a aquella cuestión, es decir, acerca de las razones que muestran la convivencia del liderazgo desde el punto de vista de la organización.

2.7. El liderazgo como estilo de dirección enfocado al desempeño laboral

Establecer un estilo de liderazgo eficaz en los gerentes de las instituciones ayudara a que estos se preocupen por la satisfacción de las necesidades de los colaboradores lo cual los llevara a sentirse motivados y desempeñar mejor su trabajo.

Precisamente este último punto es el que nos hace afirmar que siempre existirá una posibilidad de fracaso, con respecto a la calidad de liderazgo que posea el directivo, es decir que existen posturas de parte del líder gerencial para adaptarse a un nuevo proceso de cambio en la cultura laboral y en la relación patrón- empleado.

Sin negar esta incertidumbre -esta posibilidad de fracaso- es importante, sin embargo, resaltar que cualquier otro estilo de dirección - y, en concreto, cualquier estilo que prescindiera de la dimensión de la rejilla de liderazgo- tiene también posibilidades de fracasar. Además, podemos predecir que esos fracasos pueden producirse, tal vez, un poco tarde, y esto resulta más peligroso con respecto a la influencia en el desempeño laboral.

Hay un hecho fundamental, casi trivial, que hemos de reconocer a la hora de analizar el trabajo de cualquier directivo, y es que un directivo tiene que ocuparse y tratar con motivaciones humanas. Por supuesto que la motivación humana es el material más delicado de manejar. Hemos visto que un directivo puede intentar mejorar la calidad motivacional de las personas que dirige, ese es el objetivo del

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

liderazgo si de hecho se lo quiere proponer como norma de sus actuaciones al dirigir.

También puede decidir el no hacer nada para facilitar esa mejora, y pensar únicamente en los logros en los planos de la eficacia y atractividad de su organización. Por supuesto que lo que no puede decidir es la calidad de las motivaciones de las personas a quienes está dirigiendo: ese es un dato del que tiene que partir, como tiene que partir de uno los gustos, aficiones, capacidades, necesidades de cada una de esas personas.

Ahora bien, lo que no cabe olvidar es que el juicio acerca de la calidad motivacional de una persona o de un grupo de personas es un juicio de notable dificultad. Se da, además, una circunstancia que tiende a agravar el problema, y que cualquier persona juzga acerca de los motivos de otra u otras utilizando como modelo sus propias motivaciones en circunstancias similares. Las motivaciones no pueden ser objeto de motivación directa; nuestras acciones llegan sólo a captar tan sólo las acciones y, en consecuencia, hemos de inferir los motivos de las personas para actuar, y así lo hacemos, a través de la experiencia directa que tenemos de nuestros propios motivos. Como ejemplo de este proceso, no es difícil demostrar que ninguna persona puede confiar fácilmente en la calidad de los motivos de las personas cuando esa calidad es superior a las de los motivos propios. Para una persona que no esté sintiendo la fuerza interna de la motivación trascendente de otras personas que para una persona que no sabe nada el confiar que pueda flotar en el agua.

Así encontraremos, en general, que un directivo atribuye a sus subordinados el mismo tipo de motivos que él tiene. Si ese directivo no piensa más que en ganar dinero, tenderá a pensar que los demás o son tontos o lo que buscan es también dinero y nada más que dinero. Si el directivo se mueve sobre todo por motivación intrínseca, pensará normalmente que algunas otras personas realmente se mueven porque les gusta lo que hacen y que las demás -los malos- son perezosos, irresponsables y tan sólo se les puede mover a base de premios y castigos. La descripción es, tal vez, un poco exagerada pero es útil para clarificar lo que tratamos de decir acerca de las dificultades a la hora de no equivocarse al juzgar sobre la motivación ajena.

ESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Esas dificultades deben de tenerse muy presentes para hacernos cargo de las dificultades inherentes a la función directiva, en cuanto esta supone manejar motivaciones humanas, ya que dichas motivaciones, la calidad motivacional de los componentes de una organización, establecen dos limitaciones a la acción directiva desde el lado de la motivación.

Límite primero: Si un directivo intenta apelar a cualidades motivacionales que no existen en el subordinado, ese directivo no alcanzará los resultados que se proponía conseguir. Con ello queremos decir que sí, por ejemplo, nos interesa que un director de producción realice algunos esfuerzos extraordinarios a fin de sacar de apuros al director de ventas, y apelamos para ello a su lealtad hacia un compañero en dificultades, etc., cuando ese director de producción es una persona que presta poca atención a cualquier otro tipo de motivos que no sea los de tipo intrínseco, es prácticamente seguro que no conseguiremos una gran colaboración por ese camino.

Probablemente será mucho mejor hacerle ver con claridad que si no colabora se lo vamos a hacer sentir en el plano que de verdad le afecta. Límite segundo: Este límite se refiere al caso opuesto al anterior, es decir, al caso en que un directivo no apela a calidades motivacionales de tipo superior cuando sus subordinados son receptivos a ese tipo de motivos. Cuando se dan esas circunstancias, la fuerza sin utilizar que es la motivación trascendente tiende a operar contra los objetivos perseguidos por el directivo.

Pensemos, por ejemplo, en un subordinado que ha hecho algún sacrificio importante por afecto o lealtad hacia su organización. ¿Cuál no sería su frustración si sus motivos reales no fuesen entendidos y sus jefe tratasen de cancelar toda la cuestión sencillamente a través de una gratificación o algo por el estilo? Ese proceso, por el cual se generan frustraciones en los subordinados, es el que trata de recoger este segundo límite. La dirección de personas que tienen estructuras motivacionales de gran calidad es algo exigente para un directivo. No es nada fácil interpretar música con instrumentos de gran calidad.

Tampoco hay que olvidar que las consecuencias finales de esos procesos de frustración que puede generar un directivo pueden llegar a ser verdaderamente

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

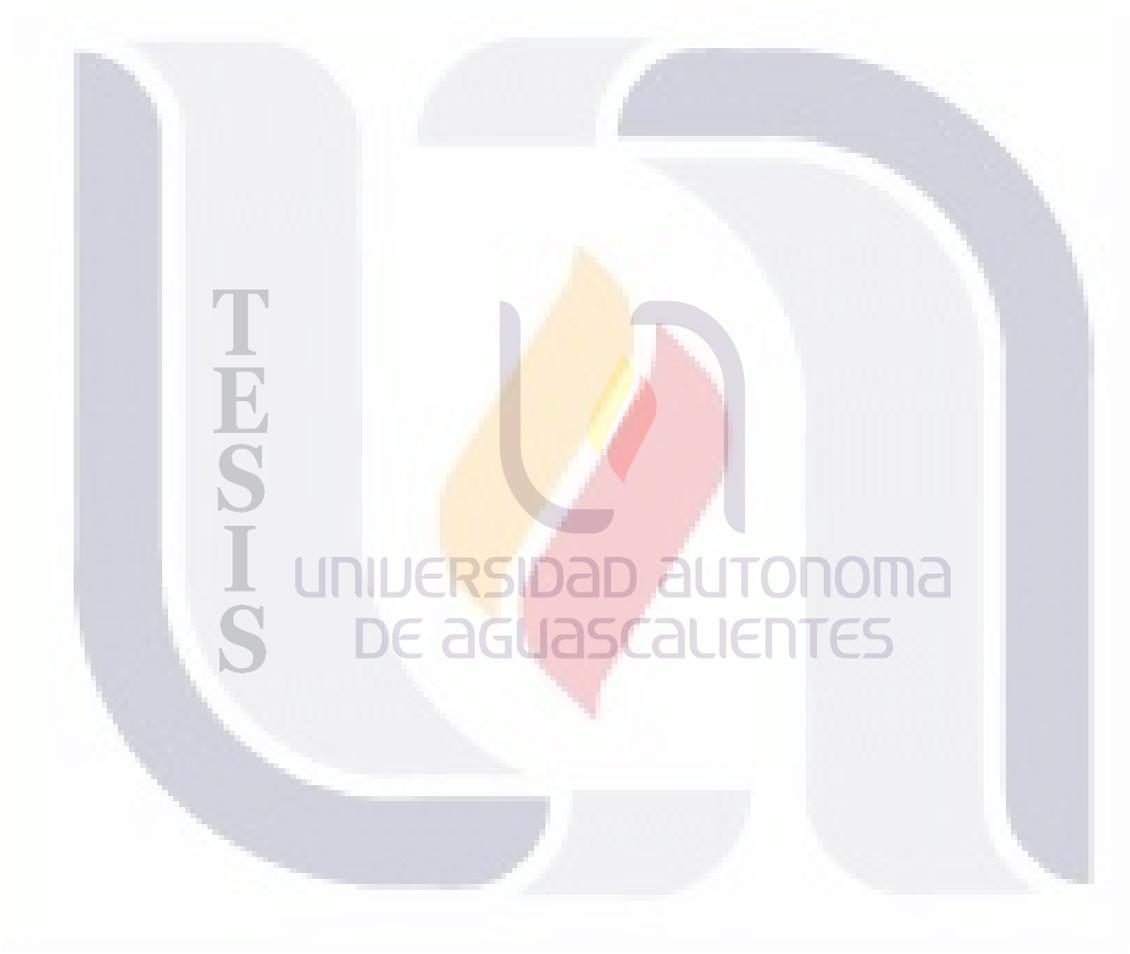
graves para la propia organización. No suelen quedarse dentro del individuo solamente, haciéndole un poco infeliz o resentido tal vez, y sin consecuencias para las organizaciones.

Un directivo tiene también que adaptar su comportamiento a las motivaciones que le gustaría desarrollar en sus subordinados. Esta afirmación ya no resulta tan evidente pero como hemos visto, si no lo hiciese así, si no dedicase sus esfuerzos a fin de comportarse como un líder, más tarde o más pronto estaría violando ese límite de la acción directiva que acabamos de analizar. Un directivo no puede desempeñar su papel manteniéndose siempre en la línea de mayor seguridad a fin de evitar los errores. Su propia misión le exige la asunción de algún riesgo a la hora de apelar a las motivaciones de sus subordinados al menos para no dejar insatisfechas las motivaciones de alta calidad cuando estas se dan.

Es por todo esto que el liderazgo es un tema que ha preocupada a las empresas, ya es un factor de suma importancia donde se considera al director o gerente el principal componente para generar motivación en sus colaboradores, quien también es el encargado de crear un ambiente laboral idóneo para desempeño eficiente de sus actividades diarias, cambiar la cultura de trabajo como un “pecado divino” y visualizarse dentro de un proyecto desarrollo de su vida profesional y personal, obviamente todo esto no es una labor sencilla se necesita por parte del líder crear estrategias para analizar el comportamiento humano en su entorno laboral, alguna de estas estrategias que en las últimas investigaciones de desempeño han dado resultado positivos es el liderazgo en trabajo en equipos donde el líder participa mas íntegramente con sus colaboradores permitiéndole a estos una mayor participación dentro de la toma de decisión, y con esto el colaborador responde un activación al sentirse valorado y tomado en cuenta. Otra estrategia para elevar el desempeño laboral por parte del líder gerencial es el manejo de competencia el cual te lleva a que los colaboradores adquieran nuevas habilidades o desarrollen las existente y por lo tanto tendrás a personas más preparadas para el desempeño de su trabajo y a su vez lograr que se sienta mas autorrealizadas (motivación interna).

El entorno de los negocios es altamente cambiante, y un líder que tiene que

responder adecuadamente. Hora a hora, día a día, semana a semana, los directivos han de ajustar sus estilos especiales de liderazgo como un auténtico profesional - utilizando el estilo justo y apropiado en el momento justo, y en la justa medida. Su recompensa final, serán los resultados del desempeño laboral.



PARTE II. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES Y LÍDERES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO: UN CENDI Y UNA ESCUELA DE ENSEÑANZA DEPORTIVA

TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE AGUASCALIENTES

CAPITULO 3: DISEÑO METODOLOGICO

En este capítulo se presenta la metodología que sirve de guía para el desarrollo de este trabajo de investigación, se parte del problema de investigación, los objetivos y la hipótesis formulada, a partir de ahí se presenta el tipo de estudio, la determinación de la muestra, la técnica de recolección de datos, las variables y su operacionalización, el diseño del cuestionario, el protocolo de aplicación.

3.1. Elementos del problema y Tipo de investigación

El presente trabajo es exploratorio-descriptivo y de tipo transversal. En el planteamiento del problema se señalaban las siguientes interrogantes : 1. ¿Cuál es la relación entre las variables de motivación y liderazgo organizacional?, 2. ¿Qué impacto tiene el líder en los colaboradores?, 3. ¿Qué beneficios obtienen los líderes de la organización, al utilizar la motivación como una estrategia para elevar la satisfacción?, a las cuales este estudio pretende dar respuesta, con la finalidad de establecer la motivación como una herramienta eficaz, para influir en el desempeño de los colaboradores del Centro de Desarrollo Infantil “Sierra Fría”, en particular, este trabajo persigue: 1. Definir los diferentes tipos de motivación y liderazgo que se puedan establecer en una organización dependiendo de las necesidades de sus colaboradores y 2. Determinar el papel directivo o líder empresarial en la motivación de los colaboradores.

Bajo el supuesto que el estilo de liderazgo que se ejerza en una institución influye directa e indirectamente en la motivación del sus colaboradores, se plantean las siguientes hipótesis, derivadas de la revisión de la literatura:

H1: Los factores de motivación (intrínseca, extrínseca y trascendente) de las variables de instrumentalidad y valencia son diferentes en el desempeño de los colaboradores del CENDI y que para los de la Escuela de enseñanza deportiva ANV.

H2: En los niveles de expectativas de alto rendimiento, labores bien hechas y alto reconocimiento ante una situación de trabajo duro, se presentan diferencias para los colaboradores del CENDI y que para los de la Escuela de enseñanza deportiva ANV.

H3: Los tipos de liderazgo en los colaboradores del CENDI y los de la Escuela de enseñanza deportiva ANV, son diferentes.

3.2. Marco Contextual: Unidades de análisis

Escuela de enseñanza deportiva ANV

Esta institución es creada inicialmente como una academia de natación por el Nelson Vargas Basañez, el cual busco crear el concepto de servicio y calidad en que las familias pudieran aprender y compartir con sus hijos nuevas experiencias; en un ambiente sano y agradable siendo este el motivo principal para construir en 1978 la primera instalación ANV LINDAVISTA (en la ciudad de México). Siguiendo sus ideales en 1983 se inaugura la segunda alberca con el nombre de ANV COAPA (en la ciudad de México).

Después de cinco años tiene la oportunidad de adquirir una nueva instalación en la colonia del valle por lo que en 1988 se inaugura la ANV DEL VALLE (en la ciudad de México). En este mismo año inaugura la ANV CENTRO DE ENTRENAMIENTO, el cual se destino para el desarrollo de equipos de alto rendimiento, en 1989 inaugura la ANV SAN JERONIMO convirtiéndose en su quinta sucursal. En 1992 inicia actividades la ANV SALTELITE (ciudad de México), en 1994 abre la séptima academia de la organización en la ciudad de QUERÉTARO se convierte en la primer sucursal fuera del área metropolitana, en este mismo año en la ciudad de México se abre la octava sucursal denominada ANV INTERLOMAS donde rompe esquemas con instalaciones de primer nivel, en 1995 se abre la segunda sucursal fuera del área metropolitana en la ciudad de AGUASCALIENTES. En 1997 en la ciudad de México abre la ANV COYOACAN, en el 2000 habre su tercera escuela fuera del distrito federal ANV PUEBLA, en el 2003 adquiere un nuevo concepto

denominado clubes y adquiere ANV CAMBRIGE CLUB(en la ciudad de México), y la ANV LA LOMA ubicada en la ciudad de SAN LUIS POTOSI. Por todo esto ANV ANV se ha convertido en una empresa que brinda a sus usuarios la oportunidad de tener una formación y un desarrollo sano, basado en la cultura deportiva, por lo que seguirá creciendo y viendo hacia el futuro para otorgar mayor satisfacción a sus usuarios.

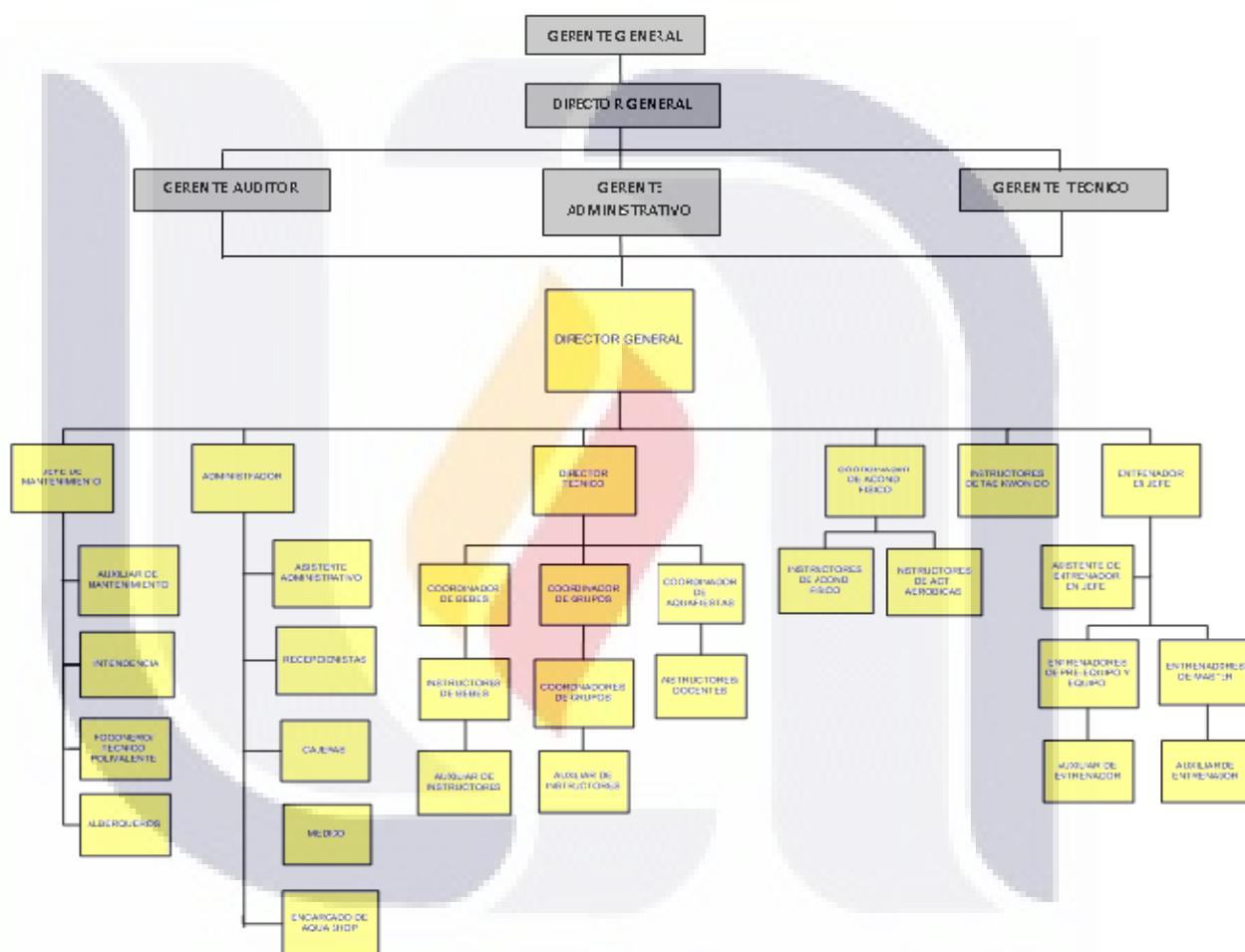


Figura 5 Figura 3.1. Organigrama Escuela de enseñanza deportiva ANV

Centro de Desarrollo Infantil (CENDI)

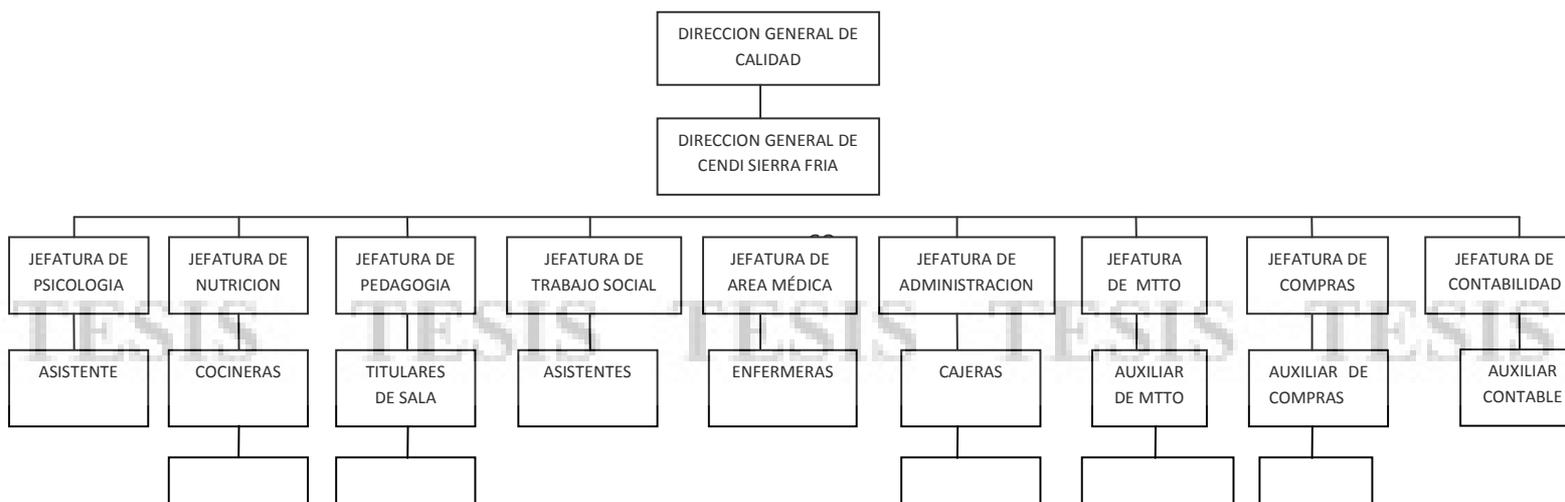
En el mes de febrero de 2008 fue formalmente inaugurado el primer centro de desarrollo infantil educación inicial y preescolar en el municipio de San José de Gracia. Esta nueva infraestructura, que contribuye a la educación integral de los

habitantes, representó una inversión de 7 millones de pesos y atiende a 200 alumnos. Aguascalientes es Estado modelo en México, por ser el primero en la universalización de la educación, entre otras variables del desarrollo: AAG. Este nuevo centro, y evitará que los padres de familia tengan que desplazarse a otros municipios, en su propósito de ofrecer una educación integral a sus hijos. Este proyecto promovido por el profesor, Alberto Anaya Gutiérrez, Líder Nacional del Partido del Trabajo el cual estableció que para que México supere sus índices de rezago y eleve de manera sustancial los niveles de evaluación internacional, se debe comenzar por promover y fortalecer la educación temprana y mejorar la nutrición, sobre todo de la niñez.

La principal iniciadora de este tipo de proyecto de educación temprana es la máster en ciencias, Guadalupe Rodríguez Martínez, Directora General de los Centros de Desarrollo Infantil del Frente Popular, la cual consideró necesario volver los ojos a la educación temprana y en general, “que todos los niños de Aguascalientes, principalmente los que menos tienen, tengan la oportunidad de nutrirse bien, de contar con buena salud, la estimulación temprana y el conocimiento”.

En tanto, Héctor Quiroz García, Director de Calidad del Centro de Desarrollo Infantil CENDI a logrado traer este proyecto al municipio de San José de Gracia ya que con su gran experiencia en la evolución que han tenido los CENDIS a nivel nacional, luego de que Alberto Anaya Gutiérrez y Guadalupe Rodríguez Martínez dieron inicio ese proyecto hace 18 años en Nuevo León, siendo instituciones ejemplares de calidad en la educación inicial.

El CENDI de San José de Gracia representó una inversión cercana a los 7 millones de pesos; consta de tres aulas para el área maternal, tres de preescolar, oficinas de administración y servicios sanitarios. Asimismo, espacios para lactantes, cocina-comedor, salón de usos múltiples, lavandería y bodega entre otros.



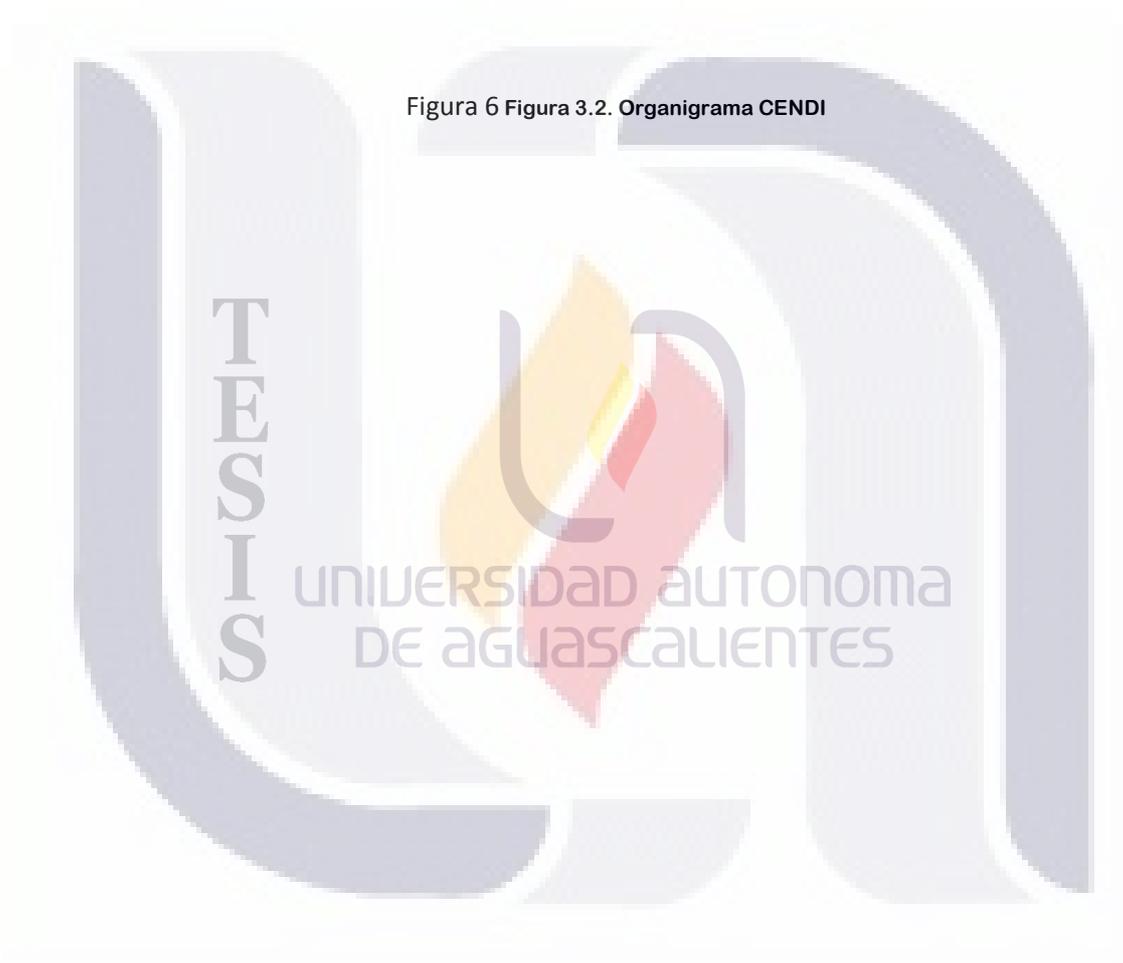
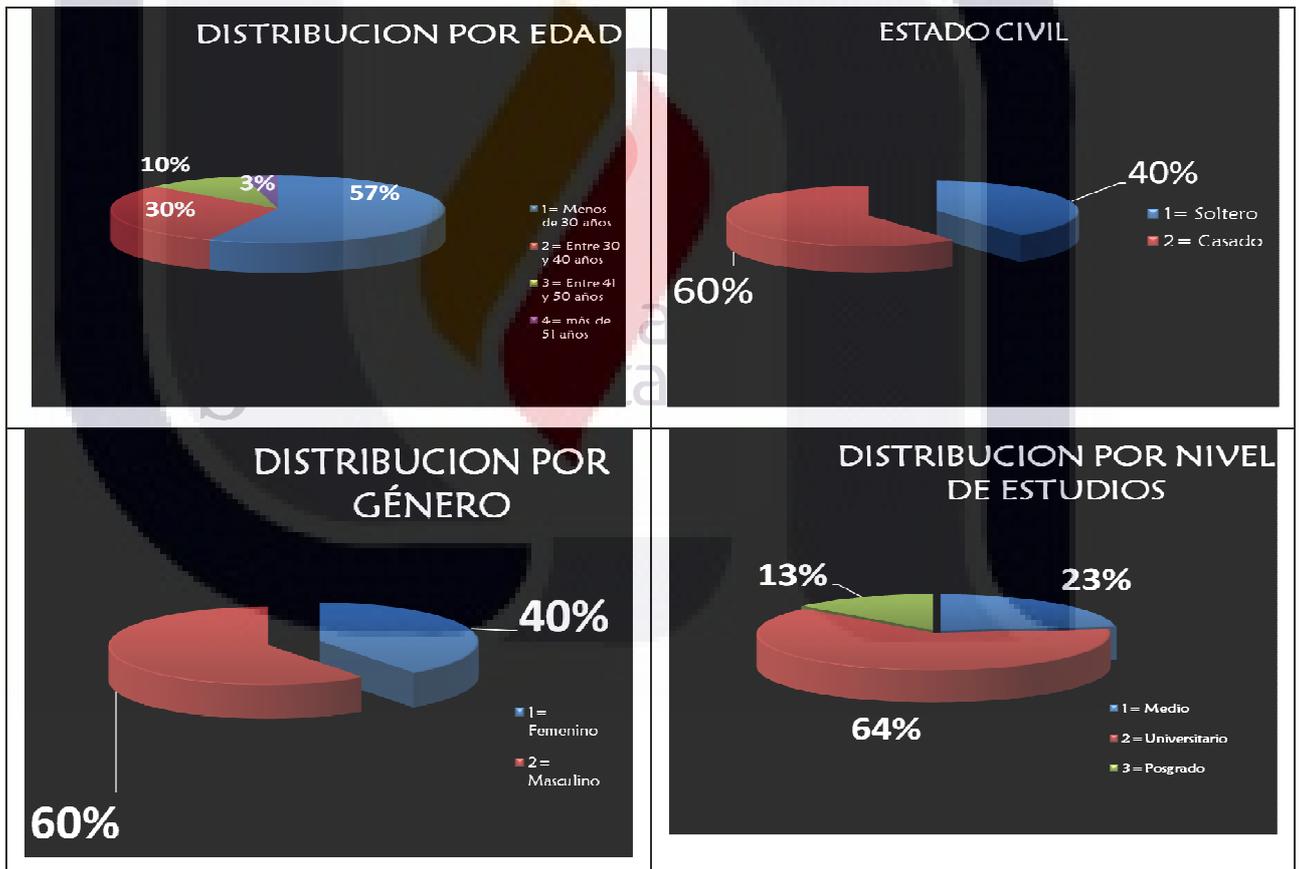


Figura 6 Figura 3.2. Organigrama CENDI

3.3. Determinación y características de la muestra

Con la ayuda de la página web de consulta Mitofsky se determino el tamaño de la muestra de la presente tesis la cual será de 30, con un nivel de confianza del 90% y un error máximo del 10% todo ello con una población de 50 individuos. El tipo de muestreo que se presenta es de tipo no probabilística, también llamada muestra dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario. Debido a la ventaja de ser aplicada para un diseño de estudio que requiere no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema. Sud datos generales aparecen en las grafica y tabla siguiente:



Gráfica 1 Gráfico 3.1 Distribución de la muestra global por edad, Edo civil, género y nivel de estudios

Tabla 3 Tabla 3.1 Datos generales: muestra CENDI y ANV

No.	INSTITUCION UNO	INSTITUCION DOS	PUESTO	RANGO DE EDAD			EDO. CIVIL		ESCOLARIDAD			SEXO		PERSONAL A SU CARGO	
				20/30	31/40	MAS DE 41	SOLTERO	CASADO	BACHILLERATO	LICENCIATURA	POSGRADO	FEMENINO	MASCULINO	SI	NO
1	X		DIRECTOR GENERAL		X			X		X			X	X	
2	X		GERENTE AUDITOR		X			X		X			X	X	
3	X		ADMINISTRADOR	X				X		X		X		X	
4	X		GERENTE TECNICO		X			X		X			X	X	
5	X		MEDICO	X			X			X			X	X	
6	X		JEFE DE MTTTO.	X				X	X				X	X	
7	X		DIRECTOR TECNICO	X			X			X			X	X	
8	X		DIRECTOR GRAL. ANV AGS		X			X		X			X	X	
9	X		COORDINADOR DE BEBES	X			X		X			X		X	
10	X		COORDINADOR DE GRUPOS	X			X			X		X		X	
11	X		GERENTE GENERAL			X		X		X			X	X	
12	X		ENTRENADOR EN JEFE	X				X			X	X		X	
13	X		COORDINADOR DE AQUAFIESTA	X				X		X		X		X	
14	X		GERENTE ADMON.	X			X			X			X	X	
15	X		COORDINADOR DE ACOND.FISICO	X			X			X			X	X	
16		X	JEFATURA DE ADMON.			X		X		X			X	X	
17		X	JEFATURA DE COMPRAS			X		X	X				X	X	
18		X	JEFATURA DE SISTEMAS	X			X		X				X	X	
19		X	TITULAR DE ED.FISICA	X			X			X			X	X	
20		X	TITULAR DE SALA	X			X			X		X		X	
21		X	JEFATURA EN PSICOLOGIA	X				X			X	X		X	
22		X	DIRECTOR DE CALIDAD		X			X		X			X	X	
23		X	JEFATURA DE CONTABILIDAD			X		X		X			X	X	
24		X	TITULAR DE BAILE	X			X		X				X	X	
25		X	JEFATURA MEDICA	X			X			X		X		X	
26		X	JEFATURA PEDAGOGIA	X				X		X		X		X	
27		X	JEFATURA DE NUTRICION		X			X			X	X		X	
28		X	JEFATURA DE MTTTO.		X			X	X				X	X	
29		X	JEFATURA TRABAJO SOCIAL	X			X				X	X		X	
30		X	DIRECTOR GENERAL CENDI		X			X		X		X		X	
				18	8	4	12	18	6	20	4	12	18	30	0

3.4. Instrumentos: Cuestionario Motivación y cuestionario Liderazgo

Los instrumentos de medición utilizados para esta investigación son dos entrevistas estructuradas y cuestionarios con preguntas cerradas, la primera evaluar la motivación, el cual fue tomado de la investigación de Pin y Susaeta (2003) y el segundo para evaluar liderazgo tomado por C.A. Schriesheim

En el instrumento de motivación las preguntas utilizadas, para hacer la encuesta son del tipo llamado “de opción múltiple”, el cual está conformado por tres bloques de preguntas el primero corresponde a la instrumentalidad, el segundo a la valencia, los dos bloques mencionados tienen preguntas semejantes para valorar la motivación intrínseca, extrínseca y trascendente.

El tercer bloque valora lo referente a las expectativas, los tres bloques se responden empleando likert, con una escala de 1 al 7, clasificando en muy improbable (1 al 3), indiferente (4) y muy probable (5 al 7), esto se aplica para los bloques uno y dos, para el número tres se clasifica en nunca (1 al 3), indiferente (4) y casi siempre (5 al 7). Debido que el cuestionario procede de un trabajo realizado en España, fue validado por (Pasillas, 2006) y adaptado por (Tristan, 2006) para adecuarlo a los términos del contexto laboral de México.

Y el segundo cuestionario a través de 22 ítems que pretende lograr que el encuestado se identifique los estilos de liderazgo en dos dimensiones: liderazgo enfocado a tarea y liderazgo enfocado a las personas, las preguntas utilizadas, para hacer la encuesta son del tipo llamado “de opción múltiple”, donde el interrogado cuenta con tres opciones específicas entre las que debe elegir una respuesta según el caso. En los dos primeros bloques de preguntas se enfocan a la primera dimensión de liderazgo enfocado a tareas y el otro bloque de preguntas al liderazgo enfocado a personas.

Para la aplicación de las mismas se tuvieron en cuenta determinados criterios que se ajustaran a la posterior evaluación de los gráficos obtenidos. Como por ejemplo, la edad de un individuo nos puede informar sobre las necesidades del

mismo; el estado civil. Las personas encuestadas rondan entre los 17 y 56 años de edad. Se encuestaron individuos tanto femeninos como masculinos.

a) Cuestionario de motivación

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN

¿A quién se aplica?

Este cuestionario se aplica a los Catedráticos del departamento de Sistemas y Computación del Instituto Tecnológico de Aguascalientes.

NÚMERO SECUENCIAL _____

FECHA: Día _____ Mes _____ Año 2005

Tenga siempre presente que se trata de un estudio y no de una evaluación, es decir, en todo momento, **se garantiza la confidencialidad de los datos**. Por tanto, se ruega conteste con total sinceridad y recuerde que ninguna opción es mejor o peor en sí misma; cada persona tiene motivos e intereses diferentes e igualmente respetables.

INSTRUCCIONES PARA RESPONDER EL CUESTIONARIO

1. En las preguntas en las que se plantee una valoración, la **escala va de Muy improbable (1) a Muy probable (7)**:

Muy improbable				Muy probable		
1	2	3	4	5	6	7

2. Lea todas las preguntas completas
3. Escriba las respuestas únicamente con lápiz, **marcando con "X" la respuesta**.
4. Cuando tenga que corregir, borre cuidadosamente y escriba la nueva respuesta.

ESTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETO MEDIR LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO. CONSTA DE TRES BLOQUES DE PREGUNTAS.

Bloque 1

A continuación se relacionan una serie de **cosas que la gente puede conseguir si realiza su trabajo** especialmente bien. ¿Hasta que punto es probable que usted consiga estas cosas si realiza su trabajo específicamente bien?

Preguntas	Muy improbable				Muy probable		
	1	2	3	4	5	6	7
1. Usted ganará un aumento de sueldo	1	2	3	4	5	6	7
2. Usted se sentirá mejor como persona	1	2	3	4	5	6	7
3. Usted tendrá la oportunidad de desarrollar sus capacidades	1	2	3	4	5	6	7
4. Usted conseguirá mayor seguridad en el empleo	1	2	3	4	5	6	7
5. Su departamento alcanzará mejor sus objetivos	1	2	3	4	5	6	7
6. Usted será ascendido o conseguirá un puesto mejor	1	2	3	4	5	6	7
7. Usted sentirá que ha realizado algo meritorio	1	2	3	4	5	6	7
8. El departamento funcionará mejor	1	2	3	4	5	6	7
9. A usted le respetará la gente con quien trabaja	1	2	3	4	5	6	7
10. Su jefe lo elogiará	1	2	3	4	5	6	7
11. Otras personas ajenas al departamento (sus clientes o proveedores) saldrán beneficiados	1	2	3	4	5	6	7
12. Usted tendrá la oportunidad de aprender cosas nuevas	1	2	3	4	5	6	7
13. Usted tendrá más autonomía en su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
14. Repercutirá favorablemente en algún compañero de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
15. La gente con la que trabaja será amistosa con usted	1	2	3	4	5	6	7
16. La gente con la que trabaja será amistosa con usted	1	2	3	4	5	6	7

Bloque 2

Las personas se diferencian en las cosas que esperan de su trabajo. A continuación hay una lista de **cosas que una persona puede confiar en obtener a través de su trabajo**.

¿Hasta que punto son **importantes** para usted?

Preguntas	Muy improbable				Muy probable		
	1	2	3	4	5	6	7
17. Los ingresos económicos	1	2	3	4	5	6	7
18. La oportunidad de hacer algo que le haga sentir bien como persona	1	2	3	4	5	6	7
19. La oportunidad de desarrollar sus capacidades.	1	2	3	4	5	6	7
20. La seguridad en el empleo	1	2	3	4	5	6	7
21. Que su departamento consigan sus objetivos	1	2	3	4	5	6	7
22. La oportunidad de conseguir un ascenso o un trabajo mejor	1	2	3	4	5	6	7
23. La oportunidad de hacer algo meritorio	1	2	3	4	5	6	7
24. Que el departamento consiga buenos resultados	1	2	3	4	5	6	7
25. El respeto de la gente con quien trabaja	1	2	3	4	5	6	7
26. El elogio de su jefe	1	2	3	4	5	6	7
27. Las repercusiones positivas sobre los clientes, proveedores del departamento	1	2	3	4	5	6	7
28. La oportunidad de aprender cosas nuevas.	1	2	3	4	5	6	7
29. La autonomía en su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
30. Que los compañeros de trabajo obtengan también algún beneficio	1	2	3	4	5	6	7
31. La amistad de la gente con quién trabaja	1	2	3	4	5	6	7
32. El beneficio que pueda derivarse sobre su población, comunidad o país	1	2	3	4	5	6	7

Bloque 3

A continuación hay varios pares de factores enlazados con una flecha. Indique en la escala de la derecha con la que el primer factor conduce al segundo factor en su trabajo.

Preguntas	Nunca				Casi siempre		
	1	2	3	4	5	6	7
33. Trabajo duro → Alto rendimiento	1	2	3	4	5	6	7
34. Trabajo duro → Labor bien hecha	1	2	3	4	5	6	7
35. Trabajo duro → Alto reconocimiento	1	2	3	4	5	6	7

Tomado de (Pasillas, 2006)

DATOS PERSONALES:

EDAD:

- Menos de 30 años
- Entre 30 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Entre 51 y 60 años
- Más de 60 años

SEXO:

- Hombre
- Mujer

NIVEL DE ESTUDIOS

- Medios
- Universitarios
 - Inconcluso Años: _____
 - Cursando
 - Pasante
 - Titulado
- Posgrado

OTRO ESPECIFIQUE _____

b) Cuestionario de liderazgo

MAESTRIA EN CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS

ÁREA DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO

CUESTIONARIO

El presente cuestionario que tiene en sus manos pretende recabar sus opiniones sobre algunos aspectos de liderazgo y motivación laboral.

Instrucciones: Favor de señalar la respuesta que corresponda con una X.

Edad:

20-30 años () 31-40 años ()

41-50 años () 51-60 años ()

Sexo: Femenino () Masculino ()

Nivel de escolaridad: Preparatoria () Nivel Técnico () Licenciatura ()

Posgrado () En que _____

Ocupación:

Administración/Oficina () Educación/Universidad () Recursos Humanos ()

Estudiante ()

Tiene personal a su cargo: Si () No ()

A continuación se presentaran un cuestionario de 21 preguntas en donde debes contestar con la que se identifique dentro de su ambiente laboral.

1.- Se tomo tiempo para explicar cómo debería llevarse acabo el trabajo.

Siempre__Algunas Veces__Nunca__

2.- Explico la tarea con que los miembros deben desempeñar en el trabajo.

Siempre__Algunas Veces__Nunca__

3.- Dejo en claro las reglas y procedimientos para que los otros los sigan en detalle

Siempre__Algunas Veces__Nunca__

4.- Organizo mis propias actividades.

Siempre__Algunas Veces__Nunca__

5.- Permito que la gente sepa qué también está trabajando.

Siempre__Algunas Veces__Nunca__

6.- Permito que los otros sepan lo que se espera de ello.

Siempre__Algunas Veces__Nunca__

7.- Estímulo el uso de procedimientos uniformes para lograra las cosas.

Siempre__Algunas Veces__Nunca__

8.- Hago claras mis actividades hacia los otros.

Siempre__Algunas Veces__Nunca__

9.- Asigno tareas particulares a los otros.

Siempre__Algunas Veces__Nunca__

10.- Me aseguro de que los otros hayan entendido su papel en el grupo

Siempre__Algunas Veces__Nunca__

11.- Programo el trabajo que quiero que hagan los otros.

Siempre__Algunas Veces__Nunca__

12.- Pido a los otros que sigan reglas, estándares y regulaciones.

Siempre__Algunas Veces__Nunca__

13.- Hago que el trabajo sea más placentero en la empresa.

Siempre__Algunas Veces__Nunca__

14.- Me salgo de mi camino para ayudar a otros.

Siempre__Algunas Veces__Nunca__

15.- Respeto los sentimientos y las opiniones de los demás.

Siempre__Algunas Veces__Nunca__

16.- Soy precavido y considerado con los demás.

Siempre__Algunas Veces__Nunca__

17.- Mantengo una atmósfera agradable en el equipo.

Siempre__Algunas Veces__Nunca__

18.-Tengo pequeños detalles para hacer que las cosas sean más placenteras para los miembros de mi equipo.

Siempre__Algunas Veces__Nunca__

19.-Trato a los demás como iguales.

Siempre__Algunas Veces__Nunca__

20.-Doy a los demás noticias por adelantado de algún cambio y explico cómo los afecta **Siempre__Algunas Veces__Nunca__**

21.-Busco el bienestar de los demás.

Siempre__Algunas Veces__Nunca__

22.-Soy accesible y amistoso con los demás.

Siempre__Algunas Veces__Nunca__

3.5 Actividades para recolecta la información

Se identifico los temas de interés, es importante resaltar que este se tomo de una posible problemática de: “ logro de resultado de la empresa”, en donde se laboraba en esa fecha, una vez canalizado las variables a estudiar, se realizo una investigación de los temas las principales fuentes (libros de interés y artículos de internet) se delimito la muestra del personal a investigar (líderes empresariales), debido a la facilidad acceso se realizaron las entrevistas y aplicación de las encuestas a las empresas: Escuela de enseñanza deportiva y CENDI , siendo ambas empresas del giro de servicio. En la primera la aplicación de algunas de las encuestas fue por medio electrónico ya que algunos de los líderes seleccionados trabajan en el corporativo de esta institución la cual se encuentra en la ciudad de México y con el CENDI todas sin excepción se aplicaron de manera directa y personal.

Posterior a todo lo anterior, se preparo la medición de los resultados obtenidos de ambas instituciones, ya teniendo los resultados de ambas encuestas se realizo un vaciado de datos en el programa de Excel, obteniendo una base de datos con datos generales de cada uno de los encuestados así como el resultado de sus preguntas, de dichos resultados se realizaron gráficos para facilitar el análisis de datos.

UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE AGUASCALIENTES

CAPITULO 4: RESULTADOS Y ANALISIS

4.1. Análisis de datos

El estudio constó de un análisis preliminar estadístico descriptivo y gráfico que muestra el comportamiento de las variables que se midieron y sucesivamente se realizó un análisis para determinar las relaciones que existen entre las variables ya que este diseño busca describir las posibles relaciones entre variables en determinado momento. Midiendo las variables no individualmente, sino el grado de causalidad que tengan entre ellas.

Luego de obtener los resultados de las encuestas realizadas a colaboradores de instituciones de servicio, se encontraron varias conclusiones la cual se mencionara en el presente escrito.

4.1.1 Análisis de datos: Motivación

Iniciaremos a detallar el análisis de los datos arrojados por la encuesta de motivación:

Como se había mencionado en el apartado de descripción de la técnica utilizada para medir la motivación, la encuesta arrojó datos para cálculo de la instrumentalidad, valencia y expectativas, factores en los que se sostenía la teoría de la motivación según Vroom.

La estructura del instrumento involucra lo siguientes:

1. La instrumentalidad, en esta se analizan factores relacionados con el trabajo bien realizado como pueden ser el salario, la seguridad en el empleo, respeto, elogios del jefe y clima laboral
2. La valencia se toma factores como: mejor persona, capacidades, autorrealización, en esta variable se involucra tanto las metas como las

necesidades del individuo los cuales consideramos base para inferir los motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentales.

3. El grado de expectativas se mide y relaciona el esfuerzo realizado con la probabilidad de que obtenga un trabajo bien realizado (desempeño labora).

El procedimiento de análisis fue el siguiente: los factores motivacionales, el perfil motivacional y el nivel de expectativas.

Se midió cada ítem de la instrumentalidad y la valencia, como en el instrumento de captación, los encuestados respondieron en dos bloques de preguntas referidas a estas variables.

La instrumentalidad, responde a: si realiza su trabajo especialmente bien ¿hasta qué punto es probable que consiga estos objetivos? (16 ítems del modelo)

La valencia, la pregunta es respecto a lo que no puede confiar en obtener, a través de su trabajo? Cosas que son importantes para el encuestado (16 ítems del modelo).

Con los datos de los productos de la instrumentalidad y la valencia se obtuvieron las condiciones de calcular los datos de factores motivacionales y los de perfiles motivacionales de cada colaborador.

El último factor a presentar es el comportamiento de las expectativas ante un duro trabajo.

Con los factores de tipo de motivación (intrínseca, extrínseca y trascendentales), se obtuvieron las condiciones de general el perfil motivacional ya que se refiere a la composición de la motivación que tiene cada persona, composición que dista mucho de ser fija ya que sufre cambios a lo largo de la diferentes fases de la vida laboral del individuo.

Los análisis que se realizaron fueron los siguientes:

1. Confiabilidad: análisis de confiabilidad del método Alfa-Cronbach
2. Factores Motivacionales

- a. Análisis de valores medios de las respuestas obtenidas
- b. Calculo del producto de instrumentalidad y valencia
- c. Calculo de los factores con los valores medios de la motivación extrínseca, intrínseca y trascendente.
- d. Análisis comparativo porcentual de los factores motivacionales, extrínsecas, intrínseca y trascendentales de las empresas CENDI Y ANV

3. Perfiles motivacionales

- a. Calculo de perfiles motivacionales
- b. Análisis de los valores medios de los factores de motivación extrínseca, intrínseca y trascendente
- c. Análisis comparativo porcentual de los perfiles de los colaboradores de las empresa ANV y CENDI

4. Niveles de expectativas

- a. Análisis de los datos medios para cada ítem
- b. Calculo de las expectativas
- c. Análisis comparativo porcentual de los valores medios de las expectativas de los colaboradores de las empresa ANV y CENDI

5. Comprobación de hipótesis

4.1.2 Análisis de datos: liderazgo

Como se había mencionado en el apartado de descripción de la técnica utilizada para medir el liderazgo, la encuesta arrojo datos para cálculo de liderazgo enfocado a tarea y liderazgo enfocado a las personas.

La estructura del instrumento involucra lo siguiente:

1. Las preguntas 1 a la 12, se refieren al estilo de liderazgo fuertemente orientado a la tarea, una calificación mayor a 47 indicaría un alto grado de este liderazgo.
2. Las preguntas de la 13 a la 22 se relacionan con un liderazgo orientado a la gente, una calificación mayor a 40 indica un alto grado de este liderazgo.

Los análisis que se realizaron fueron los siguientes:

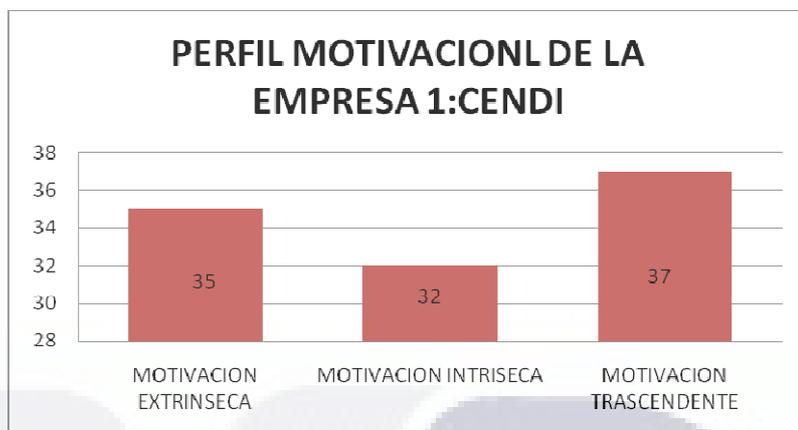
1. Análisis de los porcentajes de los 2 tipos de liderazgo por empresa
2. Comparativo de los porcentajes de los 2 tipos de liderazgo

4.2. Análisis de resultados de la variable motivación

Con análisis de los datos, es mucho más clara y sencilla la valoración de los resultados. A continuación se presentara la tabla donde se muestran las medidas de los resultados obtenidos del cálculo de la instrumentalidad y la valencia, datos que sirve de base para la elaboración del perfil motivacional de ambas empresas.

4.2.1 Empresa 1: Escuela de enseñanza deportiva ANV

Como podemos observar en este grafico el perfil motivacional de los colaboradores de la empresa CENDI muestra que la motivacion fue de 104% estan más inclinado a la motivacion trascendente 37 % lo que nos refleja que su motivos son aquellos que esperan que cambie del entorno actual como pueden ser los objetivos y politicas empresariales, en segundo lugar con un 35% se encuentra la motivacion extrinseca nos habla que las necesidades de los individuos de ser motivados por estímulos e incentivos entre ellos los economicos y en ultimo lugar con un 32% tenemos la motivacion intrinseca lo que nos refleja que los colaboradores de esta empresa son poco motivados por factores internos como puede ser crecimiento y desarrollo personal .



Gráfica 2 Grafica 4.1 Perfil Motivacional CENDI

En la siguiente tabla se muestran las medidas de los resultados obtenidos por parte de la escuela de enseñanza deportiva (ANV) como se había mencionada dichos resultados para cálculo de la instrumentalidad y la valencia sirven de base para la elaboración del perfil motivacional.

Tabla 4 Tabla 4.1 Motivación CENDI

Grupo 1 Factores de Motivación Extrínseca					
Bloque 1 Instrumentalidad			Bloque 2 Valencia		Producto
Pregunta		Puntuación (B1)*	Pregunta	Puntuación (B2)**	ME= (B1 x B2)
1	salario	6.71	17	6.714	45.08
4	seguridad	6.29	20	6.643	41.76
6	Promoción	3.21	22	5.786	18.6
9	respeto	6.5	25	6.857	44.57
10	Elogios del jefe	5.29	26	5.429	28.69
15	Clima laboral	5.71	31	5.786	33.06
Subtotal grupo 1					211.8 35.29
Grupo 2 Factores de Motivación Intrínseca					
Bloque 1 Instrumentalidad			Bloque 2 Valencia		Producto
Pregunta		Puntuación (B1)*	Pregunta	Puntuación (B2)**	ME= (B1 x B2)
2	Mejor persona	6.07	18	6.714	40.77
3	capacidades	6.36	19	6.357	40.41
7	autorrealización	6	23	6	36
12	aprendizaje	6.36	28	6.5	41.32
13	autonomía	6.36	29	6.643	42.23
Subtotal grupo 2					160.3 32.06

					i=1
Grupo 3 Factores de Motivación Trascendente					
Bloque 1 Instrumentalidad			Bloque 2 Valencia		Producto
Pregunta		Puntuación (B1)*	Pregunta	Puntuación (B2)**	ME= (B1 x B2)
5	objetivos	5.79	21	6.5	37.61
8	Mejor empresa	6	24	6.5	39
11	instituciones	6.57	27	6.214	40.84
14	compañeros	5.57	30	6.071	33.83
16	O. beneficios	6.21	32	6.143	38.17
Subtotal grupo 3					189.4
					37.89
					i=1

4.2.2 Empresa 2: CENDI

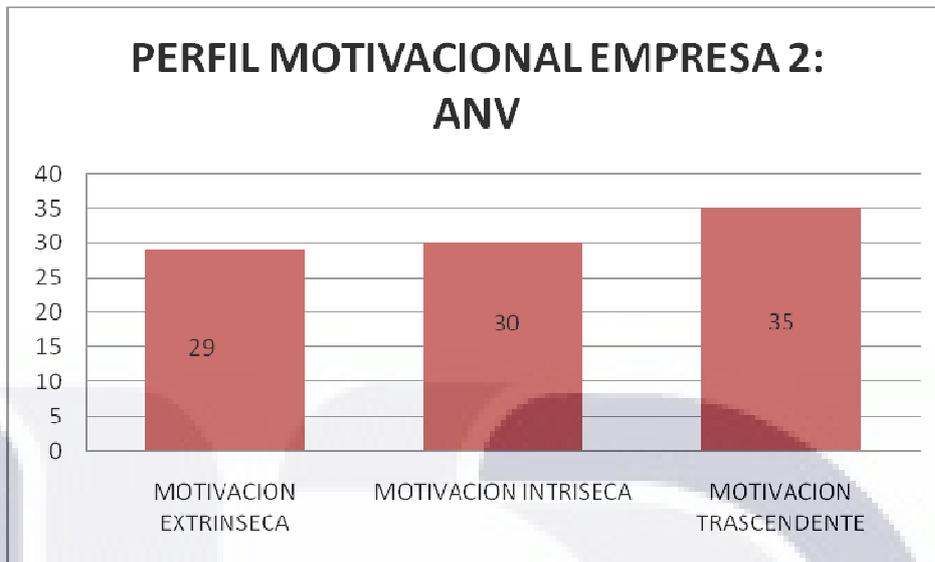
En la siguiente tabla se muestran las medidas de los resultados obtenidos por parte de la escuela de enseñanza deportiva (ANV) como se había mencionada dichos resultados para cálculo de la instrumentalidad y la valencia sirven de base para la elaboración del perfil motivacional.

Tabla 5 **Tabla 4.2 Motivación ANV**

Grupo 1 Factores de Motivación Extrínseca					
Bloque 1 Instrumentalidad			Bloque 2 Valencia		Producto
Pregunta		Puntuación (B1)*	Pregunta	Puntuación (B2)**	ME= (B1 x B2)
1	salario	4.25	17	6.5	27.63
4	seguridad	6.25	20	6.188	38.67
6	Promoción	3.75	22	6.125	22.97
9	respeto	5.75	25	6.438	37.02
10	Elogios del jefe	4.31	26	4.938	21.29
15	Clima laboral	5	31	5.625	28.13
Subtotal grupo 1					175.7
					29.28
					i=1
Grupo 2 Factores de Motivación Intrínseca					
Bloque 1 Instrumentalidad			Bloque 2 Valencia		Producto
Pregunta		Puntuación (B1)*	Pregunta	Puntuación (B2)**	ME= (B1 x B2)
2	Mejor persona	6.19	18	6.688	41.38
3	capacidades	6.44	19	6.563	42.25
7	autorrealización	6	23	6.125	36.75

12	aprendizaje	5.94	28	6.063	36
13	autonomía	5.94	29	6.25	37.11
Subtotal grupo 2					151.2
					30.25
					i=1
Grupo 3 Factores de Motivación Trascendente					
Bloque 1 Instrumentalidad			Bloque 2 Valencia		Producto
Pregunta		Puntuación (B1)*	Pregunta	Puntuación (B2)**	ME= (B1 x B2)
5	objetivos	6.13	21	6.625	40.58
8	Mejor empresa	6	24	6.313	37.88
11	instituciones	6	27	5.938	35.63
14	compañeros	5.56	30	6.313	35.11
16	O. beneficios	4.81	32	6.063	29.18
Subtotal grupo 3					178.4
					35.67
					i=1

En esta tabla visualizamos que la motivación del CENDI fue de 94% donde como las necesidades más relevantes para ser satisfechas son las de la motivación trascendente con 38% ya que para los colaboradores buscan cambio de su entorno actual es decir que buscan mejoras organizacionales o algunos otros beneficios dentro de esta, es importante resaltar que la motivación trascendente se encuentra claramente arriba de las otras dos motivaciones con una puntuación de 35 contra 30 de la motivación intrínseca (32%) teniendo una diferencia de 5 puntos aquella que se genera por aquellos motivos propios del individuo, lo que espera experimentar internamente al actuar, ya que las personas son movidas por los cambios internos mismos que esperan alcanzar de las acciones que realizan y última posición se encuentra la motivación extrínseca (29%) la cual no está tan distante a la intrínseca ya que solo un 1 punto de diferencia entre una y otra, dicha motivación no está cubierta por aquellos factores que hacen referencia a lo que las personas esperan recibir del entorno actual.



Gráfica 3 Gráfica 4.2 Perfil motivacional ANV

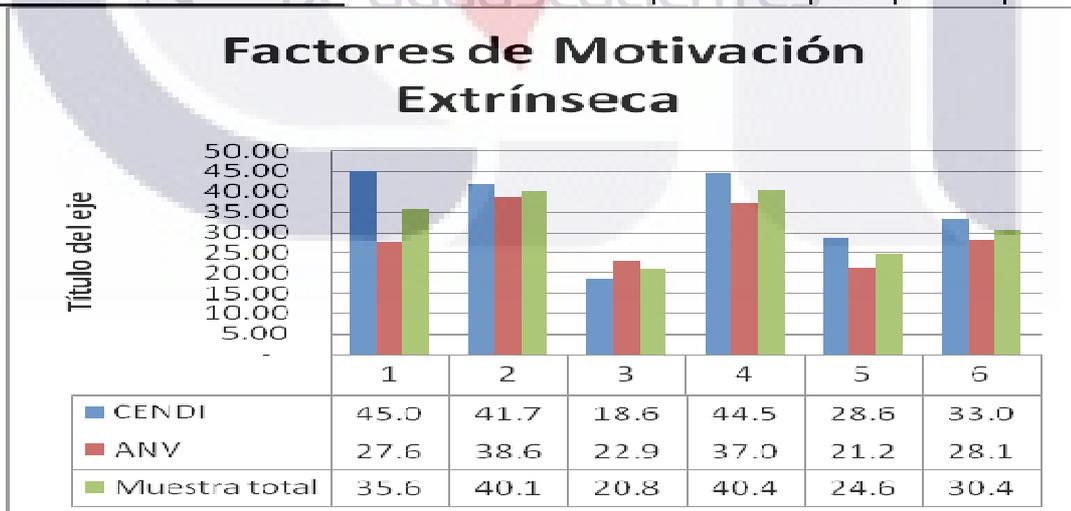
4.2.3 Comparativo CENDI vs ANV

En esta sección se presenta un comparativo de estas en cada uno de las motivaciones, factores y perfiles motivacionales, como se muestra en la tabla 4.5.

Tabla 6 Tabla 4.3. Motivación comparativa CENDI Y ANV

Bloque 1 Instrumentalidad				Bloque 2 Valencia				Factores de Motivación Extrínseca		
Preg.	CENDI	ANV	Muestra total	Preg.	CENDI	ANV	Muestra total	CENDI	ANV	Muestra total
1	6.71	4.25	5.40	Preg.	6.71	6.50	6.60	45.08	27.63	35.64
4	6.29	6.25	6.27	20	6.64	6.19	6.40	41.76	38.67	40.11
6	3.21	3.75	3.50	22	5.79	6.13	5.97	18.60	22.97	20.88
9	6.50	5.75	6.10	25	6.86	6.44	6.63	44.57	37.02	40.46
10	5.29	4.31	4.77	26	5.43	4.94	5.17	28.69	21.29	24.63
15	5.71	5.00	5.33	31	5.79	5.63	5.70	33.06	28.13	30.40
Subtotal grupo 1								211.76	175.70	192.12
Subtotal grupo 2								35.29	29.28	32.02
Grupo 2 Factores de Motivación Intrínseca										

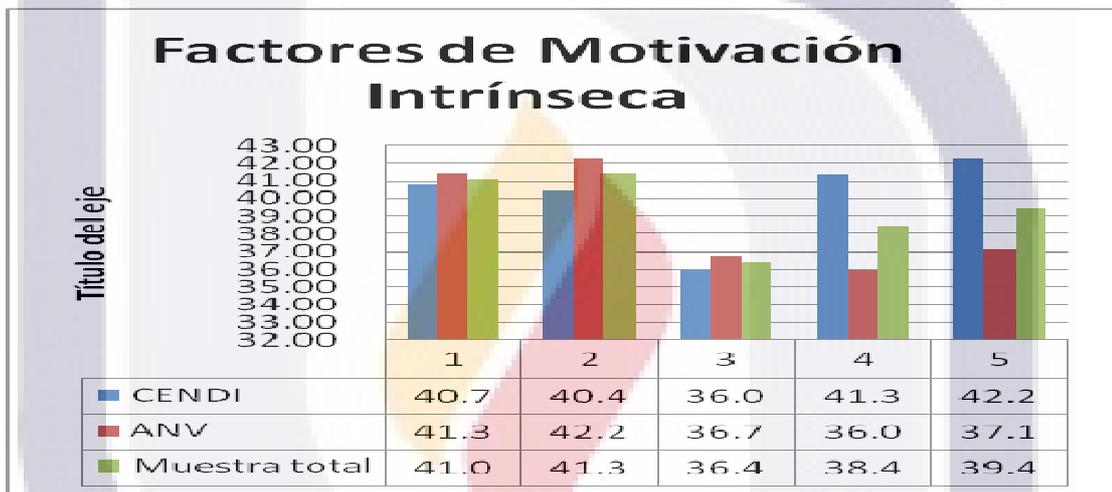
Bloque 1 Instrumentalidad				Bloque 2 Valencia					Producto	
Preg.	CENDI	ANV	Muestra total	Preg.	1.00	ANV	total	CENDI	ANV	Muestra total
2	6.07	6.19	6.13	18	6.71	6.69	6.70	40.77	41.38	41.09
3	6.36	6.44	6.40	19	6.36	6.56	6.47	40.41	42.25	41.39
7	6.00	6.00	6.00	23	6.00	6.13	6.07	36.00	36.75	36.40
12	6.36	5.94	6.13	28	6.50	6.06	6.27	41.32	36.00	38.44
13	6.36	5.94	6.13	29	6.64	6.25	6.43	42.23	37.11	39.46
Subtotal grupo 2								160.32	151.23	155.39
								32.06	30.25	31.08
Grupo 3 Factores de Motivación Trascendente										
Bloque 1 Instrumentalidad				Bloque 2 Valencia					Producto	
Preg.	CENDI	ANV	Muestra total	Preg.	CENDI	ANV	Muestra total	CENDI	ANV	Muestra total
5	5.79	6.13	5.97	21	6.50	6.63	6.57	37.61	40.58	39.18
8	6.00	6.00	6.00	24	6.50	6.31	6.40	39.00	37.88	38.40
11	6.57	6.00	6.27	27	6.21	5.94	6.07	40.84	35.63	38.02
14	5.57	5.56	5.57	30	6.07	6.31	6.20	33.83	35.11	34.51
16	6.21	4.81	5.47	32	6.14	6.06	6.10	38.17	29.18	33.35
Subtotal grupo 3								189.44	178.37	183.46
								37.89	35.67	36.69



Gráfica 4 Gráfica 4.3 compartiva factores de motivacion extrinseca

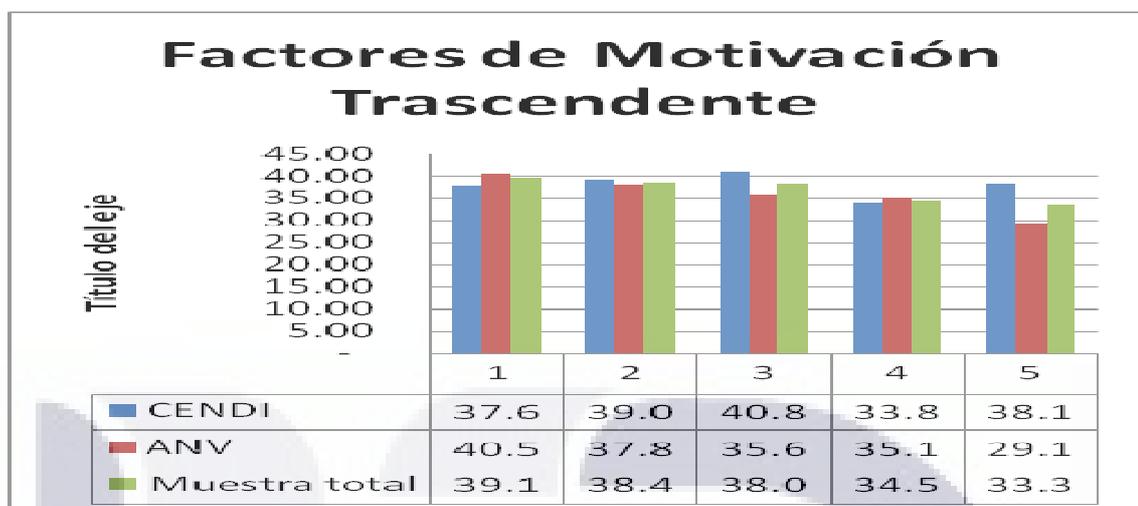
En la presente grafico visualizamos como el Cendi tiene mayor nivel en todos los factores extrinsecos a diferencia de ANV lo que nos habla que su nivel de motivacion extriseca se encuentra más satisfecha como puede ser que cuenten una mejor tabulación de salarios, sientan seguridad en su empleo y puedan llegar a tener algun tipo de promocion o incentivo.

Respecto a la acuatica se puede observar que en cuestion de sus niveles de salario son bajos o que a los colaboradores no los consideren suficiente o justo para desempeño que realizan, de igual manera no sienten seguridad en su empleo y consideran que existen pocas oportunitades de ascender



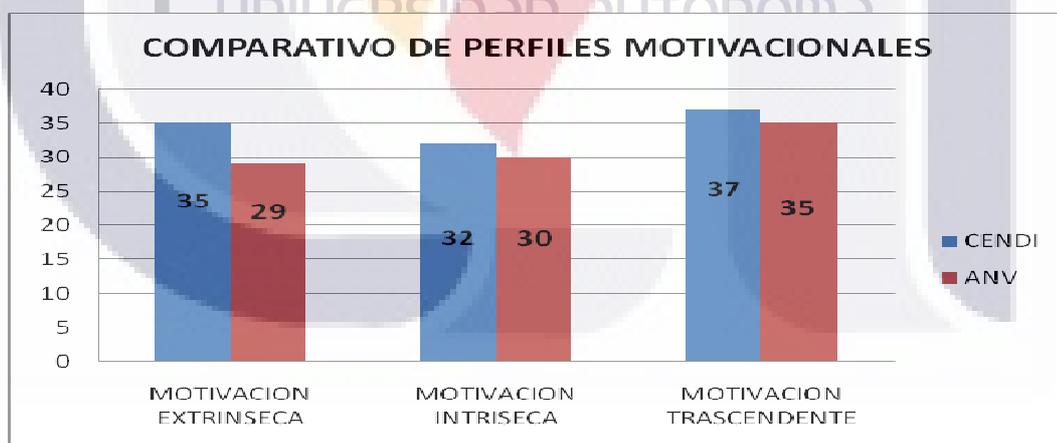
Gráfica 5 Gráfica 4.4 comparativa de factores motivacionales intrisecos

En esta tabla que representa los factores internos podemos ver que a diferencia de los factores extrinsecos la ANV presenta niveles mas elevados de esta motivacion que el CENDI por lo que consideramos que esta insitución ANV tiene un mejor sistema de desarrollo y capacitacion, al parecer se sienten mas autorrealizados esto puede ser probablemente a que exista mayor autonomia y toma de decison su funciones.



Gráfica 6 Gráfica 4.5 comparativa de factores trascendente

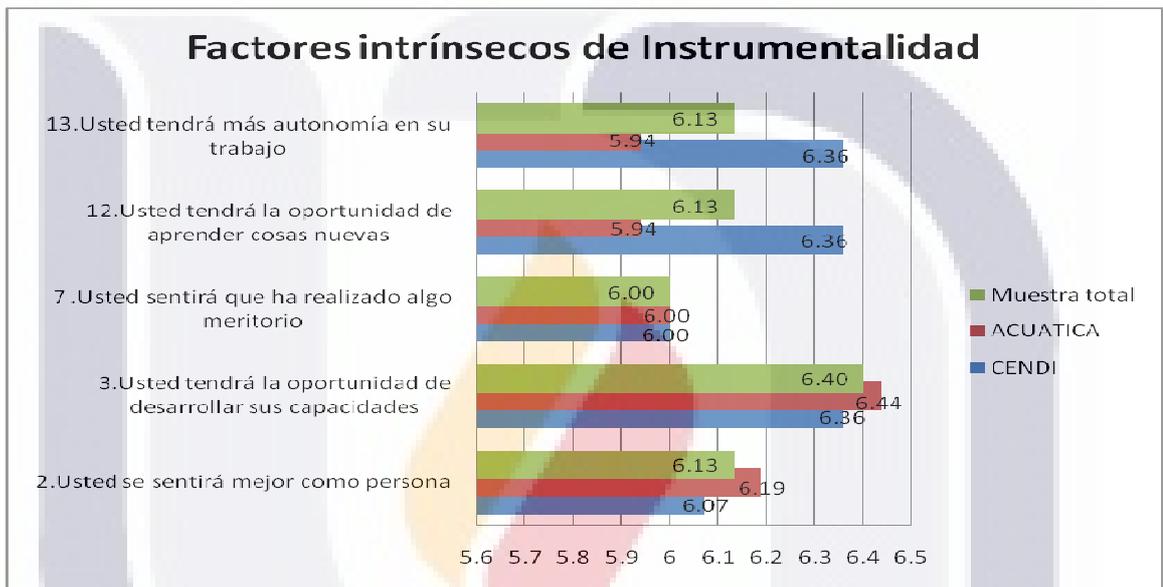
En esta tabla realizaremos el comparativo de los factores de la motivacion trascendental en lo que vemos mucha similitud en los porcentajes de los 5 factores a evaluar , esto nos refleja que al ser empresas del mismo giro de servicios su motivacion este sentido tiende a presentar una diferencia muy estrecha, excepto en el factor de beneficos a otros donde el CENDI se encuentra significativamente superior a la ANV



Gráfica 7 Grafico 4.6 compartivo de perfiles motivacionales del CENDI y ANV

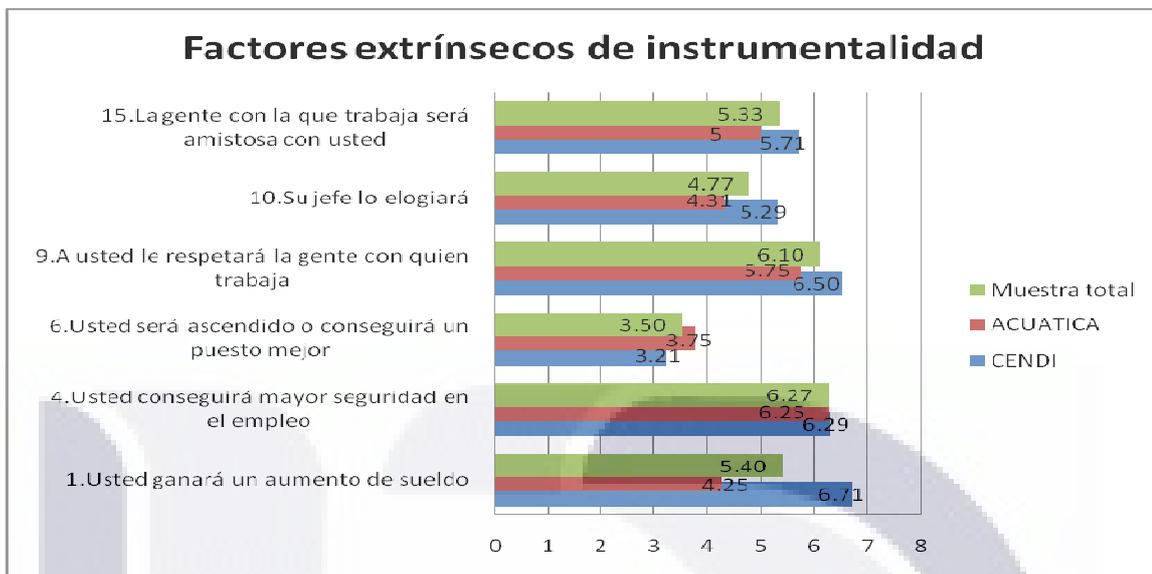
En la esta tabla visualizamos notablemente que la empresa CENDI tiene un perfil motivacional muy superior a la ANV ya que en las 3 motivaciones son tiene porcentajes mayores por mas de 5% de diferencia, exceptuando la motivacion intrinseca ya que solo se presenta el 2% de diferencia, pero es importante resaltar que en analisis comparativo de factores intrisecos la ANV sobresalia en factores

como mejor persona, capacidades y autorrealizacion lo que nos habla de que en estos aspectos la empresa ANV si tiene un mejor sistema de estimulacion interna y desarrollo personal para lograr que los colaboradores se identifiquen con la empresa a pesar de su bajo tabulador salarial. Se realizara un analisis comparativo de ambas empresas de los resultados por factores intrinsecos y extrinsecos de las variables de instrumentalidad y valencia para realizar un mejor analisis en los perfiles motivacionales



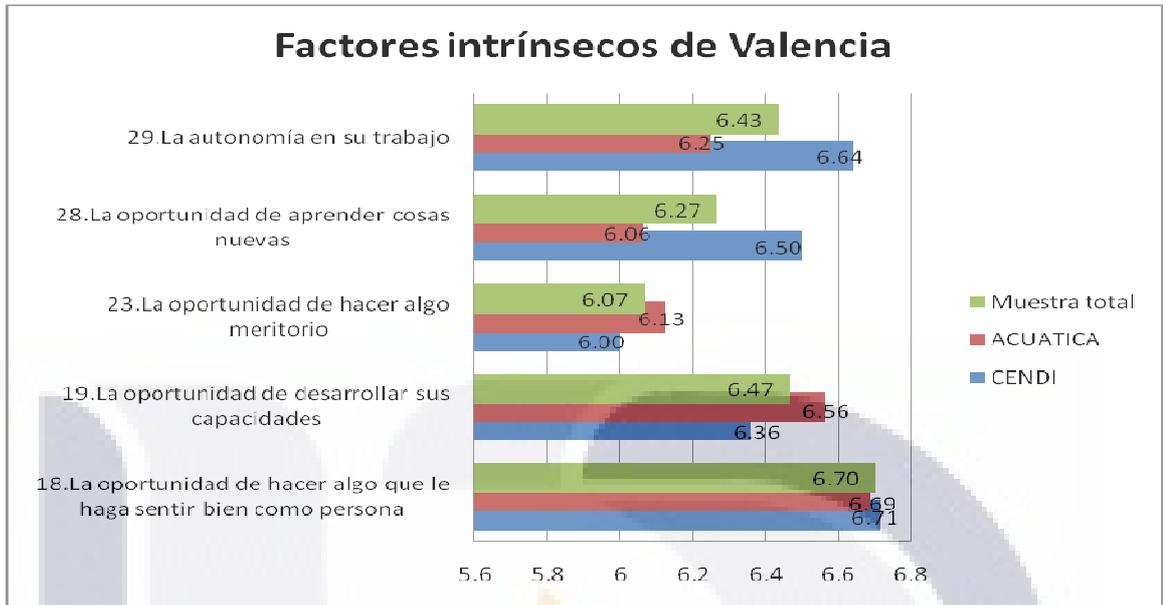
Gráfica 8 Gráfico 4.7 comparativo de factores intrínsecos de instrumentalidad

En la pregunta numero dos los colaboradores de la empresa ANV tienen mayor nivel de puntuacion, lo que nos arroja que ellos consideran que si realizan un esfuerzo por alcanza un alto desempeño las personas de ANV se sentiran mejor consigo mismas lo cual nos habla de que estos son movidos por una clara motivacion intrinseca, mientras que las preguntas 13 y 12 donde no hablan de autonomia y oportunidad de aprender vemos en la tabla que la empresa del CENDI tiene porcentajes mas elevados por lo que esta empresa ofrece un mejor sistema que el de ANV de desarrollo personal.



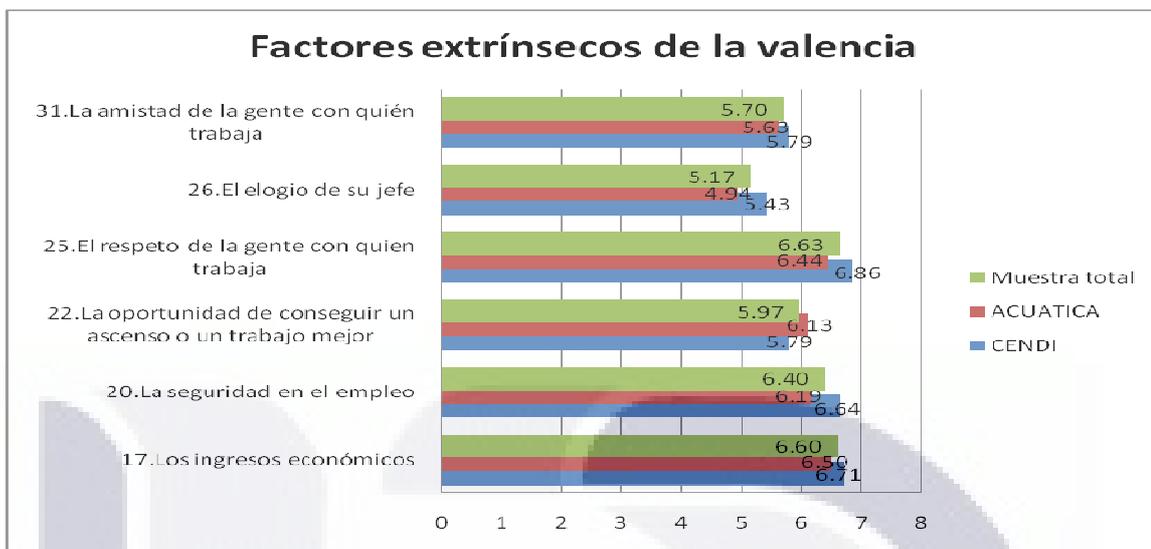
Gráfica 9 Gráfico 4.8 comparativo de factores extrínsecos de instrumentalidad

En estos factores el CENDI muestra niveles más altos que ANV, a diferencia de la pregunta 6 donde nos habla de los ascensos dentro de su empresa es decir que las personas visualizan que pueden tener mayor autorrealización profesional. Otra de las preguntas significativa es la número 1 donde se visualiza una enorme diferencia en porcentajes entre la ANV y el CENDI, esta pregunta nos habla de los aumentos de sueldos a lo que al parecer los colaboradores del CENDI se sienten bastante motivados en su remuneración económica que reciben y que pueden llegar a recibir.



Gráfica 10 Grafico 4.9 de factores extrisecos de valencia

En esta tabla podemos visualizar que los factores instrisecos de valencia que mas sobre salen por la diferencia de comparacion entre ambas empresas son la autonomia en el trabajo, y lo que visualizamos que para los colaboradores de la empresa CENDI dan un alto nivel a la utonomia en su trabajo esto es que probablemente se siente un poco adados a un procesos estandar para realizacion sus actividades siendo que su giro de que tiene esta empresa debe permitir mayor libertad esto claro sin salir de los parametros de calidad que se les exija para alcanzar los objetivos de la institucion. Otra de las prenguntas que destaca por la diferencia de porcentajes en la 28 donde nos habla de la oportunidad de aprender cosas nuevas, el CENDI le da mucha importancia a este factor aprendizaje ya que trabajan dia a dia con nuevas innovaciones de enseñanza en la educacion temprana.



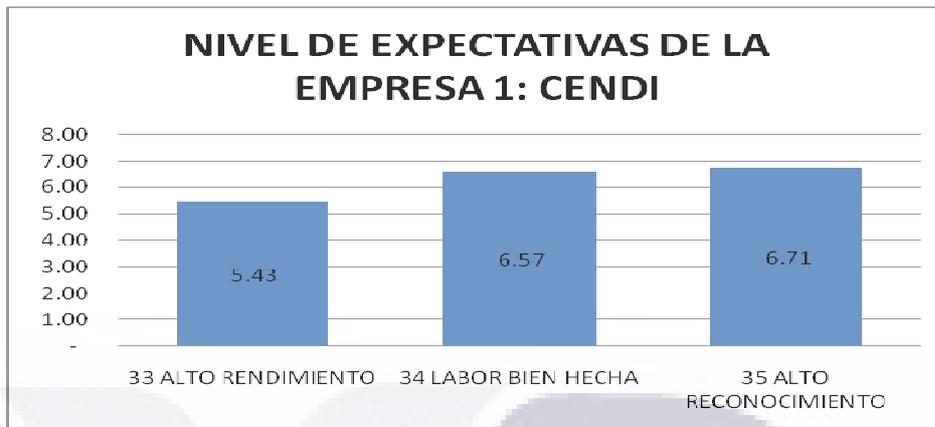
Gráfica 11 Gráfico 4.10 extrisecos de la valencia

Respecto a los factores extrisecos de valencia puedes destacar que existe gran equilibrio en los niveles de porcentajes de ambas empresas lo que nos habla de que todos los colaboradores dan un valor importante a factores externos como son reconocimiento, seguridad, salario y promociones

Se realizara un analisis de los resultado del nivel de expectativas ante un trabajo duro este factor en el que se sustenta la teoria de este estudio en el que se relaciona el esfuerzo con al probabilidad que se obtenga un trabajo bien hecho.

Tabla 7 Tabla 4.4 de puntuación de factores de expectativas CENDI

EMPRESA 1: CENDI Bloque 3 Factores de Expectativas		
Pregunta		Puntos
33	ALTO RECONOCIMIENTO	5.43
34	LABOR BIEN HECHA	6.57
35	ALTO RECONOCIMIENTO	6.71
		18.71

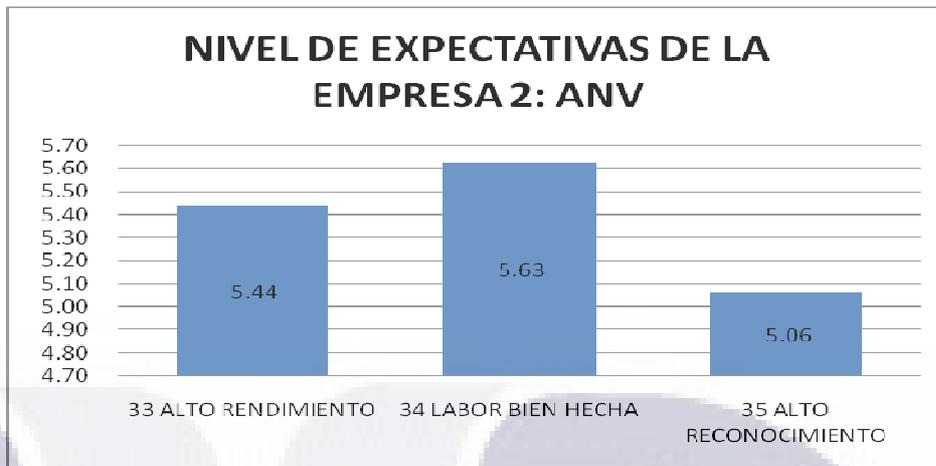


Gráfica 12 Grafico 4.11 de nivel de expectativas CENDI

En esta tabla observamos que el CENDI muestra mayor nivel de expectativas el alto reconocimiento es decir que los colaboradores de esta empresa realizan su mayor esfuerzo para tener un alto desempeño y así tener mayor reconocimiento lo que nos habla de personas que esperan un reconocimiento de sus jefes principalmente, al igual que de sus compañeros y familiares. En la tabla siguiente de factores de expectativas ANV se observa que el mayor nivel de expectativa con un 5.63 ante un esfuerzo realizado es en un desempeño que se traduce en una labor bien ejecutada, posteriormente se encuentra un alto rendimiento con un 5.44 y al final un alto reconocimiento con un 5.06, es decir que las personas se sienten reconocidas más si se valora el grado de eficiencia en su trabajo.

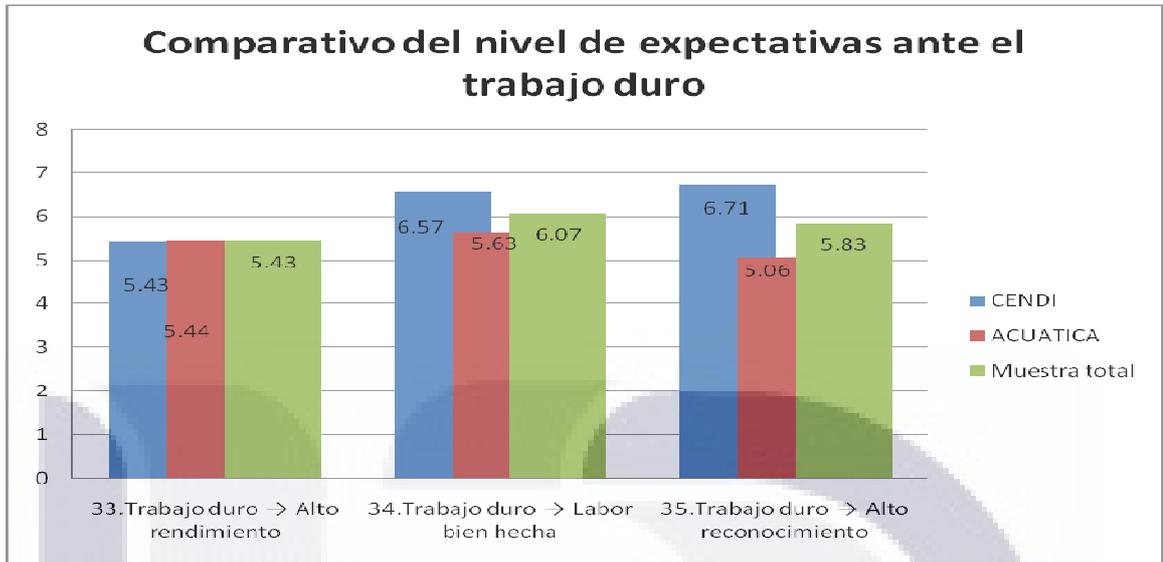
Tabla 8 Tabla 4.5 de factores de expectativas ANV

EMPRESA 2: ANV Bloque 3 Factores de Expectativas		
Pregunta		Puntos
33	ALTO RECONOCIMIENTO	5.44
34	LABOR BIEN HECHA	5.63
35	ALTO RECONOCIMIENTO	5.06
		16.13



Gráfica 13 Gráfico 4.12 del nivel de expectativas de las empresas ANV

Por último se presenta un comparativo de los niveles de expectativa de ambas empresas de servicio. En este comparativo de nivel de expectativa ante un trabajo duro podemos ver que que estas dos empresas a pesar que tienen el mismo giro para uno da mas valor al reconocimiento y la otra a una labor bien hecha, y ambas en al ato rendimiento lo tiene en ultima posicion, lo que podemos deducir que en la empresa ANV pueden tener un enfoque de que los esfuerzos de cada persona estan canalizado a un desempeño de eficiencia y calidad, es decir que se sentiran mejor si su nivel de desempeño alcanza los objetivos de la institucion de brinda un buen servicio, a diferencia de los colaboradores del CENDI que visualizan sus esfuerzos a ser reconocidos es decir que requieren de estímulos internos y externos para incrementar su nivel desempeño.



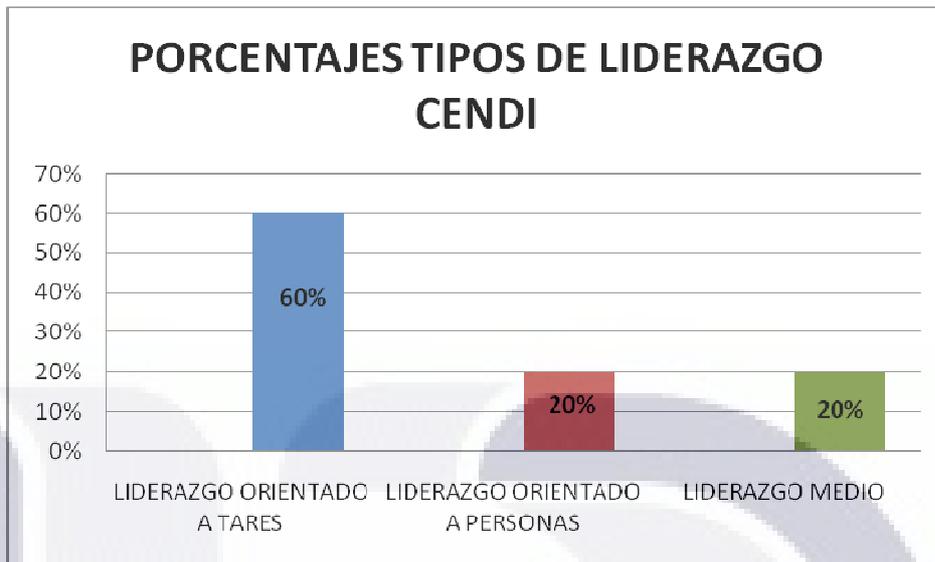
Gráfica 14 Grafico 4.13 comparativo del nivel de expectativas ante el trabajo duro

4.3 Análisis de resultados de la variable Liderazgo

Pasaremos a realizar el analisis de resultados del instrumento de liderazgo iniciaremos con el siguiente grafico

4.3.1 Empresa 1: CENDI

En el siguiente grafico se puede observar que en el CENDI se a desarrollado un Liderazgo mas enfocado a las funciones o tareas con un 60% contra un 20% del liderazgo orientado a personas, se presenta en esta empresa un tercer liderazgo que denominados medio el cual tuvo puntuacion igual en ambos tipos de liderazgo en este tipo de liderazgo.



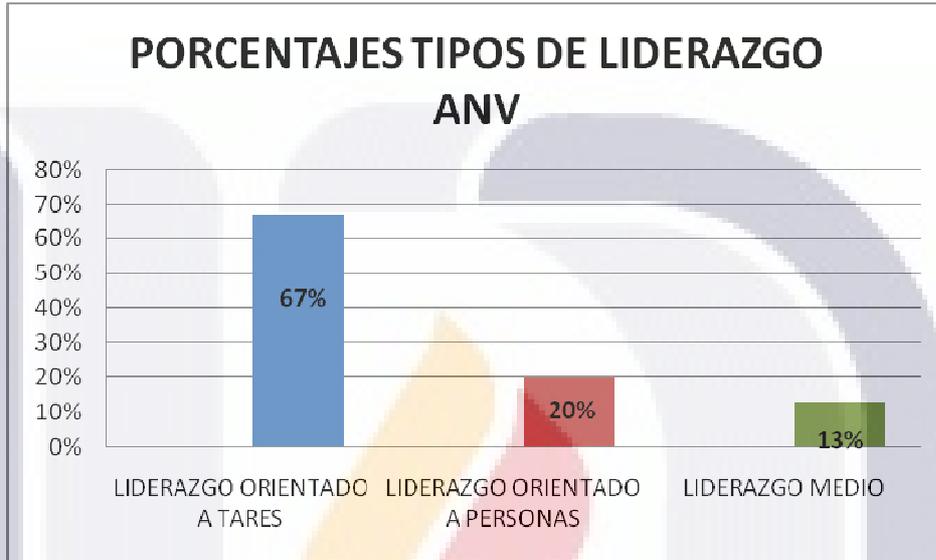
Gráfica 15 Gráfico 4.14 de porcentajes de tipos de liderazgo CENDI

El gerente orientado a las tareas es autocrático, tiene una alta preocupación por la producción, y una baja preocupación por el personal. Encuentra las necesidades de los empleados de poca importancia o simplemente los ve como un medio para alcanzar un fin. Provee a sus empleados de dinero y por lo tanto espera su mejor desempeño. Hay poco o ningún permiso para la cooperación o la colaboración. Ejerce presión sobre sus empleados con reglas y castigos para alcanzar las metas de la compañía. La gente fuertemente orientada al objetivo es muy fuerte con el cumplimiento de horarios. Mientras que el liderazgo orientado a las personas es una gerencia orientada a la relación. El encargado tiene una alta preocupación por la gente, pero una baja preocupación por la producción. Presta mucha atención a la seguridad y comodidad de los empleados. Espera que esto aumente el desempeño.

4.3.2 Empresa 2: ANV

En esta empresa el liderazgo orientado a tareas tiene un mayor porcentaje con un 67% contra un 20% liderazgo orientado a las personas, mientras que el liderazgo medio el cual presento igual puntuación tanto en el liderazgo orientado a tareas como a personas tiene un porcentaje mínimo de 13%. En esta empresa la gerencia

o liderazgo que más predomina es el orientado a tareas este estilo de liderazgo aplicado a menudo por las compañías que se encuentran al borde de una crisis verdadera o percibida, es decir que requiere de obtener resultados positivos en un breve lapso de tiempo.



Gráfica 16 Gráfico 4.15 de porcentaje de Tipos de Liderazgo CENDI

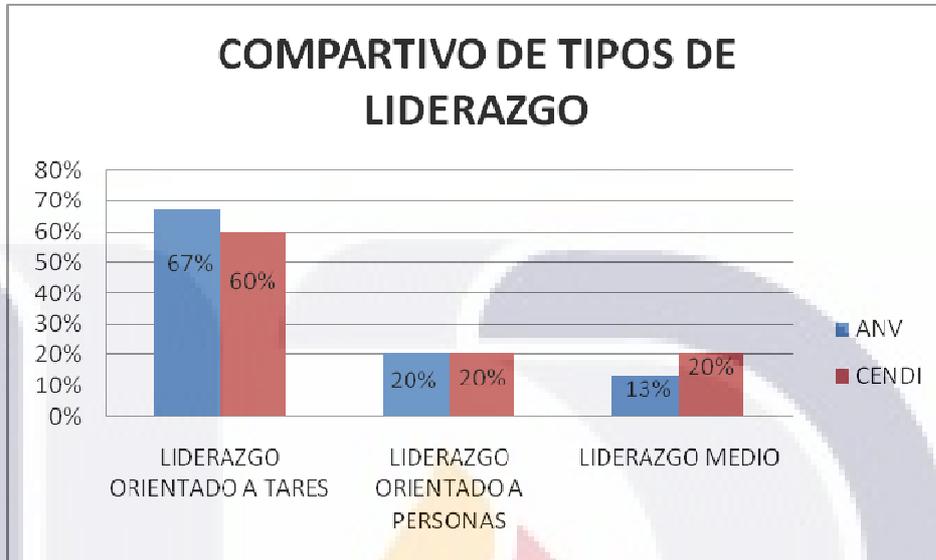
Pero puede genera situación complicadas como puede ser que mientras que los altos resultados son posibles en el corto plazo, se perderá inevitablemente un alto volumen de trabajadores calificados.

4.3.3 Comparativo estilos de liderazgo CENDI Vs. ANV

En este grafico se visualiza que las dos empresas presentan porcentajes bastantes similares en cada liderazgo teniendo mayor porcentaje el orientado a tareas, la empresa ANV un porcentaje mayor contra el CENDI en el liderazgo orientado a tareas con un porcentaje de 67% contra un 60% lo que nos habla de que es una empresa donde la mayoría de su sus colaboradores de mandos medios y altos ejercen esta presión puede ser que se requiera ejercer este estilo debido a que se requiera obtener buenos resultados financieros.

En cuanto el estilo de liderazgo a tarea el porcentaje en ambas empresas es el mismo con un 20%, las dos también presentaron este tercer liderazgo medio es decir que tanto en el CENDI como en la ANV tiene personal con características de

ambos estilos, lo cual es un perfil muy interesante ya que son personas que presentan un equilibrio tanto en la importancia de cumplir metas como en los intereses de las personas.



Gráfica 17 Gráfico 4.16 comparativo de tipos de liderazgo

TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación se puede generar varias conclusiones, como son las relacionadas directamente con el logro de los objetivos definidos, de forma general y particular, así como lo referente a las hipótesis planteadas algunas otras sobre aspectos observados durante el desarrollo de esta.

HIPOTESIS:

En la presente investigación se planteo 3 hipótesis:

H1: Los factores de motivación (intrínseca, extrínseca y trascendente) de las variables de instrumentalidad y valencia son diferentes en el desempeño de los colaboradores del CENDI y que para los de la Escuela de enseñanza deportiva ANV, pudo comprobar que el mayor peso lo tiene las motivaciones de carácter trascendente pero las motivaciones de carácter extrínseco e intrínseco presentan diferencias ya que para los colaboradores del CENDI el segundo peso se lo dan a las motivaciones de carácter extrínseco y por ultimo intrínsecos, mientras que la escuela de enseñanza deportiva ANV le dan mayor peso a las motivaciones de carácter intrínseco que a las extrínsecas por lo cual se válida esta hipótesis.

H2: En los niveles de expectativas de alto rendimiento, labores bien hechas y alto reconocimiento ante una situación de trabajo duro, se presentan diferencias para los colaboradores del CENDI y que para los de la Escuela de enseñanza deportiva ANV, pudo comprobar que si existen diferencia notables en cuanto a los niveles de expectativas entre ambas empresas ya que el CENDI dan mayor peso al alto reconocimiento mientras que la escuela de enseñanza deportiva ANV le da mayor importancia a labor bien hecha, en cuanto alto rendimiento las dos empresas le dan tercer peso. Por lo que se puede validar esta hipótesis.

H3: Los tipos de liderazgo en los colaboradores del CENDI y los de la Escuela de enseñanza deportiva ANV, son diferentes, pudo comprobar que para las dos empresas el estilo de liderazgo que mas predomina es el liderazgo orientado a tareas y en segundo peso el liderazgo orientado a las personas por lo que se pude rechazar esta hipótesis.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Se obtuvo información sobre los perfiles , factores y expectativas motivacionales de los empleados del CENDI y la escuela de enseñanza deportiva ANV, los datos fueron agrupados y analizados, convirtiéndolos en información la cual nos permitió identificar su perfil motivacional de los empleados de estas empresas, los cuales muestran una clara inclinación a las motivaciones trascendentales la cuales son muy importantes porque revelan una fusión de los dos primeros tipos de motivaciones y trascienden más allá del alcance de ambas, ya que son las fuerzas que impulsan a que las personas actúen considerando las consecuencias de sus acciones sobre otras personas. Generando en consecuencia toda una unidad empresarial que gesta y alimenta un compromiso con terceros.

Objetivos específicos:

Con los resultados que se obtuvo del análisis de las expectativas y los estilos de liderazgo (orientado a personas-orientado a tareas), de las dos empresas donde se pudo determinar que los empleados tienen diversas expectativas en cuanto sus esfuerzo para desempeñar su trabajo algunos esperan reconocimiento, otros satisfacción propio y muchos más un alto rendimientos, y los lideres deben de identificarlo para alcanzar niveles más altos de desempeño.

En este estudio nos arrojo datos de los estilos de liderazgo los cuales nos enfocamos a dos perfiles el liderazgo orientado a tareas y a personas, las dos empresas CENDI y escuela de enseñanza deportiva ANV presentaron un fuerte inclinación en el liderazgo orientados a tareas, por lo que podemos concluir que

esta investigación será de gran apoyo ya que el objetivo de estos líderes es cumplir metas y objetivos con un alto grado de desempeño por parte sus colaboradores y con el estudio de los perfiles motivacionales y expectativas tienen la bases para motivar al personal y lograr que este sea más eficiente.

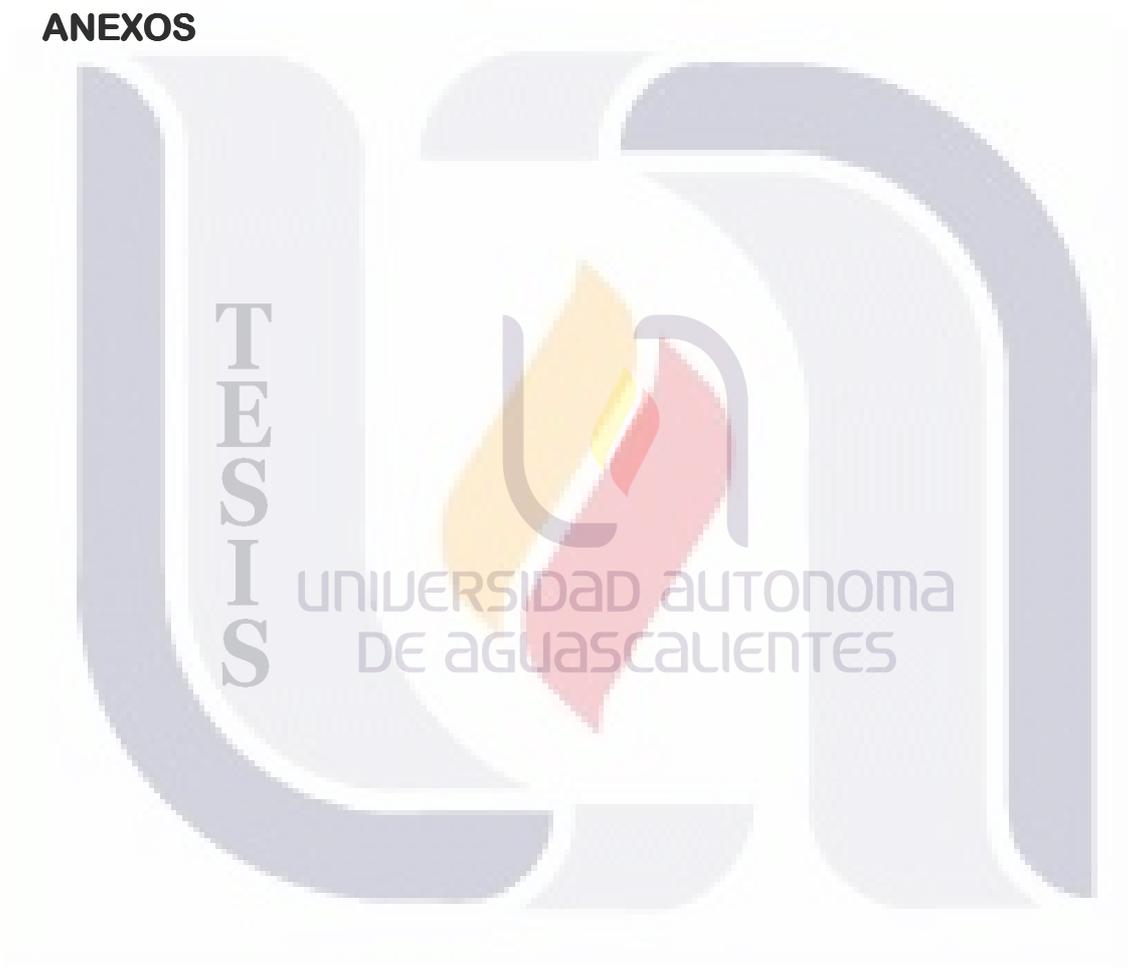
RECOMENDACIONES

Como se menciona anteriormente esta investigación puede ser apoyo para relacionar y vincular a los líderes con la motivación de los empleados y por consecuencia lograr los objetivos tanto de las empresas como de las personas que laboran en ella.

Como observó en los resultados de los estilos de liderazgo donde tanto la empresa CENDI como las ANV los líderes están más enfocados a los resultados, a lo que concluimos dan poca importancia a las necesidades y motivaciones de los empleados ya que solo los ven como un medio para alcanzar un fin. Probablemente los proveen a sus empleados de una buena retribución económica y como resultado esperan un mejor desempeño. Pero como se definió en este estudio las personas son movidas por diversos factores y presenta diferentes niveles de expectativas, es por eso que se recomienda a estas empresas que canalicen las motivaciones que tienen a sus empleados para estos tengan un desempeño eficiente en sus funciones.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

ANEXOS



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Anexo a) Cuadro de operacionalización

Variable	Definición	Indicadores	Escala de Medición
Edad	Años cumplidos que tiene la persona desde la fecha de su nacimiento hasta el momento de la entrevista.	20-30 años 31-40 años 41-50 años 51-60 años	Ordinal
Sexo	Genero del colaborador	Femenino Masculino	Ordinal
Hijos	Si cuenta con dependientes	SI NO	Ordinal
Nivel de escolaridad	Grado máximo de estudios concluidos y con validez oficial.	Preparatoria Licenciatura Posgrado	Ordinal
Ocupación	Conjunto de funciones, actividades, obligaciones y tareas que desempeña un individuo en su vida diaria.	Empleado Estudiante	Ordinal
Personal a su cargo	Indica si la persona entrevistada ocupa un puesto de jefatura y por ende tiene personal a su cargo.	SI NO	Ordinal

Anexo b) Cálculo de Puntuación para los 3 factores motivacionales

Grupo 1 Factores de Motivación Extrínseca				
Bloque 1 Instrumentalidad		Bloque 2 Valencia		Producto
Pregunta	Puntuación (B1)*	Pregunta	Puntuación (B2)**	ME= (B1 x B2)
1		17		
4		20		
6		22		
9		25		
10		26		
15		31		
Subtotal grupo 1				6 $\sum ME/6$ i=1
Grupo 2 Factores de Motivación Intrínseca				
Bloque 1 Instrumentalidad		Bloque 2 Valencia		Producto
Pregunta	Puntuación (B1)*	Pregunta	Puntuación (B2)**	ME= (B1 x B2)
2		18		
3		19		
7		23		
12		28		
13		29		
Subtotal grupo 2				5 $\sum ME/5$ i=1
Grupo 3 Factores de Motivación Trascendente				
Bloque 1 Instrumentalidad		Bloque 2 Valencia		Producto
Pregunta	Puntuación (B1)*	Pregunta	Puntuación (B2)**	ME= (B1 x B2)
5		21		
8		24		
11		27		
14		30		
16		32		
Subtotal grupo 3				5 $\sum ME/5$ i=1
Bloque 3 Factores de Expectativas				
Pregunta			Puntos	
33				
34				
35				
			Suma Bloque 3	

* Generación del valor medio de la Instrumentalidad
 ** Generación del valor medio de la Valencia

BIBLIOGRAFIA

- Accel Team (2005) “*Abraham H Maslow’s Hierarchy of needs*” in *employed motivation, the organization environment and productivity en: Arana W. (2005), “Motivación en la gestión empresarial”* en www.gestiopolis.com
- Álvarez, M. (1998) *El liderazgo de la calidad total*. Ed. Escuela Española. España.
- Ardila, R. (1986) *Psicología en el trabajo*. Ed. Universitaria. Santiago, Chile.
- Cepero López, Ivo Luis Castellero Amador, Yalilis. (2006) *La Motivación y la Gestión de Dirección* - Monografía de Ivo Luis Cepero López , Yalilis Castellero Amador - 31 de Julio de 2006 Extraído el 09 06 08 de: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/motigestion.htm>
- Cortés A. (1997), “*La motivación laboral en una empresa de servicios*” en www.monografias.com
- Cruz R. (2005), “*Las organizaciones que aprenden, una oportunidad necesaria a nuestro alcance*” en www.gesta.co.cu
- Cuesta A. (2000), “*Gestión de competencias*. Monografía” Versión electrónica ISPJAE La Habana.
- De la Torre Y. (1997), “*Un acercamiento a la motivación laboral en la Cuba de hoy*” en www.monografias.com
- Ezcurra, Mariela J., *Encuesta sobre motivaciones del trabajador*, consultado en: <http://www.monografias.com/trabajos/motivtrab/motivtrab.shtml#Relacionados> el 3 Junio 2008.
- Genovese C. (1997), “*Gestión de los Recursos humanos en los nuevos escenarios*” en www.monografias.com
- Goleman, Daniel “*Leadership that Gets Results*”. Harvard Business Num.2 Ed.78
- González D. (1982), “*La Motivación una orientación para su estudio*”, Editorial científico Técnica La Habana.
- González F. y Mitjans A. (1989) “*La Personalidad su Educación y Desarrollo*” , Editorial Pueblo Educación La Habana.

Gutiérrez J.A. (1997), “*Factores que inciden en el éxito empresarial*” en www.monografias.com

Hirschfeldt M. (2003), “*La motivación*” en www.oilproduction.net

Leonor A. (1997), “*Tipos de motivación*” en www.monografias.com

López Adriana. (2005), “*La motivación*” en www.gestiopolis.com
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/lamotivacion.htm>

Madrigal Torres Berta Emilia “*Liderazgo, Enseñanza y Aprendizaje*”, Madrigal pag85

Marco T. (1997), “*Concepto, importancia y principios de la dirección*” en www.monografias.com.

Mc.Gregor (2006 1ª. Edición) “*El Lado Humano de las empresas* Ed. McGraw Hill (Cuestionario Motivación)

Medina A. y Ávila A. (2002), “*Evolución de la teoría administrativa: una visión desde la Psicología Organizacional*” en Revista Cubana de Psicología, Vol. 19, No.3:262-273.

Naszewski M. (2005), “*Motivación e incentivación*” en www.gestiopolis.com

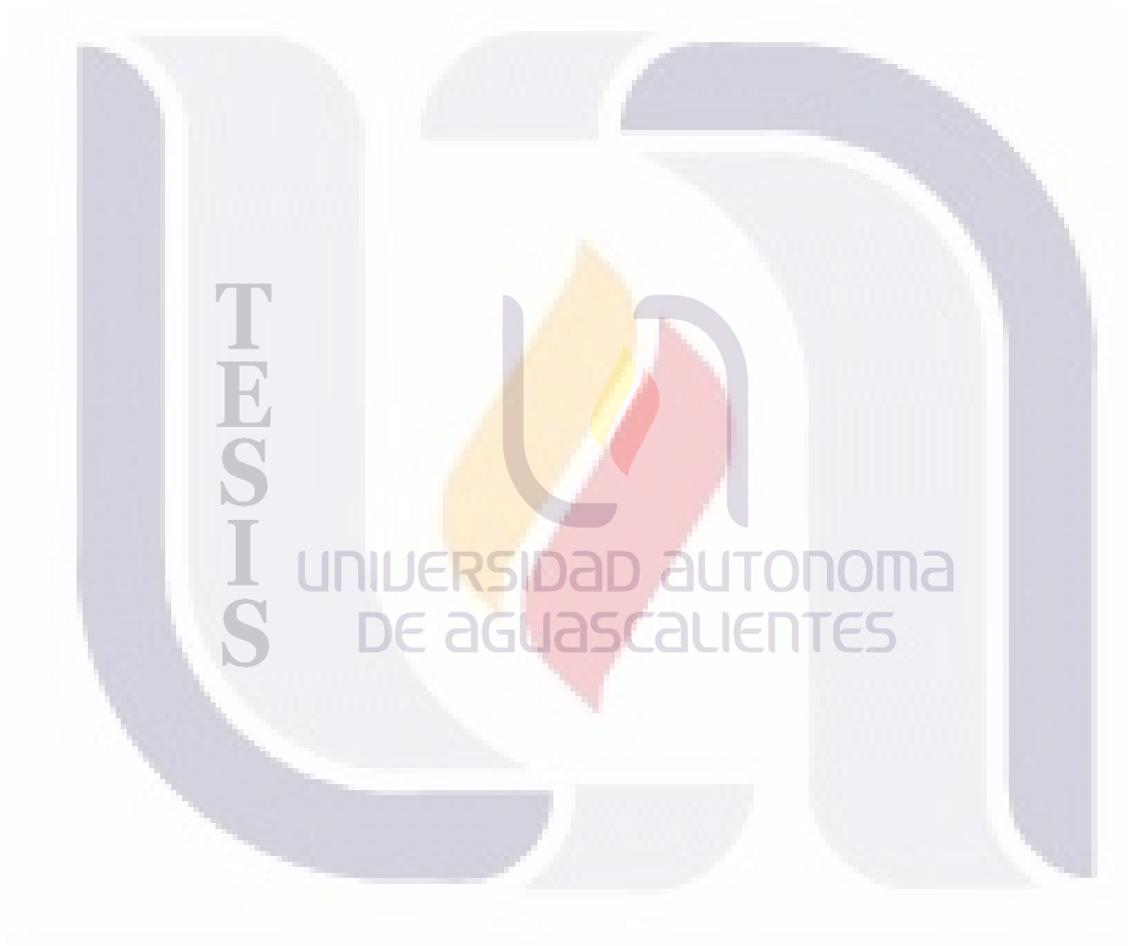
Pasillas Ortega, Ma. Gloria (2006) *Análisis de los perfiles, factores y expectativas motivacionales en una organización Gubernamental: INEGI*. Tesis Maestría en Ciencias Administrativas, Aguascalientes: ITA.

Pin , José Ramón y Susaeta, Lourdes (2003) *La motivación del directivo del sector Financiero español: Análisis comparativo de la banca privada y pública. Un estudio empírico*. Documento de investigación DI-507. IESE Business School-Universidad de Navarra. Consultado el 16 de junio 2008 en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0507.pdf>

Robbins (1987) *Comportamiento organizacional*. Ed. Pearson Hall. México

Robbins, Stephen O. (1998) *Administración en el mundo de hoy*, Pearson, México, C.A. Schrieshem, Leadership Questionnaire.

Tristán Ávila, René. (2006) *Análisis comparativo de la motivación de los docentes del departamento de sistemas y computación del Instituto Tecnológico de Aguascalientes*. Tesis de Maestría en Administración. Universidad autónoma de Aguascalientes.



Índice temático y autores

A

Accel Team, 17, 97
alto reconocimiento, 5, 7, 58, 86, 91
alto rendimiento, 5, 7, 28, 40, 58, 59, 86, 91
Álvarez, 97
Ardila, 9, 97
autoestima, 1
autorrealización, 1, 11, 17

B

bienestar, i

C

capital humano, 1, 5
Cepero López, 97
colaboradores, 1, 4, 5, 7, 38, 39, 58, 73
competitividad, iii, 1, 6
Cortés, 97
Cruz, 15, 97
Cuesta, 10, 23, 24, 97

D

De la Torre, 97
desempeño laboral, 1
desempeño de los colaboradores, 5, 58
desempeño laboral, iii, 1, 6, 15, 16, 53, 56

E

emocionales, 24, 43
empresa de servicios, 97
entorno laboral, 6, 55
Evolución, 98
éxito empresarial, 2, 97
expectativas, iii, 2, 5, 7, 25, 26, 27, 28, 37, 41, 58, 64, 73, 74, 75, 85, 86, 87, 91, 92, 93
extrínseca, iii, 7, 9, 13, 32, 58, 64, 74, 75, 91

G

Genovese, 97
Gestión de los Recursos humanos, 97
Goleman, 43, 97
González D., 97
González F., 97
González F y Mitjans A., 97
Gutiérrez, 13, 60, 61, 97

H

Hirschfeldt, 12, 18, 19, 20, 22, 98

I

instrumentalidad, 7, 25, 27, 58, 64, 73, 74, 76, 78, 83, 84, 91
intrínseca, iii, 7, 9, 10, 54, 58, 64, 74, 75, 91

L

labores bien hechas, 5, 7, 58, 91
Leonor, 9, 13, 98
líder, 1, 4, 5, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 55, 58
líder empresarial, 5, 58
liderazgo, 1, 34, 35, 97
liderazgo gerencial, 1
liderazgo organizacional, 5, 58
líderes, 6, 34
líderes de la organización, 58
líderes empresariales, 1, 6
López, 4, 12, 20, 26, 98

M

Madrigal, 43, 98

Madrigal Torres, 43, 98
Marco, 12, 98
Mc.Gregor, 98
Medina, 3, 4, 98
motivación, ii, iii, 1, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 35, 36, 37, 38, 42, 49, 51, 53, 54, 55, 58, 69, 73, 97, 98
motivación laboral, iii, 1, 13, 14, 22, 69, 97

N

Naszewski, 98
necesidades, 5, 9, 15, 58

O

organizacionales, 6, 11, 21, 39
organizaciones que aprenden, 97

P

papel directivo, 5, 58
Pasillas, 64, 68, 98
Pin, 26, 27, 29, 32, 64, 98

R

recompensas, 3, 10, 13, 22, 24, 25, 37, 38, 40
Robbins, 16, 98

S

sanciones, 3
satisfacción, 1, 3, 4, 6, 10, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 36, 40, 50, 58

T

tareas, 34, 35
trascendente, iii, 7, 51, 54, 55, 58, 64, 74, 76, 79, 82, 91

Tristan, 64, 98

v

valencia, 7, 25, 26, 27, 28, 58,
64, 73, 74, 76, 78, 83, 84, 85,
91

