

**Universidad Autónoma de Querétaro**

Facultad de Contaduría y Administración

Licenciatura en Administración

Administración Estratégica



TEMA

EL ESTILO DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN

PRESENTAN

Galindo Olivan Sergio

García Dorantes María del Carmen

Lara Rico Monserrat

Ramírez Ramírez Heidi Ariana

Suarez Cervantes Alejandra

Tesoro Olvera Itzel Guadalupe



TESIS ENTREGADA A BIBLIOTECA CENTRAL  
F-62-13

Favor de completar este formato y entregarlo junto con los archivos de tesis (word y pdf) mediante una de estas opciones:

- a) en persona en la Dirección General de Bibliotecas (Biblioteca Central, Área de Adquisiciones, segunda planta).
- b) por e-mail a [ri.lib@uaq.edu.mx](mailto:ri.lib@uaq.edu.mx) (escaneado).

Tesisista	Sergio Galindo Oliván	
Expediente	246153	Correo electrónico: <a href="mailto:checc0293@hotmail.com">checc0293@hotmail.com</a>
Grado	Egresado	
Facultad	Contaduría y Administración	Programa Educativo: Licenciatura
Título de Tesis:	El estilo de liderazgo y su impacto en la Motivación.	
Palabras clave de la tesis (mínimo 3)	Liderazgo, Motivación, Marco Teórico	

Autorizo para que a partir del 20 / 03 / 19, sea publicado mi trabajo en el Repositorio Institucional de la UAQ ([ri.uaq.mx](http://ri.uaq.mx)), con licencia Creative Commons ([http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/mx/dred.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/mx/dred.es_ES)):



Reconocimiento — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyas el uso que hace de su obra).



No comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



Sin obras derivadas — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

  
Sergio Galindo Oliván  
AUTORIZADO  
Nombre y firma del tesisista

Nota: Válido solo con sello de Dirección General de Bibliotecas y número de citación RI



TESIS ENTREGADA A BIBLIOTECA CENTRAL  
F-62-13

Favor de completar este formato y entregarlo junto con los archivos de tesis (word y pdf) mediante una de estas opciones:

- a) en persona en la Dirección General de Bibliotecas (Biblioteca Central, Área de Adquisiciones, segunda planta),
- o
- b) por e-mail a [ri.bib@uaq.edu.mx](mailto:ri.bib@uaq.edu.mx) (escaneado).

Tesista	MARÍA DEL CARMEN GARCÍA DORANTES	
Expediente	246128	Correo electrónico: <a href="mailto:mariacl.garcia95@hotmail.com">mariacl.garcia95@hotmail.com</a>
Grado	EGRESADO	
Facultad	CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN	Programa Educativo: LICENCIATURA
Título de Tesis:	EL ESTILO DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN	
Palabras clave de la tesis (mínimo 3)	LIDERAZGO, MOTIVACIÓN, MARCO TEÓRICO	

Autorizo para que a partir del 20 / 03 / 19, sea publicado mi trabajo en el Repositorio Institucional de la UAQ ([ri.uaq.mx](http://ri.uaq.mx)), con licencia Creative Commons ([http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/mx/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/mx/deed.es_ES)):



**Reconocimiento** — Debe aparecer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyará el uso que hace de su obra).



**No comercial** — No puede utilizarse esta obra para fines comerciales.



**Sin obras derivadas** — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

MARÍA DEL CARMEN GARCÍA DORANTES  
AUTORIZO  
Nombre y firma del tesista

Nota: Válido solo con sello de Dirección General de Bibliotecas y número de citación RI



**TESIS ENTREGADA A BIBLIOTECA CENTRAL**  
F-42-13

Favor de completar este formato y entregarlo junto con los archivos de tesis (word y pdf) mediante una de estas opciones:

- a) en persona en la Dirección General de Bibliotecas (Biblioteca Central, Área de Adquisiciones, segunda planta),
- o
- b) por e-mail a [n.bib@uaq.edu.mx](mailto:n.bib@uaq.edu.mx) (escaneado).

Tesista	MONTSERRAT LARA RICO	
Expediente	224355	Corno electrónico: <a href="mailto:monselararico@hotmail.com">monselararico@hotmail.com</a>
Grado	EGRESADO	
Facultad	CONTADURIA Y ADMINISTRACION	Programa Educativo: LICENCIATURA
Título de Tesis:	EL ESTILO DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA MOTIVACION	
Palabras clave de la tesis (mínimo 3)	LIDERAZGO, MOTIVACION, MARCO TEORICO	

Autorizo para que a partir del 20 / 03 / 19, sea publicado mi trabajo en el Repositorio Institucional de la UAQ ([ri.uaq.mx](http://ri.uaq.mx)), con licencia Creative Commons ([http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/mx/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/mx/deed.es_ES)).



**Reconocimiento** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyas el uso que hace de su obra).



**No comercial** — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



**Sin obras derivadas** — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

  
AUTORIZO  
Nombre y firma del tesista

Nota: Válido solo con sello de Dirección General de Bibliotecas y número de citación RI

Nivel de Revisión: 01



Secretaría de Extensión Universitaria  
Dirección General de Bibliotecas



**TESIS ENTREGADA A BIBLIOTECA CENTRAL**  
F-62-13

Favor de completar este formato y entregarlo junto con los archivos de tesis (word y pdf) mediante una de estas opciones:

- a) en persona en la Dirección General de Bibliotecas (Biblioteca Central, Área de Adquisiciones, segunda planta),
- o
- b) por e-mail a [rl.bib@uaq.edu.mx](mailto:rl.bib@uaq.edu.mx) (escaneado).

Tealista	HEIDI ARIANA RAMIREZ RAMIREZ	
Expediente	246133	Correo electrónico: heikachiz@gmail.com
Grado	Egresado	
Facultad	Contaduría y Administración	Programa Educativo: Licenciatura
Título de Tesis:	EL ESTILO DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN	
Palabras clave de la tesis (mínimo 3)	Liderazgo, Motivación, Marco Teórico	

Autorizo para que a partir del 20 03 / 19, sea publicado mi trabajo en el Repositorio Institucional de la UAQ ([ri.uaq.mx](http://ri.uaq.mx)), con licencia Creative Commons ([http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/mx/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/mx/deed.es_ES))



**Reconocimiento** — Debe reconocerse los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).



**No comercial** — No puede utilizarse esta obra para fines comerciales.



**Sin obras derivadas** — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

*Heidi Ariana Ramirez Ramirez*  
AUTORIZO  
Nombre y firma del tesista

Nota: Válido solo con sello de Dirección General de Bibliotecas y número de citación RI

Nivel de Revisión: 01



Universidad de Juárez  
Dirección General de Bibliotecas



TESIS ENTREGADA A BIBLIOTECA CENTRAL  
F-62-13

Favor de completar este formato y entregarlo junto con los archivos de tesis (word y pdf) mediante una de estas opciones:  
a) en persona en la Dirección General de Bibliotecas (Biblioteca Central, Área de Adquisiciones, segunda planta),  
o  
b) por e-mail a r.l.bib@juaz.edu.mx (recomendado)

Tesista	ITZEL GUADALUPE TESORO OLVERA	
Expediente	246158	Correo electrónico: itzel_tesor05@hotmail.com
Grado	Egresado	
Facultad	Contaduría y Administración	Programa Educativo: Licenciatura
Título de Tesis:	EL ESTILO DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA MOTIVACION	
Palabras clave de la tesis (mínimo 3)	Liderazgo, Motivación, Marco teórico	

Autorizo para que a partir del 20...03.../18... sea publicado mi trabajo en el Repositorio Institucional de la UJAZ (Institucional) con licencia Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/uv.mx/>)



**Repositorio Institucional** — Defina revisiones los archivos de la tesis de la manera especificada por el autor o el instructor (esto no es una opción que se puede elegir al momento de depositar el archivo de la tesis).



**No contenido** — No puede estar esta tesis para fines comerciales.



**No otras derivadas** — No se puede crear, transformar o generar una obra derivada a partir de esta tesis.

  
Itzel Tesoro Olvera  
AUTORIZO  
Nombre y firma del tesista

Nota: VMQD solo con sello de Dirección General de Bibliotecas y número de citación R2

Revista de Bibliotecas 02

## RESUMEN

El presente proyecto se realizó en la constructora Torre XIII ubicada en Juriquilla Querétaro, zona céntrica, específicamente en el área de obras de dos fraccionamientos en particular, “Balcones de Juriquilla” y “La Rica”, con la finalidad de ver cómo afecta el estilo del liderazgo empleado por los patrones en la motivación de sus empleados.

Este proyecto comprende un desarrollo progresivo de diferentes etapas que inicia desde el Marco Teórico, en el cual se definen las variables que están incluidas en la finalidad de este proyecto desde el punto de vista de varios autores hasta la metodología empleada, en la que se puede encontrar el Diseño del Estudio, Tipos de Estudio, Técnicas como la Matriz Estratégica, Matriz FODA, el Análisis de Brechas, Mapa estratégico, Cuadro de Mando Integral e Instrumentos de recolección de datos, en el que elaboramos un cuestionario de escala tipo Likert y aplicamos a 30 empleados de los dos fraccionamientos mencionados con anterioridad.

De esta manera se pudo concluir que la Constructora Torre XIII carece de muchas cosas administrativas y que por esta razón la figura de un buen líder no opera en esta empresa, lo que conlleva a que los empleados se encuentre desinformados y no sean tomados en cuenta, comprobando la hipótesis de que realmente la motivación de los empleados se ve afectada por el estilo de liderazgo de los patrones.

### PALABRAS CLAVE

Liderazgo

Motivación

Marco teórico

FODA

Instrumentos de recolección de datos

Metodología

Técnicas

## **SUMMARY**

This Project was carried out in a construction company, "Torre XII", located in downtown Juriquilla-Queretaro, specifically in the area of works of two residential named "Balcones de Juriquilla" and "La Rica", in order to see how it the leadership style used by employers affects in the motivation of its employees.

This project involves a progressive development of different stages which starts from the theoretical framework, which defines the variables that are included in the purpose of this project from the point of view of several authors to the methodology, which can be found the design of the study, study types and techniques as the strategic matrix, Matrix SWOT, analysis of gaps, strategic map, balanced scorecard and instruments of data collection, in which we elaborated a questionnaire of scale Likert-type and apply to 30 employees of the residential mentioned above.

In this way that the "Torre XIII" construction company lacks many administrative aspects and for this reason the figure of a good leader does not operate in this company, which leads to employees is uninformed and they are not taken into account, proving the hypothesis that the motivation of the employees is affected by the style of leadership of their bosses.

## **KEY WORDS**

Leadership

Motivation

Theoretical framework

SWOT

Data collection instruments

Methodology

Techniques



## **AGRADECIMIENTOS**

Deseamos expresar nuestro sincero agradecimiento a todas las personas que contribuyeron para la elaboración de este proyecto, especialmente a la Dra. Ma. Luisa García Leal por ayudarnos y apoyarnos en las dudas y situaciones que se nos presentaron, al Ing. Juan Antonio de la Torre Desentis por permitirnos adentrarnos en su empresa y otorgarnos la confianza de trabajar con sus empleados, a Héctor Ramírez Ramírez por apoyarnos en situaciones que se nos presentaron a lo largo de la ejecución del proyecto, y destacando el apoyo brindado a cada uno de nosotros por parte de nuestras familias y amigos.

## **DEDICATORIAS**

A nuestros padres y madres por guiarnos en este camino, enseñarnos buenos valores, sus esfuerzos, consejos y por nunca dejarnos rendirnos para alcanzar nuestros sueños; todos ustedes son ejemplo para nosotros de perseverancia, valentía y amor.

A nuestras familias; hermanos, hermanas, abuelos, abuelas, hijos, esposos, esposas y todas las personas que las integran por todo su apoyo, paciencia y amor incondicional.

A nuestra profesora Ma. Luisa García Leal por su apoyo, por la paciencia, por darnos las herramientas para poder llevar a cabo este proyecto, por su dedicación y por todas sus muestras de sinceridad y humildad hacia todos nosotros.

## **ÍNDICE**

**Página**

Resumen	i
Summary	ii
Agradecimientos	iii
Dedicatorias	iii
Índice	iv
Índice de figuras	v
<b>I.INTRODUCCION</b>	<b>11</b>
<b>II. MARCO TEORICO</b>	<b>14</b>
2.1 ANTECEDENTES	14
2.2 CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA	17
2.3 INVESTIGACIONES RELACIONADAS	21
<b>III. CARACTERISTICAS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>23</b>
3.1 JUSTIFICACIÓN	23
3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
3.3 DEFINICIÓN DEL UNIVERSO	25
3.4 TAMANO Y TIPO DE LA MUESTRA	25
3.5 DEFINICIÓN DE VARIABLES	25
3.6 HIPOTESIS	25
<b>IV. METODOLOGIA</b>	<b>26</b>
4.1 DISEÑO DEL ESTUDIO Y/O INVESTIGACIÓN	26
4.2 TIPO DE ESTUDIO	27
4.3 INSTRUMENTOS	28
<b>V. RESULTADOS</b>	<b>28</b>
5.1 Matriz estratégica	31
5.2 FODA	31
5.3 Análisis de Brechas	32
5.4 Mapa Estratégico	32
5.5 Cuadro de Mando Integral	33
5.6 Características de la muestra	36
5.7 Presentación de resultados del cuestionario	41
<b>VI.CONCLUSIONES Y PROPUESTAS</b>	<b>53</b>
<b>VII.BIBLIOGRAFÍAS</b>	<b>56</b>
APÉNDICE	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

ILUSTRACIÓN 1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA DE ESTUDIO	19
---	----

ILUSTRACIÓN 2. MATRIZ ESTRATÉGICA -----	31
ILUSTRACIÓN 3. MATRIZ FODA -----	32
ILUSTRACIÓN 4. ANÁLISIS DE BRECHAS-----	32
ILUSTRACIÓN 5. MAPA ESTRATÉGICO-----	33
ILUSTRACIÓN 6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL. -----	35
ILUSTRACIÓN 7. PUESTO-----	36
ILUSTRACIÓN 8. ÁREA -----	36
ILUSTRACIÓN 9. ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA -----	37
ILUSTRACIÓN 10. ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO -----	37
ILUSTRACIÓN 11. EDAD -----	38
ILUSTRACIÓN 12. ESTADO CIVIL-----	38
ILUSTRACIÓN 13. ESCOLARIDAD-----	39
ILUSTRACIÓN 14. DEPENDIENTES ECONÓMICOS-----	40
ILUSTRACIÓN 15. HORAS TRABAJADAS-----	40
ILUSTRACIÓN 16. NIVEL ECONÓMICO -----	41
ILUSTRACIÓN 17. PLAN DE SALUD EFICIENTE-----	41
ILUSTRACIÓN 18. VACACIONES -----	42
ILUSTRACIÓN 19. DESPIDOS JUSTIFICADOS-----	42
ILUSTRACIÓN 20. COMPAÑERISMO Y UNIÓN EN LOS TRABAJADORES-----	43
ILUSTRACIÓN 21. RECONOCIMIENTO AL MEJOR EMPLEADO -----	43
ILUSTRACIÓN 22. OPINIONES Y SUGERENCIAS DE LOS EMPLEADOS -----	44
ILUSTRACIÓN 23. BENEFICIOS ECONÓMICOS -----	44
ILUSTRACIÓN 24. ENERGÍA SUFICIENTE PARA REALIZAR EL TRABAJO -----	45
ILUSTRACIÓN 25. CRECIMIENTO ECONÓMICO Y PROFESIONAL -----	45
ILUSTRACIÓN 26. COMUNICACIÓN ENTRE EL JEFE Y EQUIPO DE TRABAJO -----	46
ILUSTRACIÓN 27. CAPACITACIÓN-----	46
ILUSTRACIÓN 28. SALARIO JUSTO-----	47
ILUSTRACIÓN 29. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL JEFE-----	47
ILUSTRACIÓN 30. PRINCIPIOS SOLIDOS DEL JEFE -----	48
ILUSTRACIÓN 31. SUGERENCIAS EN LAS TAREAS-----	48
ILUSTRACIÓN 32. PROACTIVIDAD DEL JEFE -----	49
ILUSTRACIÓN 33. NORMAS Y REGLAS INJUSTAS -----	49
ILUSTRACIÓN 34. TRABAJO EN EQUIPO-----	50
ILUSTRACIÓN 35. SENSIBILIDAD DEL JEFE -----	50
ILUSTRACIÓN 36. ANTICIPACIÓN DE PROBLEMAS-----	51
ILUSTRACIÓN 37. MOTIVACIÓN A LOS COMPAÑEROS-----	51
ILUSTRACIÓN 38. ASERTIVIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES -----	52
ILUSTRACIÓN 39. PLANES ESTRATÉGICOS CLAROS-----	52

## I.INTRODUCCION

El proyecto del impacto que tiene el liderazgo en la motivación abarca la problemática que se tiene en los empleados ya que es un factor fundamental en la motivación de estos, y que de que tan motivados e importantes se sientan para la empresa será la realización de sus actividades y los resultados que se obtengan, para que mantengan un interés en su trabajo realizándolo con la mejor calidad y respetando el tiempo fijado para los diferentes procesos de las actividades, logrando los objetivos y metas establecidas.

El liderazgo es la influencia que se ejerce en las demás personas, es moldear el futuro permitiendo incentivar y reconocer el esfuerzo y trabajo de las personas para que trabajen de forma entusiasta para lograr los objetivos en común, además de mantener una adecuada convivencia entre todos para hacer grato el trabajo. Por otro lado la motivación es un motivo que te lleva a realizar la acción, se conforma de dos factores: los factores de motivación que son los logros, el reconocimiento, incentivos, etc., los cuales son los que ayudan a que el trabajador se sienta satisfecho. Y los factores de higiene son el sueldo, el ambiente físico, el ambiente de trabajo, las relaciones personales, etc., que si fallan o no son adecuados le generan una insatisfacción al trabajador.

“Constructora Torre XIII” es una empresa que se dedica al giro de la construcción residencial y comercial en Estado de Querétaro y el Bajío, surgió en el Distrito Federal en el año 1997 a cargo del Ingeniero Civil Juan Antonio de la Torre Desentis con el interés de sobresalir en el giro de la construcción se asoció 3 años más tarde con su hermano y arquitecto Mauricio de la Torre Desentis. “Torre 13” tiene un estilo peculiar en casas inteligentes con un diseño único en materiales agradables a la vista y al tacto, en el año 2000 deciden mudarse a la ciudad de Querétaro, ubicándose en Juriquilla, y que actualmente se mantiene ubicada en la zona céntrica, posicionándose como una constructora reconocida, ya que no solo tiene construcciones en todo Querétaro, sino que también en sus alrededores como Irapuato, Toluca, D.F., Guadalajara.

En las investigaciones relacionadas Hary Kraemer nos habla de su libro “volverse el mejor” con 4 principios básicos para convertirse en un líder y crear valor a una organización. El principio número uno es conocernos a nosotros mismos, esto hace referencia a conocer nuestras capacidades. El segundo es trabajar

relaciones positivas, el tercero desarrollar confianza y el último es respetar a todo el mundo. RHATotal (2015) en el artículo de internet, titulado "LIDERAZGO, un estilo de vida", dice que una empresa aun y tenga una infraestructura y tecnología avanzada, no va a funcionar correctamente sino tiene el personal idóneo dentro de la misma.

El presente proyecto se focaliza en el liderazgo debido a que es un factor fundamental en la motivación de los empleados y el resultado del trabajo de ellos, porque como se dijo antes del origen del motivo es la acción que ellos realicen, por lo tanto, si ellos no se sienten satisfechos no pueden dar lo mejor de sí mismos para lograr los objetivos en común y obtener óptimos resultados.

El principal problema que se presenta la Constructora Torre Trece es que no se toma en cuenta a los empleados ya que existe la presencia de un liderazgo autocrático dando pauta a que por esta razón los empleados no realizan su trabajo con gusto y al mismo tiempo siendo aunado a esto sin calidad.

El resultado de esto es que las obras se entregan con menor calidad, porque los procesos de construcción se retrasan, además de que no tienen tiempos marcados o definidos para cada uno de ellos.

Obteniendo nosotros como resulta la gran pregunta del millón, ¿Cómo afecta el estilo de Liderazgo en la Motivación de los trabajadores?, llevándonos a investigar en diferentes obras de la Constructora "Torre XIII", entrevistando a empleados como: Albañiles, carpinteros, electricistas, pintores, piseros, yeseros, limpieza. La hipótesis que nosotros desarrollamos es que es mejor un liderazgo democrático ya que se toma en cuenta a los empleados, generando un sentimiento de valor en ellos sintiéndose motivados y logrando mejores resultados.

El diseño del estudio puede ser transversal o longitudinal.

El diseño transversal es aquel que recolecta información en un momento dado en un solo tiempo a diferencia del longitudinal que la va recolectando con el paso del tiempo.

La investigación se puede dar por algún método, ya sea de campo, descriptivo, correlacional o transversal. Los instrumentos utilizados para realizar la investigación fueron un cuestionario de datos generales y con preguntas acerca de la motivación y el liderazgo dentro de la empresa.

Como resultados obtuvimos la creación de misión, visión, valores, objetivos, estrategias para otorgar la propuesta de autorización a la empresa, así como la realización de la matriz estratégica en la cual se identificaron los fines a lograr de acuerdo a la misión, visión y valores que se crearon. En el FODA tenemos las debilidades y amenazas que se presentan ante la situación del impacto del liderazgo en la motivación, así mismo las fortalezas y oportunidades que se tienen.

En el análisis de brechas se muestran los 4 tipos de estrategias que se implementara para mejorar la situación.

En el mapa estratégico podemos apreciar la perspectiva del aspecto financiero, los clientes, el proceso interno y el aprendizaje y crecimiento que se tiene.

En el cuadro de mando integral se definen los objetivos estratégicos, las metas e indicadores e iniciativas de los recursos y el tiempo de cada una de las perspectivas antes mencionadas.

Como características de la muestra encontramos el sexo, edad, ocupación y datos generales de los empleados a los que se les aplico el cuestionario.

En las gráficas obtenemos resultados que no son tan positivos, ya que no se toma en cuenta a los empleados y además faltan muchas cosas administrativas como por ejemplo la cultura organizacional la cual es importante para que los empleados puedan identificarse y saber qué es lo que realmente se quiere lograr y a donde se desea llegar.

Así concluimos a lo largo de nuestra investigación que la motivación depende del liderazgo, y que se tiene una relación estrecha porque durante todo el proyecto, pudimos observar que los empleados no se encuentran motivados, por lo mismo del que el jefe no les presta atención cómo se debe.

De esta forma se generaron varias propuestas:

1. Que haya juntas constantemente
2. Analizar la autorización de la cultura organización.
3. Mayor flexibilidad en cuanto a escuchar las opiniones de los empleados.
4. Respetar las obligaciones por ley.
5. Proporcionar a los empleados la capacidad de crecimiento profesional.

## II. MARCO TEORICO

### 2.1 ANTECEDENTES

#### LIDERAZGO

- I. El autor *Andrew J. DuBrin* (1999) lo define, “el liderazgo, como el amor, se puede explicar de muchas formas distintas. A continuación, se presentan varias definiciones”:
  - El liderazgo es la influencia interpersonal orientada a lograr metas, y se alcanza a través de la comunicación. Por comunicación nos referimos simplemente a la emisión y recepción de mensajes. De acuerdo con esta definición, un líder podría detenerse en el cubículo de una persona y ofrecerle palabras de aliento para aumentar su número de visitas a distribuidores importantes.
  - El liderazgo es una forma de influir en la gente más allá de sus actividades rutinarias, las cuales se dan mediante indicaciones y órdenes. Un líder, por ejemplo, podría influir para que los trabajadores emplearan más de 40 horas a la semana a fin de compartir la gloria del éxito de un determinado departamento.
  - El liderazgo es un acto que hace que otros actúen o respondan en una dirección compartida. Un líder, por ejemplo, podría animar al grupo para tratar de moverse en la misma dirección, con el fin de incrementar la calidad.
  - El **liderazgo** es la fuerza dinámica clave que motiva y coordina a una organización para lograr sus objetivos. Sin la inspiración de un líder, toda una empresa o departamento podría navegar a la deriva sin ningún enfoque cuidadoso respecto a un objetivo clave.
- II. *Robert N. Lussier y Christopher F. Achua* (2002) lo definen de la siguiente manera, “el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio”.

¿Los líderes nacen o se hacen?

Los líderes efectivos no solo nacen o se hacen, empiezan con alguna habilidad de liderazgo y la desarrollan. Así que la habilidad natural de liderazgo ofrece ventajas, sin embargo, todos tienen el potencial de liderar y las habilidades de liderazgo pueden ser cultivadas.

Si estas no pudieran ser desarrolladas o si los líderes no se formarían, las grandes corporaciones no gastarían millones de dólares en capacitación de liderazgo cada año. Algunos investigadores incluso afirman que los líderes, en definitiva, se hacen, no nacen y que todos tienen el mismo potencial para liderar.

III. El autor *Peter M. Senge (2005)* lo define como, "El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades".

La palabra liderazgo define una influencia que se ejerce sobre las personas, y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo en común. La palabra "líder" encuentra su origen en la partícula "lid", que proviene del latín "lis-litis", su significado original en la lengua latina es: disputa, querrela o proceso.

IV. Por último *Peter Koestenbaum (1999)* dice, "el modelo del diamante del liderazgo está rodeado de un contexto, un entorno, un fundamento que es preciso comprender para que el modelo se entienda con absoluto claridad.

El diamante de liderazgo es un modelo conceptual para enseñar la inteligencia de liderazgo, consta del modelo propiamente, la grandeza y sus cuatro estrategias, así como los fundamentos contextuales. En resumen, el núcleo del modelo consiste de las cuatro dimensiones de la grandeza, las así llamadas estrategias dominantes del liderazgo, además de sus recursos o tácticas de apoyo.



Los auténticos líderes tienen grabados estos conceptos en lo más profundo de su ser. Ese es el mensaje”.

## **MOTIVACION**

- I. Los autores *Francisco Palmero* y *Francisco M. Sánchez* (2008) definen, “de forma general, el término motivación es un concepto que usamos cuando queremos describir las fuerzas que actúan sobre, o dentro de, un organismo, para iniciar y dirigir la conducta de este. Es decir, son fuerzas que permiten la ejecución de conductas destinadas a modificar o mantener el curso de la vida de un organismo, mediante la obtención de objetivos que incrementan la probabilidad de supervivencia, tanto en el plano biológico, cuanto en el plano social”

Además, también se puede utilizar el término motivación para explicar y entender las diferencias en la intensidad de la conducta. Es decir, las conductas más intensas pueden ser consideradas como el resultado de los más elevados niveles de motivación. Igualmente, el término motivación puede usarse para indicar la dirección selectiva de una conducta.

- II. *Gisela Hagemann* (2002) no dice, “la motivación es una fuerza motriz, si desea motivar a la gente, debe conocer sus motivos y satisfacer sus necesidades”.

La motivación facilita la reorganización. Cuando una compañía emprende una reorganización, a menudo los empleados se sienten descontentos, y en respuesta a la pregunta: ¿Cuáles son las causas de dicha actitud negativa hacia la innovación?, ni siquiera una cuarta parte de las respuestas indican una falta de flexibilidad. Todas las demás revelan la necesidad de mayor información y seguridad.

En su primer día de trabajo la mayoría de la gente está motivada. Sin embargo, conforme el tiempo pasa, las condiciones en el lugar de trabajo hacen que se pierda su entusiasmo. Un buen liderazgo implica mantener en alto la motivación de los empleados.

- III. *Gabriela Grzib (2002)*, “el termino motivación viene del latín “moveré” que significa que mueve o tiene eficacia o virtud para mover. Según esta definición, la motivación es una razón que inclina a hacer alguna cosa. No se está simplemente motivando, sino que siempre se está motivando a hacer algo o a no hacer algo. Podemos estar motivados a beber, comer, trabajar, o a no trabajar. La acción o conducta no ocurre de forma espontánea, sino que viene inducida por estímulos externos (incentivos) o motivos internos. La meta o incentivos que trata de alcanzar un sujeto tienen que estar disponibles”.

Teniendo estos aspectos en cuenta resulta que la psicología de la motivación tiene que explicar cómo y por qué se inicia la conducta o acción determinada o se produce un cambio en la actividad, la energía que hace posible este inicio o cambio, la persistencia con la que se persigue una determinada meta y la razón por la cual se seleccionan determinadas metas y no otras o la direccionalidad de la conducta o acción.

- IV. Por último según *Frederick Herzberg (2011)*, psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, define la motivación como “El resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene”.
- a) Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador.
  - b) Los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

La motivación es un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona, la palabra motivación es resultado de la combinación de los vocablos latinos “motus” traducido como: “movido” y “motio”: “movimiento”.

## **2.2 CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA**

**Nombre de la Empresa:** Constructora Torre 13

**Giro:** Construcción

**Descripción de Actividades:** es una empresa dedicada a la construcción Residencial y Comercial en el Estado de Querétaro y el Bajío.

### **Historia de la empresa**

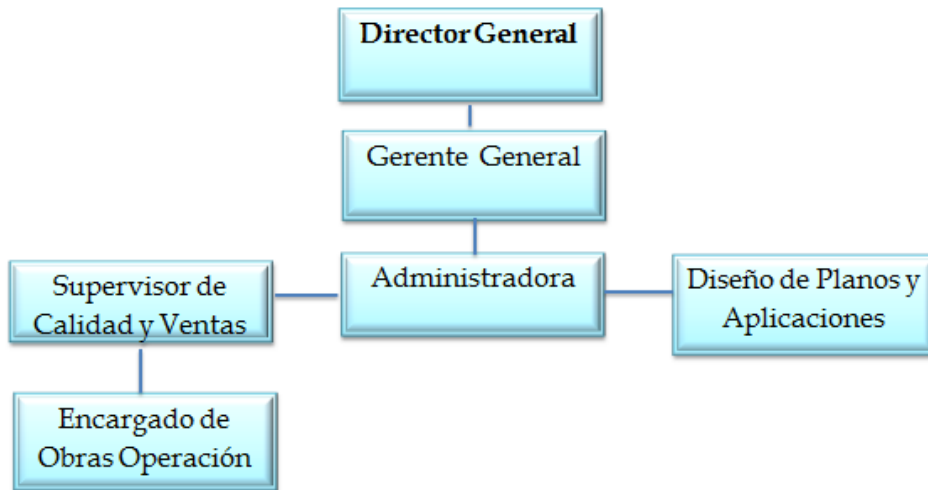
Constructora “Torre 13” surgió en el Distrito Federal en el año 1997 a cargo del Ingeniero Civil Juan Antonio de la Torre Desentis con el interés de sobresalir en el giro de la construcción se asoció 3 años más tarde con su hermano y arquitecto Mauricio de la Torre Desentis.

“Torre 13” tiene un estilo peculiar en casas inteligentes con un diseño único en materiales agradables a la vista y al tacto, dando un giro a la empresa deciden mudarse en el año 2000 a la ciudad de Querétaro, ubicándose en Juriquilla, y que actualmente se mantiene ubicada en la zona céntrica, posicionándose como una constructora reconocida, ya que no solo tiene construcciones en todo Querétaro, sino que también en sus alrededores como Irapuato, Toluca, D.F., Guadalajara.

Su principal propósito no es hacer casas, si no crear hogares nace con el firme objetivo de construir la visión en realidad de las ideas de sus clientes.

La calidad y fidelidad es lo que la caracteriza como constructora para poder entregar trabajos con altos estándares de calidad y garantizar las ideas desarrolladas para satisfacer la visión de lo pensado en algo tangible.

### **Organigrama**



*Ilustración 1. Organigrama de la empresa de estudio  
Fuente: Archivo interno de la empresa 2017*

El organigrama que la empresa utiliza es micro administrativo porque es solo de la constructora y en él representa sus áreas más importantes. Su comunicación es más verticalmente por lo tanto está muy centralizada la toma de decisiones.

**Las áreas funcionales de Torre XIII son:**

**Área de Finanzas**, se encarga del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables y sus funciones son las siguientes:

- Financiamiento
- Contraloría
- Crédito y Cobranza
- Impuestos

**Área de Ventas y Calidad**, se encarga de canalizar los bienes y servicios hasta que el cliente, consumidor o usuario final. Entre en las funciones de mercadeo podemos mencionar: la investigación de mercados, el presupuesto de mercadeo, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio de los artículos la publicidad y la

promoción de acuerdo con sus funciones:

- Investigación de mercados
- Planeación y desarrollo de producto
- Precio
- Distribución y logística
- Ventas
- Comunicación
- Calidad en diseño y servicio de obras, planos y estructuras

**Área de Producción**, es la encargada de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando los recursos humanos, económicos y materiales (herramientas y maquinaria) necesarios para su elaboración. Entre las principales funciones del área de producción, el mantenimiento y reparación de maquinaria o equipo, el almacenamiento de materia prima, producto en proceso, producto terminado y el control de calidad y sus funciones son:

- Ingeniería de producto
  - Diseño del producto
  - Pruebas de Ingeniería
  - Asistencia a mercadotecnia
- Ingeniería de planta
- Ingeniería industrial
- Planeación y control de la producción
- Abastecimientos
- Fabricación
- Control de calidad

**Área de Recursos Humanos (Personal)**, se encarga de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa. Dentro de las principales funciones de esta área, se pueden mencionar: Reclutamiento y selección de personal capaz, responsable y adecuado a los puestos de la empresa, la motivación, capacitación y evaluación del personal; el establecimiento de un medio ambiente agradable para el desarrollo de las actividades y sus funciones son:

- Contratación y empleo
- Capacitación y desarrollo
- Sueldos y salarios
- Relaciones laborales
- Servicios y Prestaciones
- Higiene y seguridad
- Planeación de recursos humanos

### **2.3 INVESTIGACIONES RELACIONADAS**

Harry Kraemer en su libro titulado “Volverse el mejor” (2015), nos habla de cuatro principios que se pueden aplicar para convertirse en un líder y crear valor a una organización. El principio número uno es conocernos a nosotros mismos, esto hace referencia a conocer nuestras capacidades. El segundo es trabajar relaciones positivas, el tercero desarrollar confianza y el último es respetar a todo el mundo. Él nos dice que aplicando estos principios seremos un buen líder y que a la organización le aportaremos grandes cosas.

RHATotal (2015) en el artículo de internet, titulado “LIDERAZGO, un estilo de vida”, dice que una empresa aun y tenga una infraestructura y tecnología avanzada, no va a funcionar correctamente sino tiene el personal idóneo dentro de la misma. Un líder es quien debe tener capacidad para lograr que su personal haga su trabajo tal cual debe ser. Dice que siempre debe existir alguien quien inspire, alguien que con solo verlo nos den ganas de hacer lo que debemos hacer. Cuando una persona emplea el liderazgo como estilo de vida, se convierte en un líder real, capaces de inspirar a cualquiera.

Miguel Cané en la entrevista realizada a Santiago Lazzati, Director Asociado de Deloitte, dice que el liderazgo es un proceso por el cual una persona influye en otras para que se encaminen en el logro de objetivos comunes. Lazzati hace referencia que para ser un buen jefe o gerente esta persona o personas debe ejercer un adecuado liderazgo sobre sus colaboradores.

Nos menciona que los errores más comunes para que un líder deje de serlo es el abuso del poder, comportamientos egocéntricos o narcisistas, tener un excesivo enfoque de corto plazo entre otras.

Francisco Alcaide Hernández en su artículo titulado “si quieres ser un líder, ofrécete voluntario” (2015) hace referencia que se tiende a creer que los grandes líderes están hechos de un material distinto que los demás. Según su criterio nadie nace siendo líder, que el liderazgo se desarrolla a través de la vida que para él es la verdadera maestra, que cualidades del liderazgo se deben ir adquiriendo que con base a las experiencias esta cualidad se irá desarrollando. Existen dos maneras de desarrollar el liderazgo:

1. Por iniciativa propia. Esta hace referencia que las personas salgan de su área de conformidad, que realicen actividades que la mayoría de la gente no quisiera hacer.
2. Por obligación. A veces el no tener alternativas saca y desarrolla el líder que se lleva adentro. Al no tener alternativas se desarrollan habilidades, cualidades que no tenían la posibilidad de manifestarse.

García Bacete y Betoret (1999) en un artículo de internet titulado motivación, aprendizaje y rendimiento escolar afirma que la motivación es la palanca que mueve toda conducta, lo que permite provocar cambios tanto a nivel escolar como de la vida en general. En este artículo nos dice que existen dos variables, las personales y contextuales que influyen en la motivación del estudiante. Las variables contextuales con relación a la situación educativa son el profesor y la tarea/contenido. Las variables personales son el ámbito cognitivo (poder), conocimientos y habilidades, y el afectivo-emocional (querer) que son las creencias, percepciones y emociones.

Celis Maya (S.F) en su artículo nombrado motivación personal expone que la motivación es el combustible que le da energía y a poder a las metas y hace realidad nuestros sueños. Comenta que estudios recientes han concluido que la motivación es el nivel de confianza personal, el que tanto quieres o aprecias lo que se desea hacer, cuáles son las distracciones existentes y que tan bueno es uno para controlarlas. Se debe tener claro lo que se quiere lograr y que esto esté orientado a hacer la vida más plena y satisfactoria todo en camino hacia la felicidad.

Nikki Caro (2015) director de la película McFarland, es la historia de jim white, un hombre que al perder su trabajo consigue chamba de maestro de educación física en la escuela de McFarland, California, una comunidad poblada únicamente por mexicanos que se dedican por completo a la agricultura. White no tenía ganas de estar ahí, pero con el transcurso del tiempo empezó a notar una habilidad de sus alumnos, podían correr muy rápido.

Con mucho esfuerzo logra formar el equipo de campo travesía de la preparatoria donde enseña él. White llevo de ser nada a la gloria pero claramente este equipo paso por una seria de acontecimientos que pusieron en duda su desempeño y habilidades para el deporte. Estos jóvenes por ser mexicanos sufrieron mucha discriminación ante su competencia y también su entrenador por estar con jóvenes de otra raza que no era la suya, pero a White no le importó empujo a sus muchachos a dar lo mejor de ellos para así poder colocarse como uno de los mejores de california.

Si no hubiera sido por la motivación que White les aportaba a sus muchachos el equipo se hubiera roto en cuestión de tres competencias. El mismo equipo se alentaba para continuar y derribar los obstáculos tanto en el campo como en su vida que llevaban.

Brad Bird (2007) director de la película Ratatouille, una película animada que por personaje principal es una rata llamada Remy que sueña con convertirse en un gran chef a pesar de la oposición de su familia y al hecho de ser una rata. Sin embargo, todo ello no es obstáculo para que se asocie con un joven cocinero y que emprendan juntos un ambicioso proyecto que les cuesta la pérdida del restaurante que le perteneció a su padre o la su fiel clientela y personal. Es una película motivadora ya que se enseña que todo está al alcance solo si se lo propone uno.

### III. CARACTERISTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 JUSTIFICACIÓN



Decidimos indagar sobre el liderazgo que hay en la empresa, porque es un factor fundamental para la motivación que tienen los empleados al momento de realizar sus actividades, ya que de acuerdo a esta se obtienen mejores resultados en el desempeño de cada uno de ellos, y además porque el tipo de liderazgo es un factor fundamental que afecta el desarrollo de las actividades de los empleados, porque si se encuentran desmotivados o no se toman en cuenta ellos poco a poco van perdiendo el interés y dejando de hacer las cosas con calidad ocasionando que los procesos se retrasen, el trabajo quede mal o incluso los mismos empleados abandonen el trabajo y a su vez dando una mala imagen ante los clientes por la ausencia de motivación que existe, y dando como resultado que sin un motivo no hay acción.

### **3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Relación del Liderazgo con la motivación

El problema que se presenta en la Constructora Torre Trece es el efecto que tiene el estilo de liderazgo en la motivación de los empleados, ya que existe la presencia de un liderazgo autocrático que no se toma en cuenta a los empleados, no se les motiva, incentiva y reconoce su trabajo, dando pauta a que por esta razón los empleados no realizan su trabajo con gusto y al mismo tiempo siendo aunado a esto sin calidad.

El resultado de esto es que las obras se entregan con menor calidad, porque los procesos de construcción se retrasan, además de que no tienen tiempos marcados o definidos para cada uno de ellos, como los empleados no tienen un seguimiento de los altos mandos y se sienten abandonados, dejan de lado la calidad y el tiempo y forma en que se debe entregar el trabajo realizado.

Uno de los principales problemas es que hay días en los que todos pierden el tiempo y no se avanzan las actividades, haciendo que uno o dos días antes de la entrega la mayoría de los empleados este en la obra, a consecuencia el equipo de limpieza no puede realizar sus actividades, porque a este tiempo ya solo ellos deberían estar en la obra. Y por consecuencia de esto el liderazgo que es autocrático llega al nivel de solo regañar o reclamar sin darse cuenta de los factores reales por lo cual existe este retraso.

No se toma en cuenta las opiniones de los empleados, ni se observa o coordina su trabajo, no se realizan observaciones en el trabajo y si hay algo mal se

identifica muy tarde provocando que en vez de incentivar solo se otorguen regañones y los empleados se sientan más desmotivados.

Por esta razón estudiaremos el impacto que tiene el liderazgo en la motivación.

## PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo afecta el estilo de Liderazgo en la Motivación de los trabajadores?

### 3.3 DEFINICIÓN DEL UNIVERSO

La investigación se llevó a cabo en diferentes obras de la Constructora “Torre XIII”, ubicadas en dos fraccionamientos Balcones de Juriquilla y La Rica, ambos ubicados en Juriquilla, Qro.

Las personas que se entrevistaron son empleados de la constructora como: Albañiles, carpinteros, electricistas, pintores, piseros, yeseros, limpieza.

La cual tiene un estimado de 300 trabajadores que integran la empresa.

### 3.4 TAMANO Y TIPO DE LA MUESTRA

Se entrevistó a 30 empleados, ya que es una muestra no probabilística, porque creemos que entre más información tengamos, obtendremos un mayor conocimiento acerca de la situación real de la empresa y tendremos mejores resultados.

### 3.5 DEFINICIÓN DE VARIABLES

Variable dependiente (Efecto)

#### MOTIVACIÓN

*Frederick Herzberg (2011)*, “La motivación es un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”

#### LIDERAZGO

*Robert N. Lussier y Christopher F. Achua (2002)* “el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio”.

### 3.6 HIPOTESIS

El liderazgo democrático es apropiado para una correcta motivación, por lo tanto, si se toma en cuenta a los empleados de la empresa, ellos darán mejores resultados en cuanto a sus actividades que cada uno de ellos desempeña.

#### IV. METODOLOGIA

##### 4.1 DISEÑO DEL ESTUDIO Y/O INVESTIGACIÓN

###### **Diseño no experimental:**

La investigación no experimental cuantitativa, es aquella donde no se manipulan las variables de manera intencional, para ver como las variables dependientes se modifican, sino que consiste en observar al fenómeno en su forma natural, para después hacer un análisis. “Como señalan Kerlinger y Lee (2002): “En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos””.

La diferencia podría ser que en un experimento, el investigador “crea” una situación, los empleados que estarán sujetos a esta y en qué circunstancias se encuentran, pero en un **diseño no experimental**, esto no ocurre, sino que se muestran situaciones ya existentes y sin ser provocadas.

Hay dos tipos de diseños no experimentales:

- **Transaccional:** También denominado como “transversal”, su propósito de este diseño es recolectar datos en un momento y tiempo único, con el objetivo de describir y analizar las variables. A su vez este diseño se divide en:

Exploratorios: Se trata de una exploración inicial en un momento determinado. Es comenzar a conocer un variable o un conjunto, dependiendo la situación.

Descriptivos: Su procedimiento consiste en ubicar en la variable o variables, a un grupo de personas, objetos. Contextos, situaciones, fenómenos, etc. para poder proporcionar su descripción. Si se llegará a establecer una hipótesis, también sería descriptiva.

Correlacionales-causales: Describe relaciones entre dos o más categorías, en un momento determinado, es decir, en función de la relación de causa-efecto.

- **Longitudinal:** También denominado como “evolutiva”, este diseño recolecta datos a través del tiempo en punto o periodos, para hacer

inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Este diseño a su vez se divide en:

*De tendencia:* En este tipo se analizan los cambios a través del tiempo en una población en general. Su característica de diseño es que sólo se enfoca en una población.

*De evolución de grupo:* Aquí se examinan cambios a través del tiempo, pero en subpoblaciones o en grupos más específicos que estén unidos por una característica en común, por lo general dichas características pueden ser la época o la edad.

*Panel:* Es similar a los dos anteriores, pero en este el grupo de individuos es observado en todos los tiempos o momentos. En este tipo se tiene la ventaja de que aparte de ver los cambios generales, también se pueden notar los individuales, pero su desventaja es que a veces es difícil obtener a los mismos sujetos para una segunda observación. (Roberto Hernández Sampieri, 2006).

## **4.2 TIPO DE ESTUDIO**

### **De campo**

Según Arias (2004), la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables algunas”. (p. 94)

### **Descriptivo**

Por lo general, “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”. (sampieri, 2010, p.80)

### **Correlacional**

“Tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después,

cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba". (sampieri, 2010, p.81)

### **Transversal**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), "Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. ( P.207)

## **4.3 INSTRUMENTOS**

### **Instrumentos:**

Se elaboró un cuestionario escala tipo Likert con 10 preguntas de datos generales de los cuales hace partícipe el puesto, área, antigüedad tanto en la empresa como en el desarrollo de ese puesto, edad, estado civil, escolaridad, horas trabajas y el nivel económico y si tienes dependientes económicos, es decir, familiares, hijos, u otros. De acuerdo al tema se elaboró 12 preguntas acerca de motivación y 12 preguntas acerca de liderazgo para datos generales dentro de la empresa. En la cual liderazgo es la variable independiente y la motivación por efecto es la variable dependiente, esto quiere decir, que de acuerdo al uso del liderazgo hace efecto a la motivación en este caso, a los trabajadores.

En la encuesta las preguntas fueron elaboradas de forma positiva para que los empleados inconscientemente al responder dijese realmente lo que sucede dentro de su campo de trabajo, ya que cuando uno pregunta directamente nuestro inconsciente entra en estado de alerta ocasionando que las respuestas sean alteradas para que uno no se vea afectado.

A continuación, se muestra el cuestionario aplicado a los trabajadores de la Constructora Torre XIII.

## **V.RESULTADOS**

## **Misión**

Transformar una necesidad en un espacio tangible, personalizado, estético y funcional, tomando en cuenta todas las normatividades, factibilidades y anhelos, nos damos a la tarea de generar un proyecto y una construcción con la más alta calidad y estilo único e irrepetible.

## **Visión**

Ser el despacho de construcción y diseño con más prestigio por su calidad, creatividad y profesionalismo. Superar día a día nuestras metas, innovar en procedimientos constructivos, cuidando de la ecología.

## **Valores**

- Honestidad en la igualdad de condiciones para todos nuestros trabajadores, de modo que quienes lleven a cabo las obras sean los profesionales más calificados.
- Importancia de los trabajadores en la satisfacción del cliente interno a través del compromiso con la seguridad del trabajador y en una mejor continua de confianza, amistad y ética profesional, así como de reconocimiento de los trabajadores.
- Compromiso con nuestros clientes, trabajando día a día para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, para cumplir en tiempo y con calidad.
- Estar en constante cambio logrando así una innovación en nuestros procesos con el fin de mejorar cada día más
- Responsabilidad, encaminando hacia una actividad integrada especializándose en la implementación y desarrollo de procesos industrializados de diseño y construcción de proyectos de inversión, vivienda y oficinas.

## **Filosofía**

Nuestra filosofía se basa en creer firmemente en las posibilidades y el talento de nuestro equipo. No tenemos suficiente con lo aprendido. Cada día nos proponemos el reto de dar un paso más para anticiparnos a las nuevas demandas. Queremos ofrecer cada día más.

## **Objetivos Generales**

- Convertiré en líder de servicios de obras y construcción en la región del estado, basándose en la confianza con el cliente, incrementando nuestras ventas de bienes en un 3% anualmente.
- Mejorar los niveles de eficacia a fin de poder atender al sector, generando vivienda a menores costos y que están al alcance de todo tipo de personas, implementación que se debe de realizar mediante capacitaciones anuales.
- Mejorar las condiciones laborales de los trabajadores reduciendo la rotación de personal

### **Metas**

- Tener variedad de construcción y diseños para ofrecer a nuestros clientes, grandes ideas y que puedan escoger a su preferencia.
- Dar un buen trato a los clientes, para inspirar confianza y tener imagen hacia los demás.
- Desarrollar, desempeñar y ofrecer los mejores proyectos de vivienda en el estado y sus alrededores.

### **Estrategias**

Buscar oportunidades de crecimiento en proyectos de mediana y gran complejidad y al mismo tiempo crecer todos los negocios afines para bajar los costos y minimizar los procesos logrando costos más bajos al eliminar a los intermediarios con lo que la empresa lograra una mayor rentabilidad.

Utilizar tecnología y herramientas tales como Internet, cámaras Web, programas como el proyecto control satelital GPS y otros para monitorear nuestros proyectos.

Somos una empresa comprometida con sus clientes y trabajadores, mejorando en forma continua el servicio de construcción de obras, cumpliendo con estándares de seguridad y respetando el medioambiente. Ser una empresa constructora respetada y valorada en el mercado nacional, reconocida por su capacidad, calidad, seguridad y cumplimiento, con todos sus procesos enfocados a la satisfacción de sus clientes, preocupados de la salud e integridad de sus trabajadores y que desarrolla una gestión ambientalmente responsable

Ser la empresa líder en la industria de la construcción a nivel nacional y posteriormente internacional, a través de la satisfacción del cliente, proporcionándole una solución total por medio de la realización de proyectos específicos.

Fortalecer el poder de negociación sobre nuestros proveedores, para obtener mejores condiciones, ya que se cuenta con financiamiento para capital de trabajo.

Incrementar los activos y patrimonio.

### 5.1 Matriz estratégica

Misión	Visión	Valores	Fines
<b>PILAR ESTRATÉGICO</b>			
Transformar una necesidad en un espacio tangible, personalizado, estético y funcional, tomando en cuenta todas las normatividades, factibilidades y anhelos, nos damos a la tarea de generar un proyecto y una construcción con la más alta calidad y estilo único e irrepetible.	<b>Propuesta de Visión:</b> Ser el despacho de construcción y diseño con más prestigio por su calidad, creatividad y profesionalismo. Superar día a día nuestras metas, innovar en procedimientos constructivos, cuidando de la ecología.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HONESTIDAD</li> <li>• COMPROMISO</li> <li>• RESPONSABILIDAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar estilos de vida</li> <li>• Mejorar la calidad de vida</li> <li>• Tener variedad de construcción y diseños para ofrecer a nuestros clientes, grandes ideas y que puedan escoger a su preferencia.</li> <li>• Dar un buen trato a los clientes, para inspirar confianza y tener imagen hacia los demás.</li> </ul> <p>Desarrollar, desempeñar y ofrecer los mejores proyectos de vivienda en el estado y sus alrededores.</p>

*Ilustración 2. Matriz Estratégica*  
*Fuente: Elaboración propia 2017*

### 5.2 FODA



<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
SE TIENE 10 AÑOS EN EL MERCADO RESPONSABILIDADES COMPARTIDAS SE TIENE UN AMPLIO CONOCIMIENTO SE REALIZA EL TRABAJO DESTINADO	SU MERCADO ES LA ZONA BAJO CONTINUAMENTE HAY MÁS GENTE CAPACITADA
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
NO SE ENTREGAN LAS CASAS EN TIEMPO Y FORMA LOS EMPLEADOS CARECEN DE MOTIVACION SE DA MUCHA LIBERTAD A LOS EMPLEADOS EXISTE EGOCENTRISMO EN ALTOS MANDOS	EXISTE COMPETENCIA MUY FUERTE EXISTE MEJOR COORDINACION Y MOTIVACION EN LA COMPETENCIA LOS CLIENTES PUEDEN PREFERIR LA COMPETENCIA POR UNA MEJOR CALIDAD

Ilustración 3. Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia 2017

### 5.3 Análisis de Brechas

<p align="center"><u>Estrategias Ofensivas</u></p> <p>FO1) Mejorar e incrementar la innovación en la tecnología inteligente que se utiliza</p> <p>FO2) obtener mejor retribución por el conocimiento empleado y la responsabilidad que se maneja</p> <p>FO 3) Contribuir al desarrollo humano y ayudar a cuidar la ecología del planeta con diseños auténticos</p>	<p align="center"><u>Estrategias Reactivas</u></p> <p>FA1) Motivar a los empleados para incrementar la calidad,</p>
<p align="center"><u>Estrategias Adaptativa</u></p> <p>D01) Definir la visión de manera explícita.</p> <p>D02) mediante la búsqueda de expansión capacitar a los empleados</p> <p>D03) Generar tiempos y procesos estrictos para mejorar el trabajo en equipo y la realización de las tareas.</p> <p>D04) Revisión de la tecnología empleada para obtener mejores resultados en la innovación y diseño de las casas.</p>	<p align="center"><u>Estrategias Defensivas</u></p> <p>DA1) Generar valor y motivación a los empleados</p> <p>DA2) Ejercer un mejor control y coordinación de las actividades y reparto de trabajo</p> <p>DA3) Mejorar la calidad de productos y construcciones</p>

Ilustración 4. Análisis de Brechas

Fuente: Elaboración propia 2017

### 5.4 Mapa Estratégico

# Mapa Estratégico

Visión "Ser el despacho de construcción y diseño con más prestigio por su calidad, creatividad y profesionalismo. Superar día a día nuestras metas, innovar en procedimientos constructivos, cuidando de la ecología."

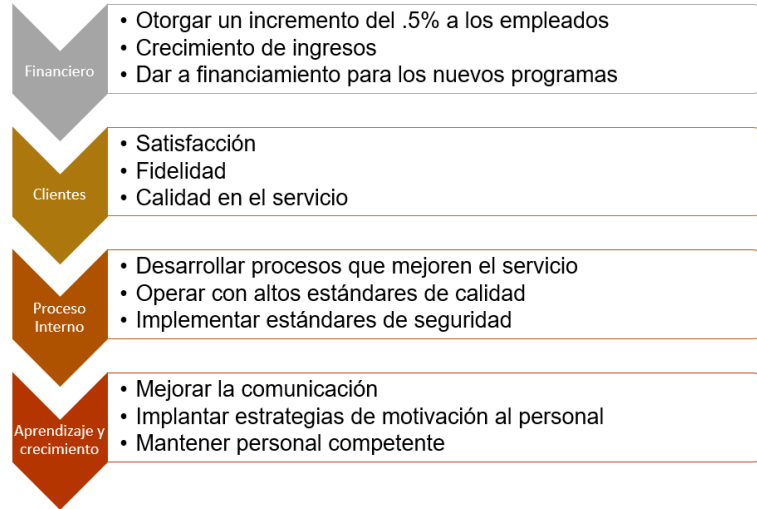


Ilustración 5. Mapa Estratégico  
Fuente: Elaboración propia 2017

## 5.5 Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Metas	Iniciativas	Encargados	tiempo
Financiera	Incrementar el salario un .5% a los empleados	Presupuesto de la empresa	A los empleados con mayor antigüedad y con alta producción darles el aumento cada año y medio	Desarrollar nuevos planes corporativos para atraer nuevos clientes	Los directores	Cada año y medio
	Crecimiento de ingresos	Margen de operaciones	20% en dos años		Directores generales	Dos años

	Financiamien to para nuevos programas	Presupuest o para los trabajador es	2 de los nuevos proyectos en acción		Directore s generales /Rh	Cuat ro años
Clientes	Fidelidad	% de crecimient o del negocio con los clientes actuales			Servicio al cliente	6 meses
	Satisfacción	Promedio de satisfacció n	Número uno en calificación de clientes	Generar formulario s de evaluació n	Directore s Financier os	3 meses
	Calidad en el servicio	Quejas fundadas	Reducir reclamos de los clientes en un 10% cada año		Área de ventas/ RH	1 año
Proceso Interno	Desarrollar procesos que mejoren el servicio	Numero de procesos analizados	Revisar los procesos y mejorarlos	Evaluar todos los procesos de la empresa para encontrar mejoras	Depart. De Mercado tecnia	1 año y medio

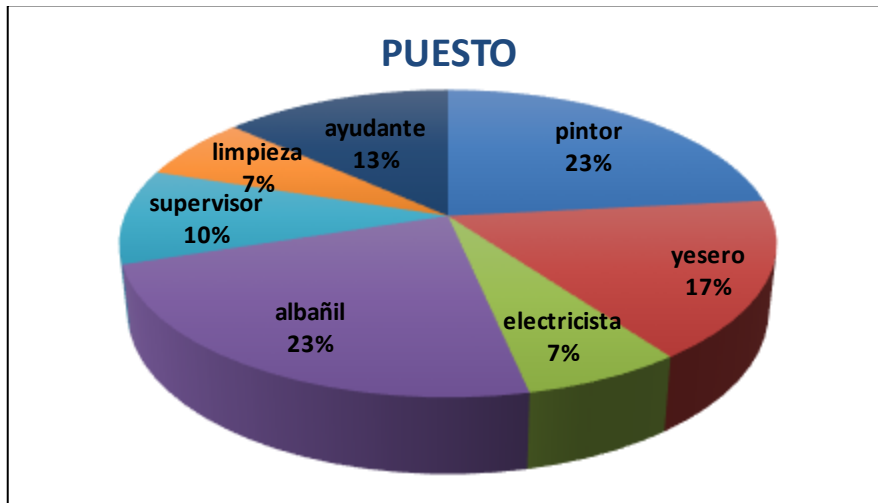
				constante s		
	Operar con altos estándares de calidad	% de clientes satisfechos	Brindar al cliente una calidad del 90%		Gerente de producción	1 años
	Implementar estándares de seguridad	Número de accidentes	Reducir a un 3 % los accidentes	Cursos de capacitación	Directivos	7 meses
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar la comunicación	Índice de satisfacción de empleados		Implementar un plan de incentivos al personal Talleres de socialización	Directivos de RH	6 meses
	Implantar estrategias de motivación al personal	Incremento de comisiones	Aumentar hasta un 3% el valor de las comisiones		Directivo de Rh	1 año
	Mantener personal competente	Tasa de retención		Ejecutar programas y talleres de capacitación	Directores generales /RH	2 años

Ilustración 6. Cuadro de Mando Integral.

Fuente: Elaboración propia 2017

## 5.6 Características de la muestra

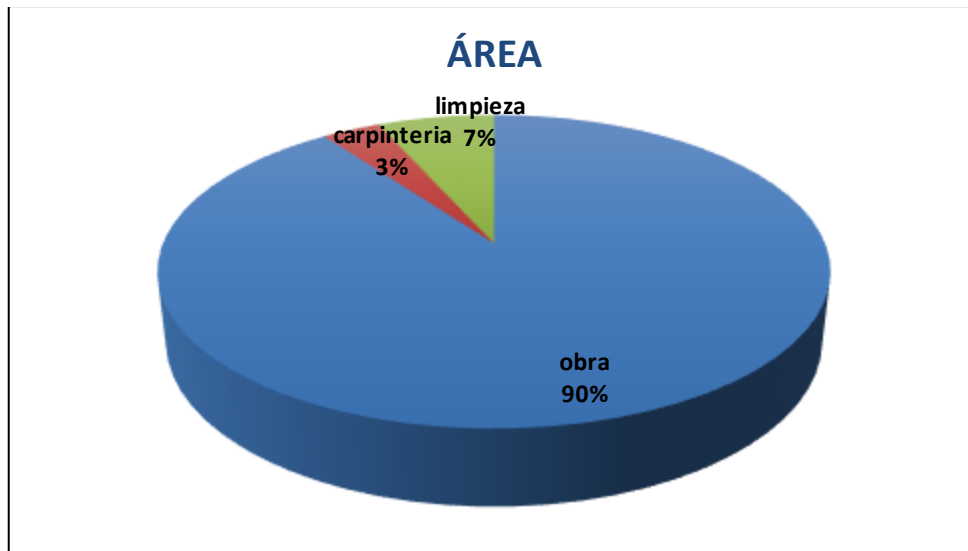
### Datos Generales



*Ilustración 7. Puesto*

*Fuente: Elaboración propia 2017*

Al aplicar la encuesta a la Constructora Torre XIII, dejamos libre la pregunta relacionada a la Ilustración 7 ya que no contábamos con seleccionar ciertos puestos, al contrario, queríamos saber cuántos puestos hay para en dado caso saber a quién subordinan.



*Ilustración 8. Área*

*Fuente: Elaboración propia 2017*

En la ilustración 8 podemos ver que de las 30 preguntas y diferentes puestos estos lo manejan 3 áreas, es decir, que cada área tiene diferentes puestos al cual operar.



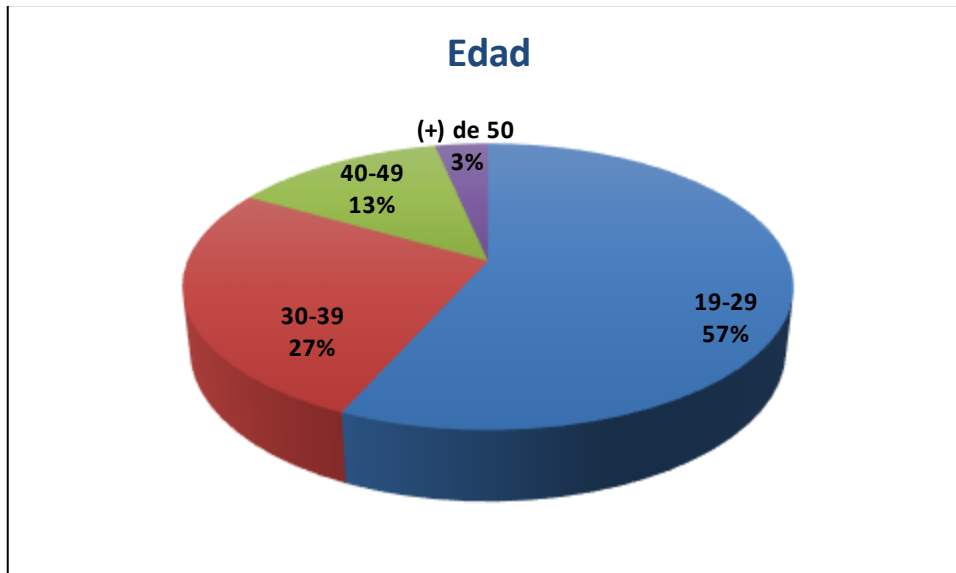
*Ilustración 9. Antigüedad en la Empresa*  
*Fuente: Elaboración propia 2017*

La ilustración 9, representa la antigüedad que tienen en la Constructora Torre XIII, en la cual predomina más la respuesta de 1 año a 6 años dentro de la empresa.



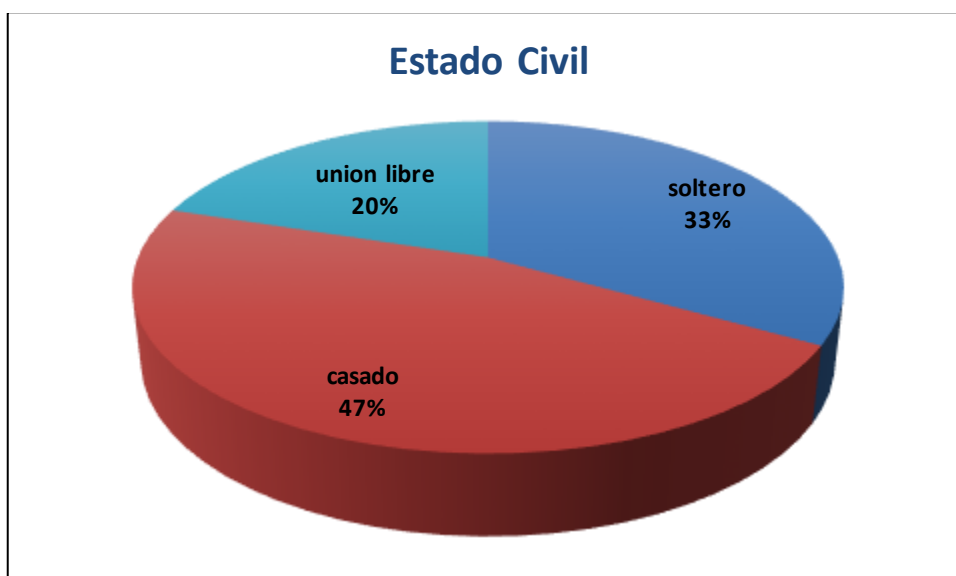
*Ilustración 10. Antigüedad en el puesto*  
*Fuente: Elaboración propia 2017*

En la Ilustración 10 podemos relacionar que independientemente de los años que lleven en la Constructora Torre XIII, los trabajadores ya llevan tiempo en realizar actividades de ese puesto que llevan desarrollando.



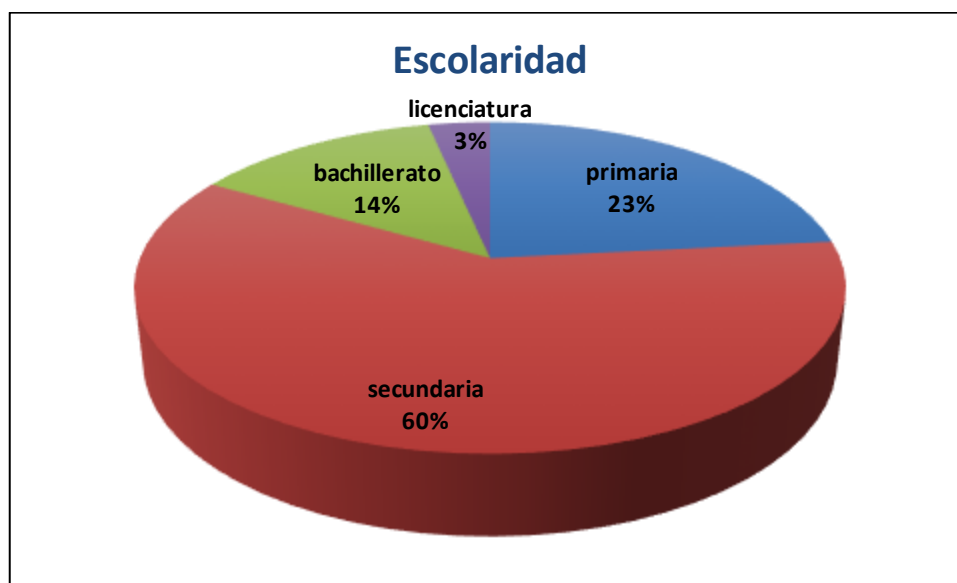
*Ilustración 11. Edad*  
*Fuente: Elaboración propia 2017*

La Ilustración 11, muestra que el rango de edad con el que más cuenta la Constructora Torre XIII es de una población de 19 a 29 años, es decir personas jóvenes.



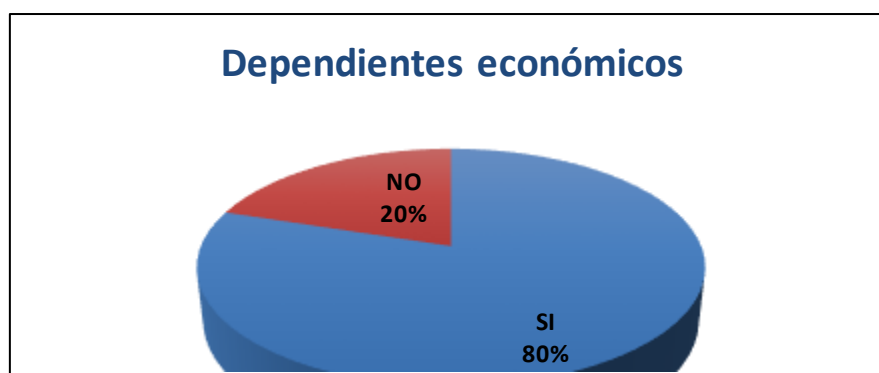
*Ilustración 12. Estado Civil*  
*Fuente: Elaboración propia 2017*

La Ilustración 12, muestra el estado civil que tiene la Constructora Torre XIII podemos observar que en la figura 5 acerca de la edad la que mayor persistía son personas jóvenes y de estas personas se muestra que el estado civil que se lleva a cabo es el de casados, probablemente estas personas a muy temprana edad son padres de familia y tienen que llevar a casa dinero.



*Ilustración 13. Escolaridad*  
*Fuente: Elaboración propia 2017*

La Ilustración 13 muestra la escolaridad que tienen los trabajadores de la Constructora Torre XIII de la cual el que contiene mayor porcentaje es la escolaridad de secundaria, probablemente estas personas tienen contrariedades personales por lo cual a temprana edad dejan la escuela y se ponen a trabajar.





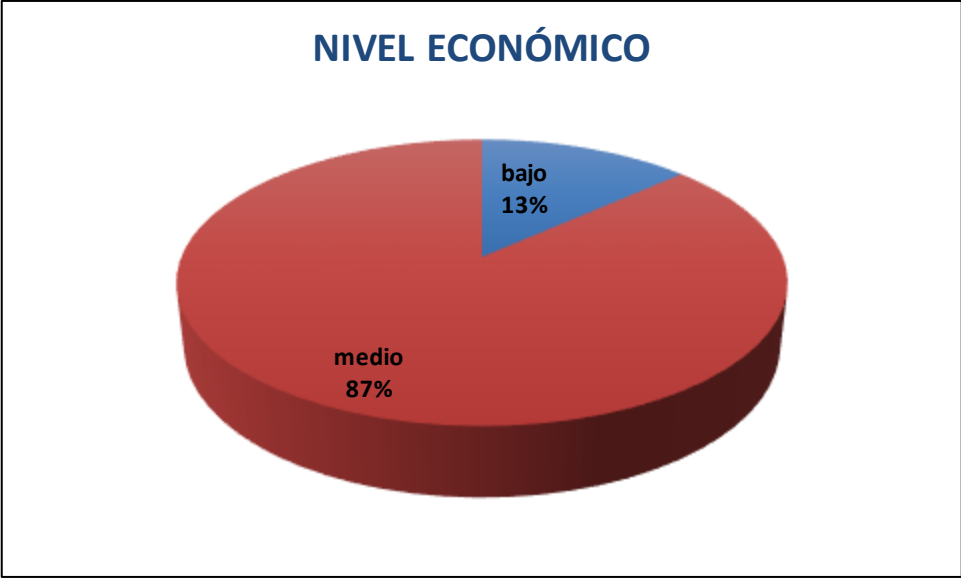
*Ilustración 14. Dependientes económicos*  
*Fuente: Elaboración propia 2017*

En la ilustración 14 observamos que la mayor parte de los trabajadores tienen dependientes económicos, es decir, que él tiene personas a su cargo como familiares, hijos, hermanos u otro aspecto que de este dependan.



*Ilustración 15. Horas trabajadas*  
*Fuente: Elaboración propia 2017*

En la Ilustración 15 podemos observar que a la semana se trabaja aproximadamente 48 horas y muy pocas ocasiones se trabajan menos de estas horas y esto podemos ver que se trabaja un poco más y la economía que estos perciben es media.

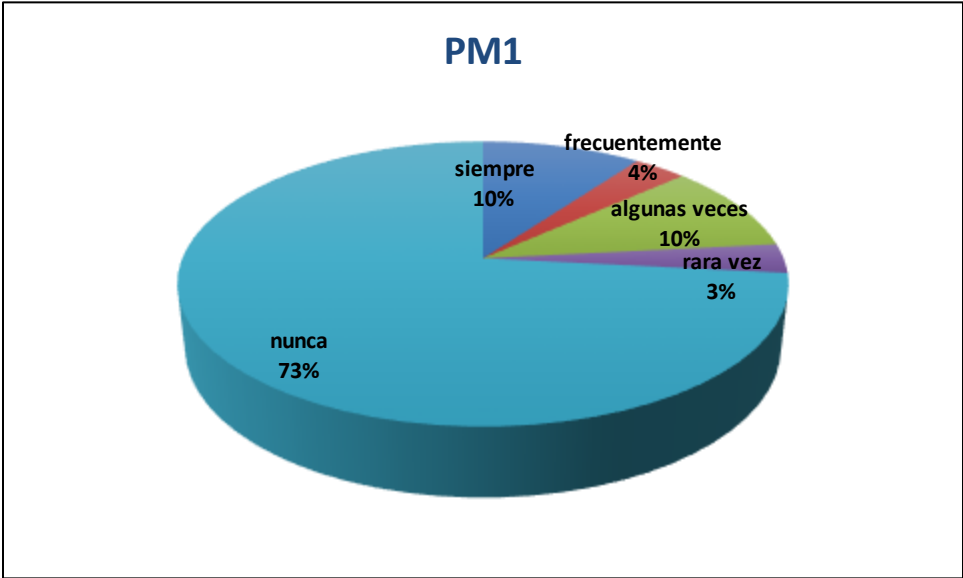


*Ilustración 16. Nivel Económico*  
*Fuente: Elaboración propia 2017*

En la Ilustración 16 el nivel que les ofrece la Constructora Torre XIII es de medio, en dado caso debería ser un poco mayor dependiendo el tiempo que está laborando y sobre todo también tener en cuenta si esa persona tiene dependientes económicos.

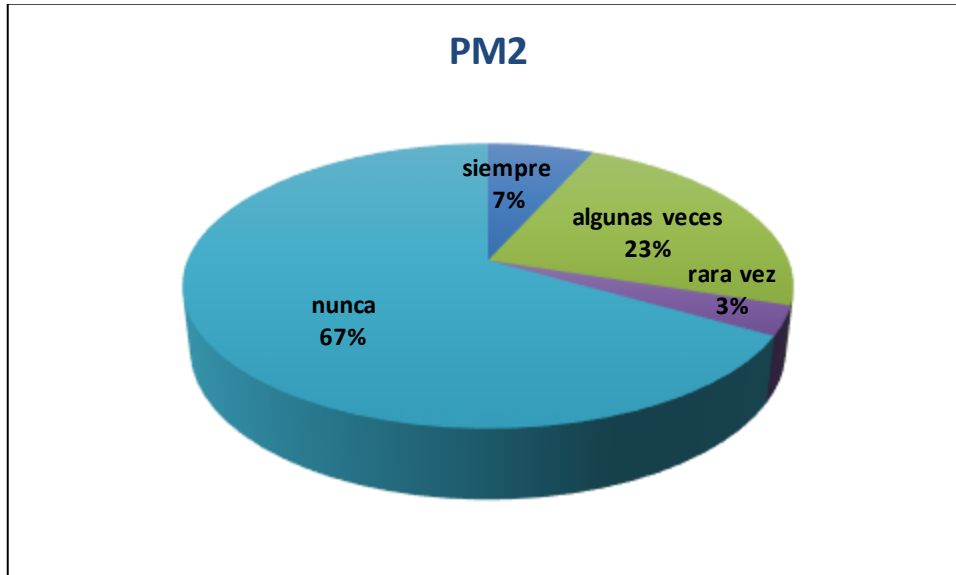
**5.7 Presentación de resultados del cuestionario**

**Motivación**



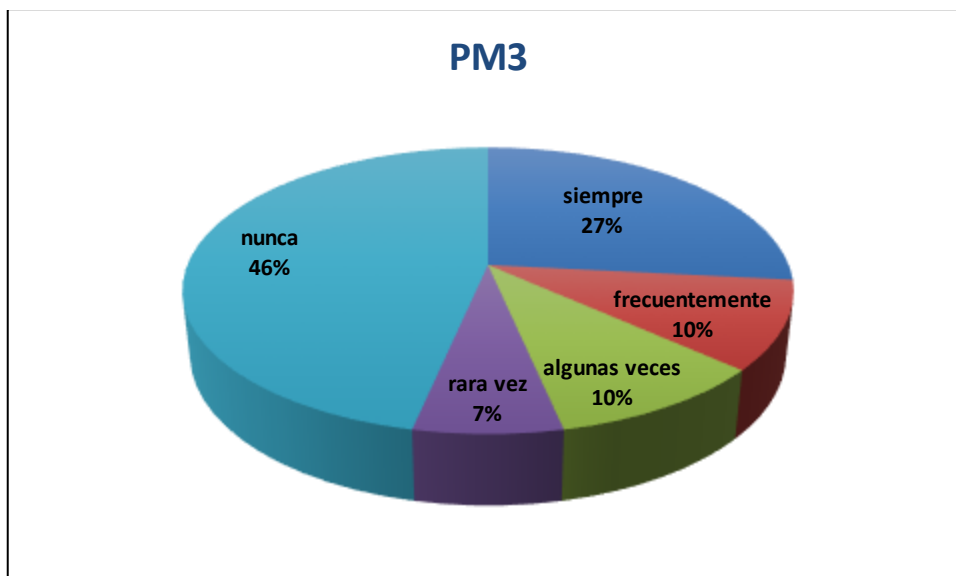
*Ilustración 17. Plan de salud eficiente*  
*Fuente: Elaboración propia 2017*

En la Ilustración 17 observamos que en la Constructora Torre XIII no ofrecen un seguro médico en dado caso que los trabajadores lo necesiten o sus familiares, probablemente esto tenga que ver tanto en la mala estructura de la empresa como en lo que perciben sus trabajadores económicamente.



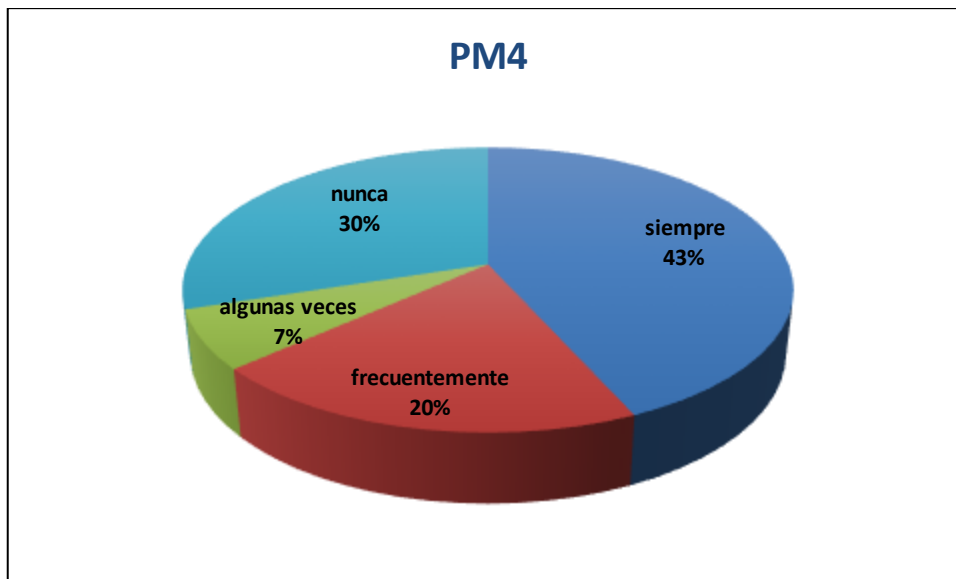
*Ilustración 18. Vacaciones*  
*Fuente: Elaboración propia 2017*

La Ilustración 18 muestra que no respetan los años que tienen trabajando con respecto a las vacaciones que estos persisten y probablemente esos días trabajen y no perciban más de los que le dan.



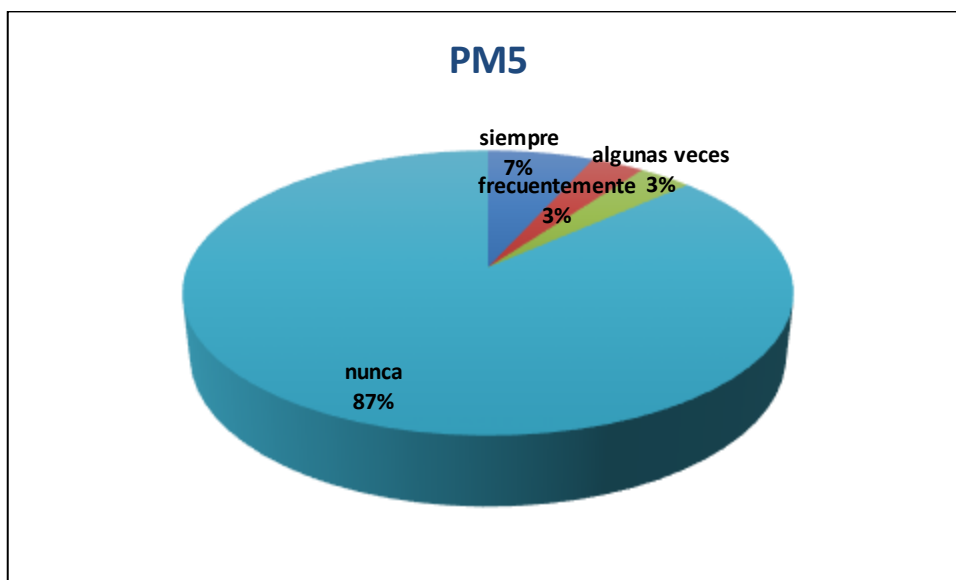
*Ilustración 19. Despidos justificados*  
*Fuente: Elaboración propia 2017*

En la Ilustración 19 observamos que cuando se despide al personal no se le dice el motivo por el cual ya no va a laborar en la empresa.



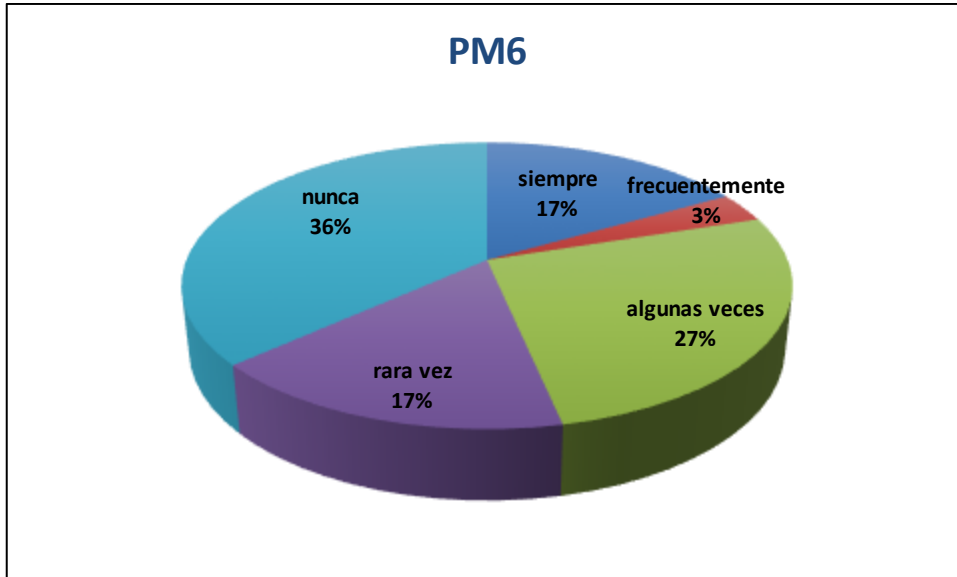
*Ilustración 20. Compañerismo y unión en los trabajadores*  
*Fuente: Elaboración propia 2017*

En la Ilustración 20 observamos que la empresa une a sus trabajadores para que lleven a cabo un buen trabajo a realizar y así no contraer problemas con ellos.



*Ilustración 21. Reconocimiento al mejor empleado*  
*Fuente: Elaboración propia 2017*

En la Ilustración 21 observamos que en la Constructora Torre XIII da un pequeño reconocimiento a su personal sobre el trabajo que realiza dentro de ella.



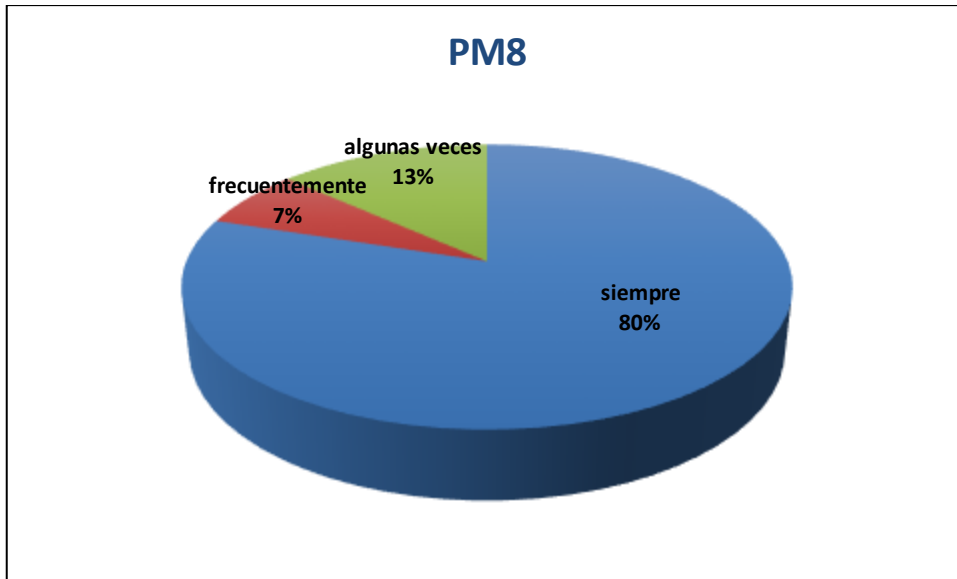
*Ilustración 22. Opiniones y sugerencias de los empleados  
Fuente: Elaboración propia 2017*

La Ilustración 22 muestra que no toman en cuenta las opiniones que probablemente pueden ser laborales o personales del trabajador y probablemente si son ambas puede que este trabajador realice una mala adecuación en su trabajo.



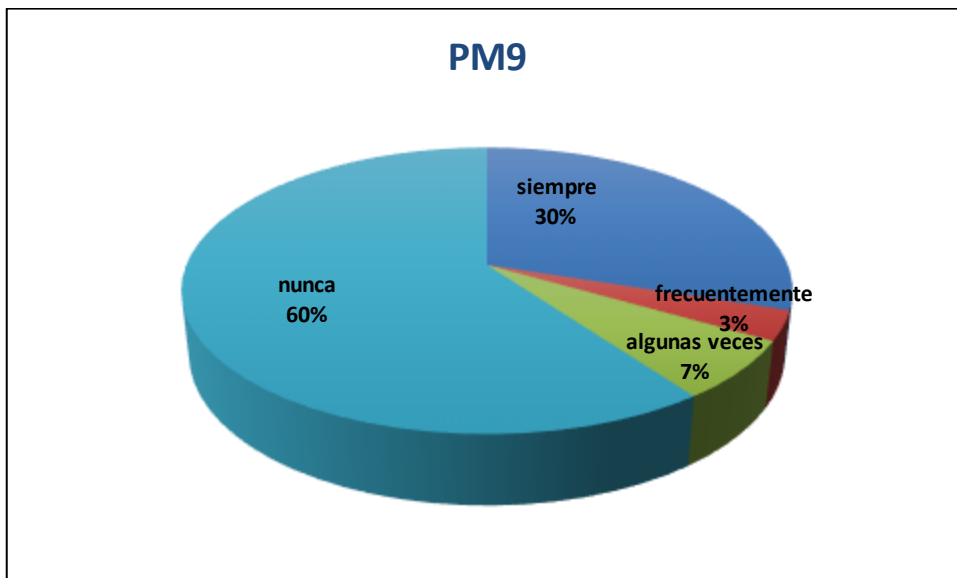
*Ilustración 23. Beneficios económicos  
Fuente: Elaboración propia 2017*

La Ilustración 23 muestra que varía los gastos de los trabajadores a cubrir, probablemente tenga que ver con el pago que estos perciben de acuerdo al tiempo que trabajen.



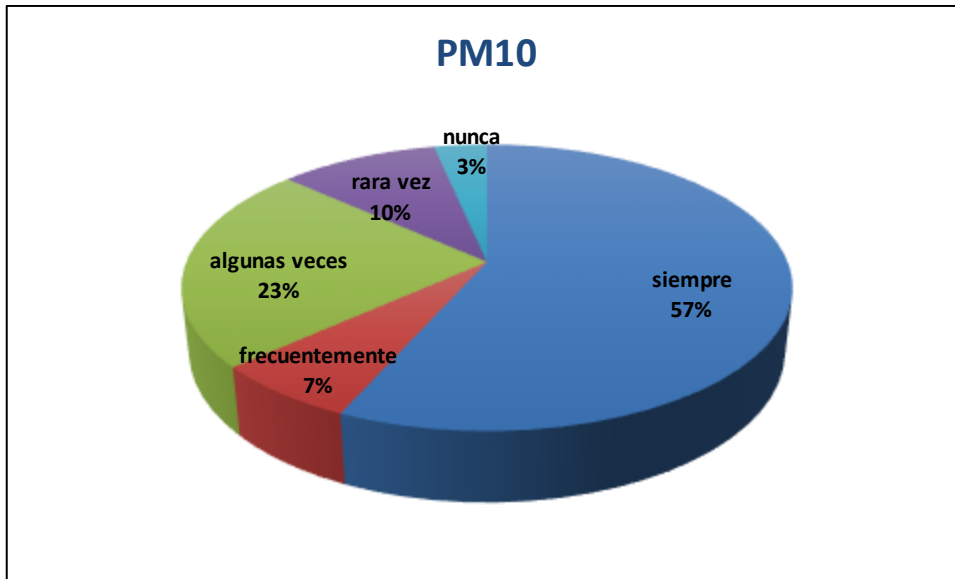
*Ilustración 24. Energía suficiente para realizar el trabajo  
Fuente: Elaboración propia 2017*

En la Ilustración 24 observamos que la actitud de ir a trabajar es un 80%, sin embargo puede ser inquietante que es lo que pasa con el otro 20% ¿Tendrán problemas para ir a su trabajo por recursos económicos o personales? ¿Realmente les gustara su trabajo?



*Ilustración 25. Crecimiento económico y profesional  
Fuente: Elaboración propia 2017*

La Ilustración 25 muestra que el personal no tiene la oportunidad de realizar otra actividad que la que solo sabe hacer o está contratado y que no puede subir de rango probablemente.



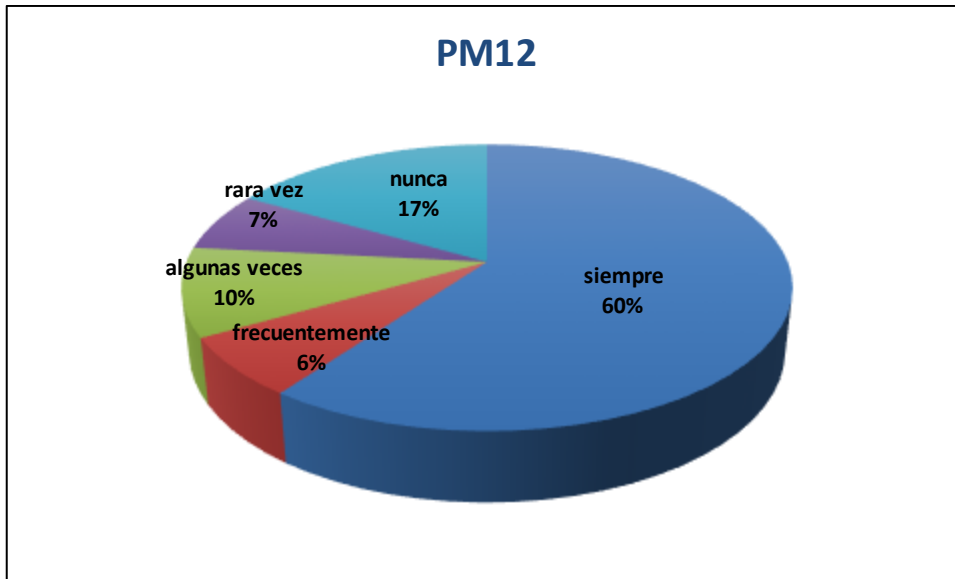
*Ilustración 26. Comunicación entre el jefe y equipo de trabajo  
Fuente: Elaboración propia 2017*

En la Ilustración 26 observamos que los trabajadores conocen a su jefe ya que en otras ocasiones hay trabajadores que ni lo conocen, el tener una buena comunicación con un superior es de buena congruencia a probablemente las necesidades que este tenga.



*Ilustración 27. Capacitación  
Fuente: Elaboración propia 2017*

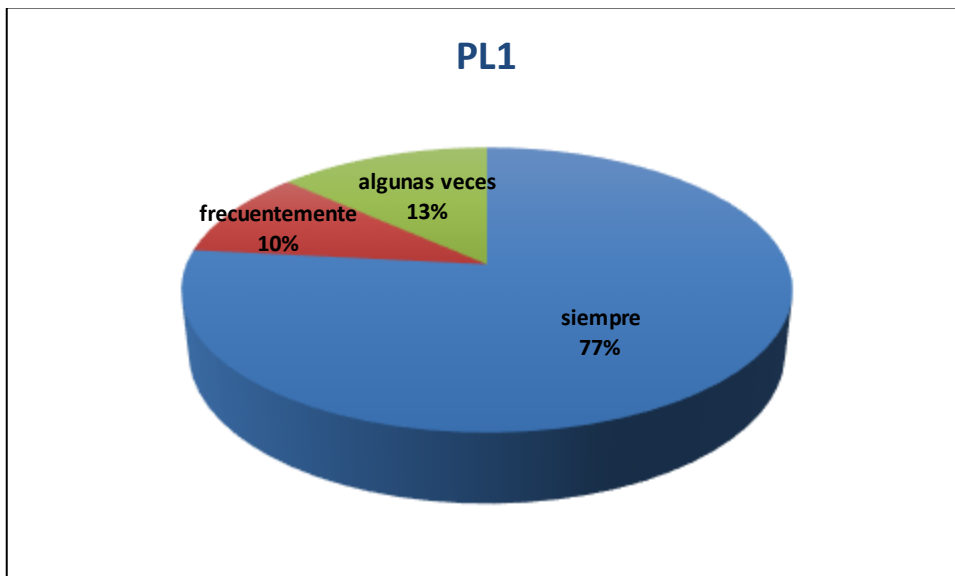
La Ilustración 27 muestra por muy poco un disparejo de un nunca y un siempre con la capacitación que se les brinda a los trabajadores para realizar el trabajo de una mejor manera y para que este si no tiene conocimientos de las actividades las aprenda en un cierto periodo de tiempo.



*Ilustración 28. Salario justo*  
Fuente: Elaboración propia 2017

En la Ilustración 28 observamos que la mayoría percibe el dinero de acuerdo a las actividades que realiza dentro de la Constructora Torre XIII.

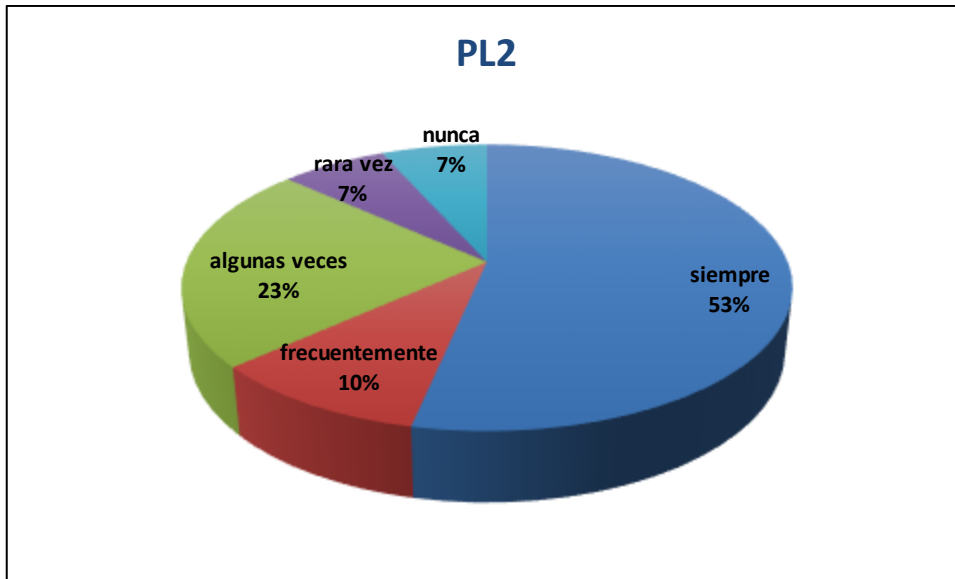
### Liderazgo



*Ilustración 29. Conocimientos y habilidades del jefe*  
Fuente: Elaboración propia 2017

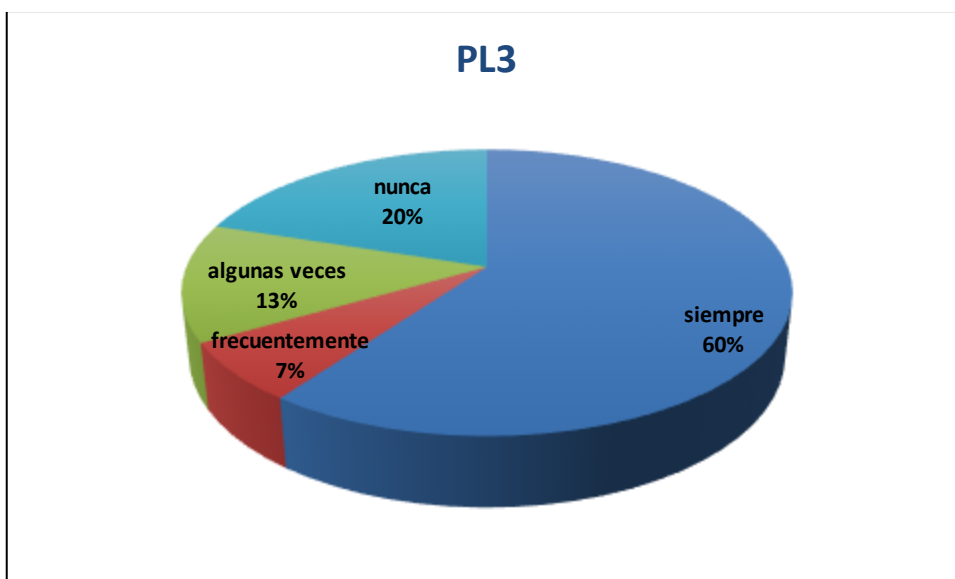
La Ilustración 29 muestra que el jefe tiene la preparación para llevar a cabo una actividad en dado caso que uno de sus trabajadores no pueda ir e incluso si este renunciará para el término del trabajo.





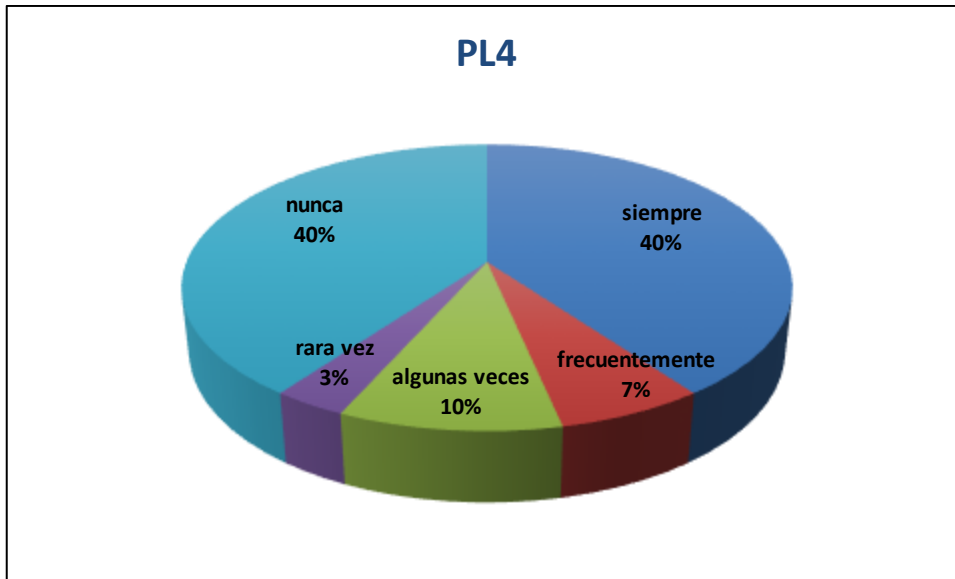
*Ilustración 30. Principios solidos del jefe  
Fuente: Elaboración propia 2017*

En la Ilustración 30 podemos percatarnos que el jefe tiene un comportamiento estable de acuerdo a como manejar la situación dentro de su empresa.



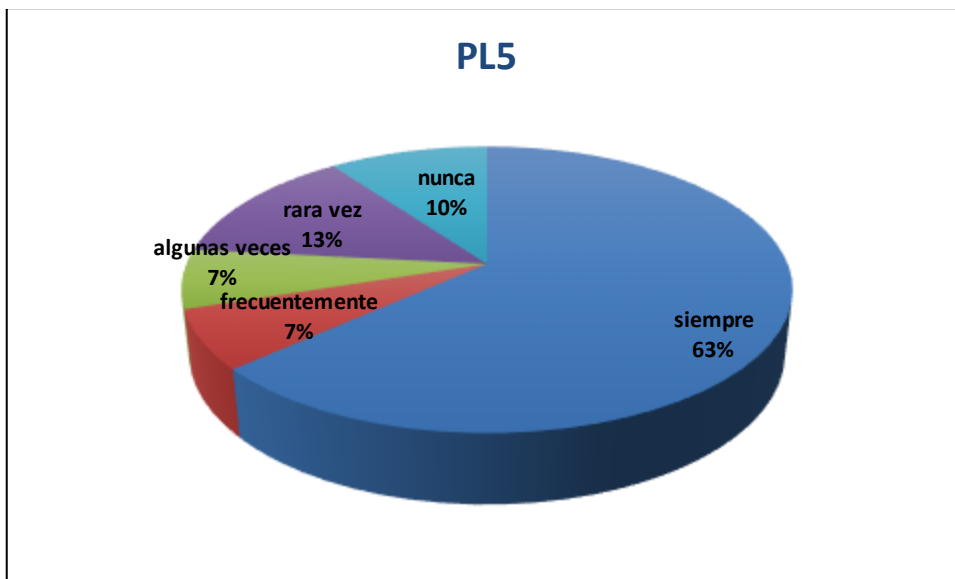
*Ilustración 31. Sugerencias en las tareas  
Fuente: Elaboración propia 2017*

En la Ilustración 31 observamos que el patrón está de acuerdo en recibir alguna sugerencia con respecto a las actividades que realice los trabajadores, es decir que los escucha para de alguna forma ver como ellos realizan incluso su trabajo.



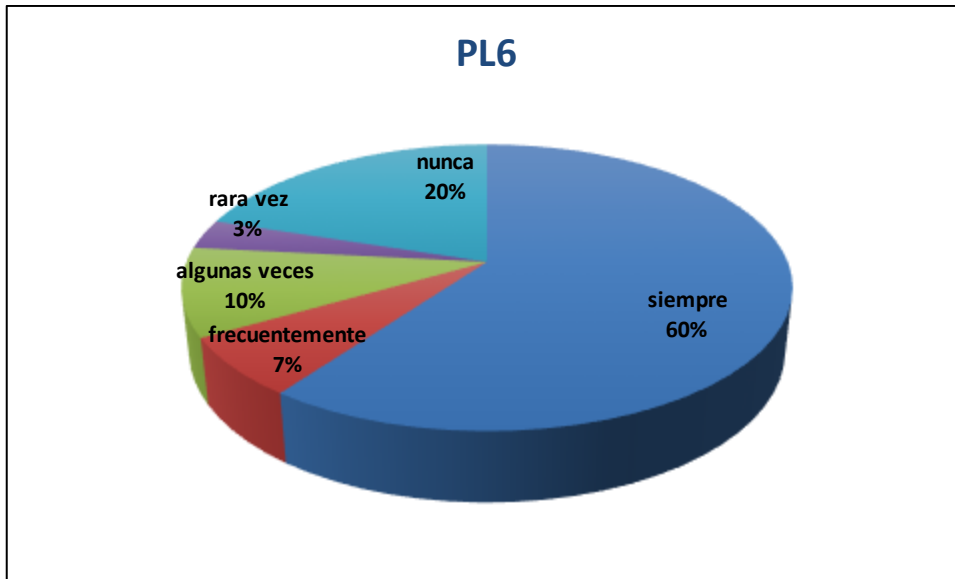
*Ilustración 32. Proactividad del jefe*  
Fuente: Elaboración propia 2017

En la Ilustración 32 observamos que probablemente el trabajador algunas veces acepta nuevas actividades que el jefe le sugiere hacer o manda a realizar.



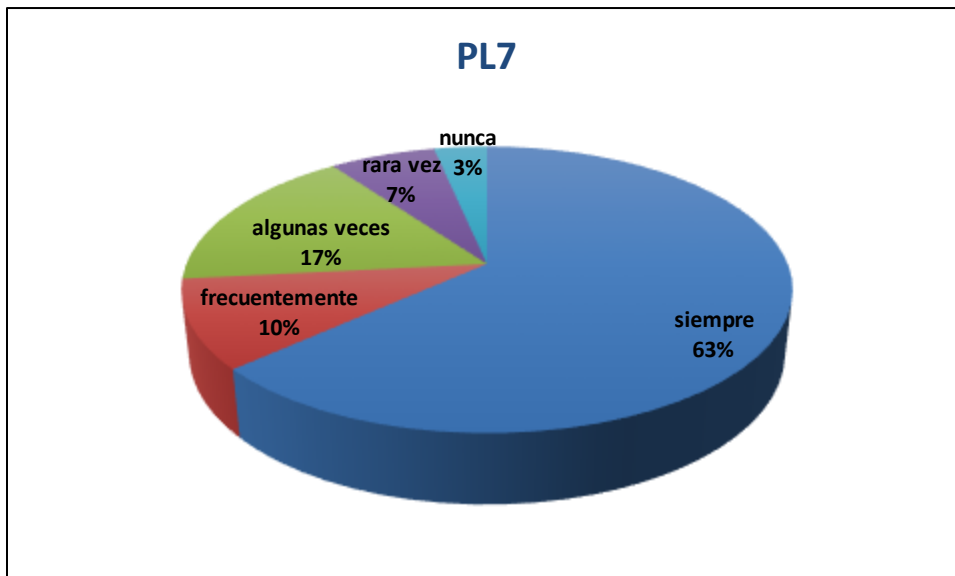
*Ilustración 33. Normas y reglas injustas*  
Fuente: Elaboración propia 2017

En la Ilustración 33 observamos que el jefe tiene la capacidad de solucionar problemas que trascurren en el trabajo ya sean de acuerdo a su personal o al trabajo que estén realizando.



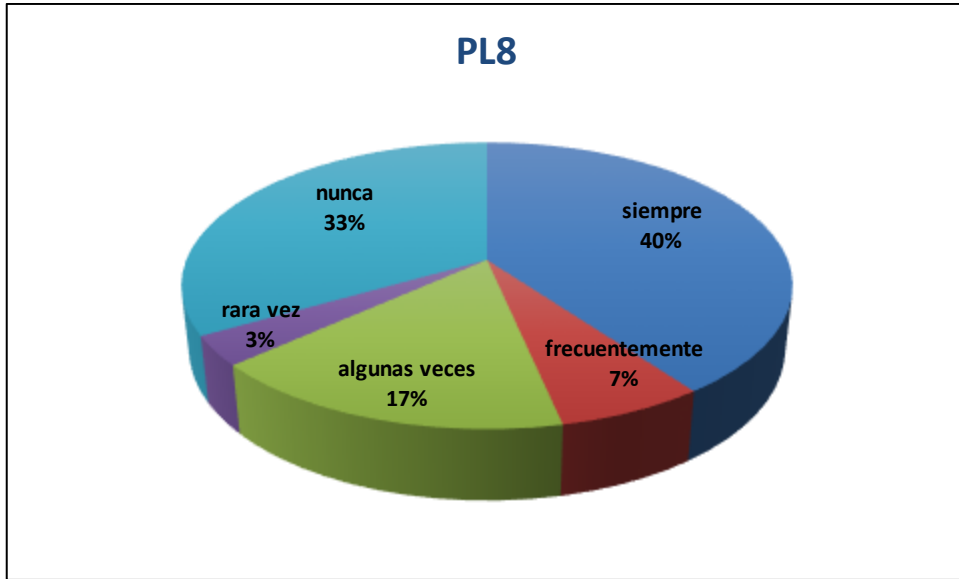
*Ilustración 34. Trabajo en equipo*  
*Fuente: Elaboración propia 2017*

La Ilustración 34 muestra la unión que realiza el jefe a sus trabajadores para que estos trabajen armónicamente y sin problemas entre ellos o malos entendidos.



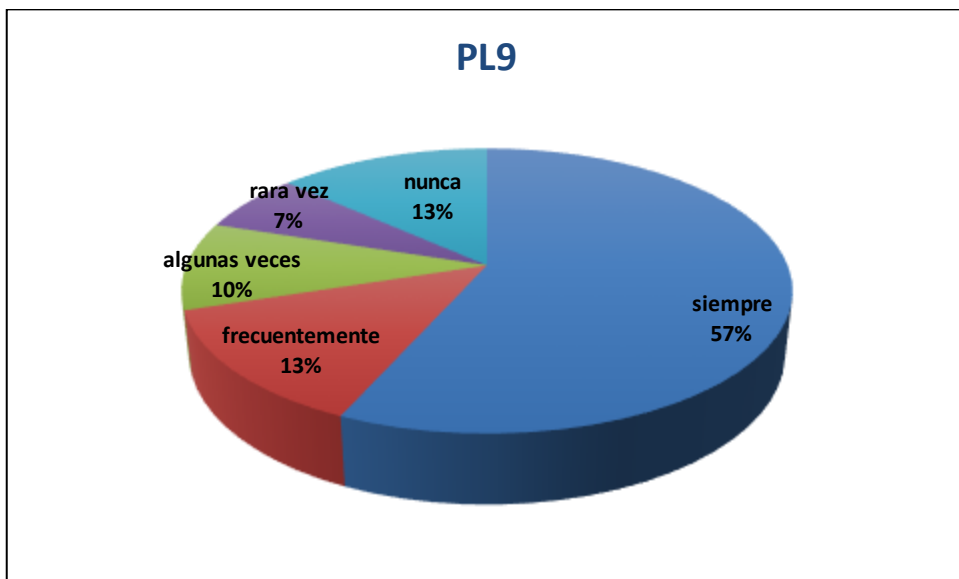
*Ilustración 35. Sensibilidad del jefe*  
*Fuente: Elaboración propia 2017*

En la Ilustración 35 observamos que el jefe está de alguna forma pendiente de las necesidades que tiene su personal de trabajo y que es tolerante ante las situaciones que estos tengan.



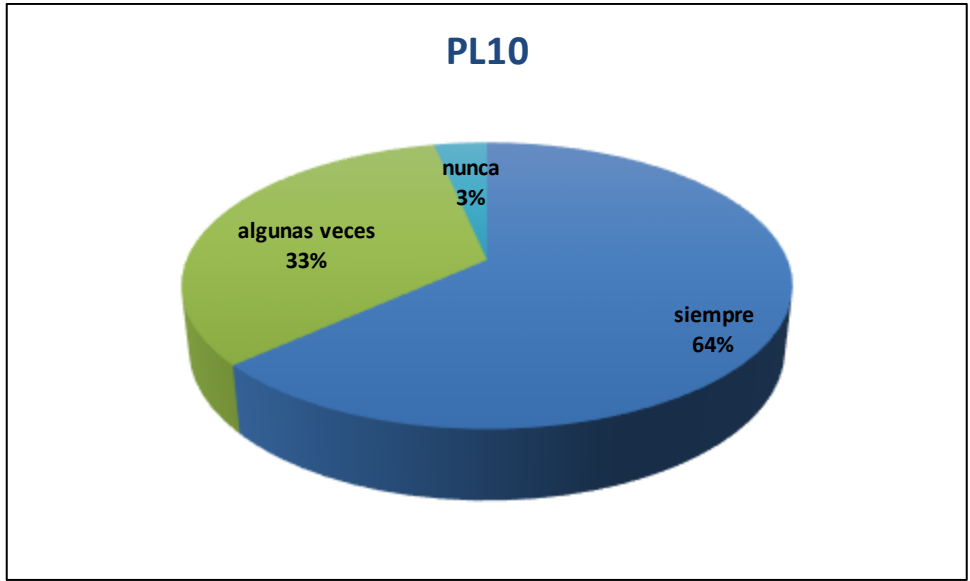
*Ilustración 36. Anticipación de problemas*  
*Fuente: Elaboración propia 2017*

La Ilustración 36 muestra que el jefe hace un pequeño pronóstico a los resultados del trabajo realizados por su personal y que responde ante ellos.



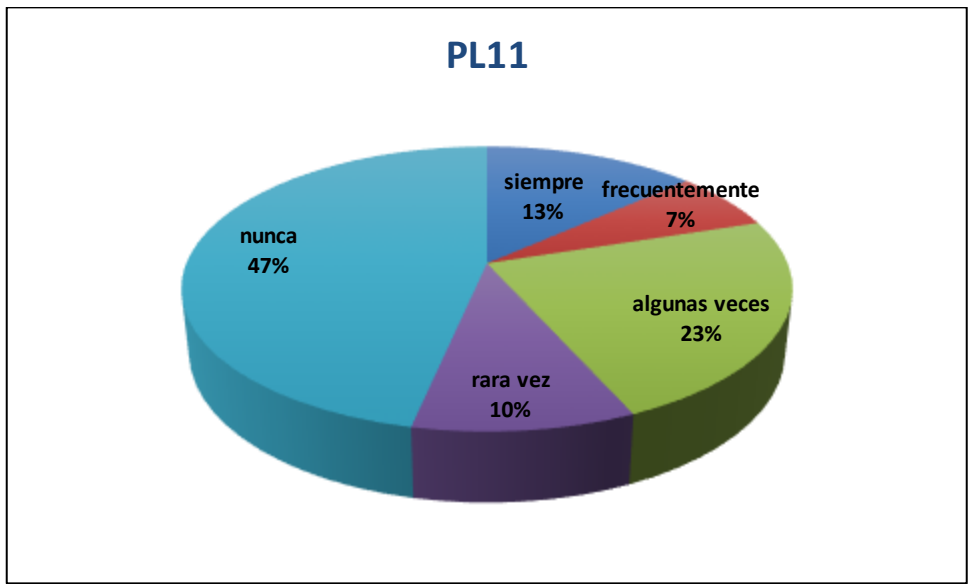
*Ilustración 37. Motivación a los compañeros*  
*Fuente: Elaboración propia 2017*

La Ilustración 37 muestra que el jefe está pendiente que sus trabajadores lleven de acuerdo a sus actividades el trabajo y que los incentiva a que ellos lo respalden en su trabajo.



*Ilustración 38. Asertividad en la toma de decisiones*  
*Fuente: Elaboración propia 2017*

La Ilustración 38 muestra que la toma de decisiones que realiza el jefe los ha llevado a mantenerse en el “ruedo” y que logran los objetivos previstos para tener los resultados esperados al realizar el trabajo.



*Ilustración 39. Planes estratégicos claros*  
*Fuente: Elaboración propia 2017*

En la Ilustración 39 podemos percatarnos que el jefe no involucra o no muestra las estrategias propuestas en la empresa para realizar un trabajo y esto excluye

a sus trabajadores sin tomarlos en cuenta podemos creer que solo los llaman para hacer trabajo sin explicarles el fin de este.

## VI.CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Como conclusión podemos agregar que a la empresa le faltan aún muchas cosas administrativas, ya que, por ejemplo, todo lo que viene en el apartado de resultados, como es: misión, visión, valores, filosofía, objetivos generales, metas y estrategias, la empresa no cuenta con ellos, es por eso que nosotros hicimos los que se muestran anteriormente, como una sugerencia.

Creemos que por esta razón la empresa tiene muchos problemas en cuanto al liderazgo, ya que si la empresa contará con un buen líder, los empleados estarían informados sobre todos los puntos anteriores, no que así los empleados ni siquiera saben que metas tiene la empresa ni qué estrategias se utilizarán para alcanzarlas, lo que puede perjudicar en cuanto a que los empleados no se sientan importantes en la empresa o tomados en cuenta, aparte de que crea confusión entre todos, porque unos pueden sugerir una cosa, pero en realidad es otra.

Un ejemplo sería en la entrega de las casas, constantemente éstas fechas se van atrasando, porque la obra no está terminada, el último día que tiene la constructora para entregar la casa, gasta mucho en que todos los empleados estén ahí al mismo tiempo, esto es perjudicial ya que aparte de que la obra no se termina cómo debe de ser, sino todo apresurado, los empleados interrumpen sus actividades unos con otros, ya que mientras los pintores o los piseros, tienen que andan arreglando, los empleados de limpieza no pueden realizar su trabajo cómo se debe, porque si lo hacen de nuevo vuelven a manchar los otros empleados.

Así que se puede notar que el estilo del líder tiene que ver mucho, ya que si en verdad el jefe fuera un buen líder se involucraría un poco más en todas las actividades de sus empleados y los ayudaría a terminar a tiempo, o crearía ciertas estrategias para que las actividades de los empleados no intervengan unas con otras, aparte de que se entregarían en tiempo y forma las casas, lo

cual evitaría gastos extras y que los clientes sientan más confianza y seguridad con la constructora.

Es por eso que concluimos que a lo largo de nuestra investigación podemos observar que la motivación depende del liderazgo, y que se tiene una relación estrecha porque durante todo el proyecto, pudimos observar que los empleados no se encuentran motivados, por lo mismo del que el jefe no les presta atención cómo se debe y también podemos decir que ni siquiera se sienten identificados con la empresa a consecuencia de que faltan muchos aspectos administrativos que son importantes al momento de tener una empresa, para que así los empleados sepan que hacer y cómo hacer, aparte de que sepan a lo que quiere llegar la empresa.

En base a la información obtenida anteriormente, damos las siguientes propuestas:

1. Que haya juntas constantemente
2. Analizar la autorización de la cultura organización.
3. Mayor flexibilidad en cuanto a escuchar las opiniones de los empleados.
4. Respetar las obligaciones por ley.
5. Proporcionar a los empleados la capacidad de crecimiento profesional.
6. Que haya juntas constantemente, es decir, al menos una vez cada mes con los maestros de obras, junto con los administrativos, para poder ver un análisis de cómo van las construcciones y para cuándo son las entregas. Esto ayudaría ya que se podrían entregar en tiempo y forma.
7. Analizar la autorización de la misión, visión, valores, filosofía, objetivos generales, metas y estrategias, una vez autorizadas, implementarlas con el objetivo de que los empleados desarrollen una identidad con la empresa para que al momento de que desarrollen sus actividades se sientan motivados.
8. Mayor flexibilidad en cuanto a escuchar las opiniones de los empleados, ya que muchas veces ellos se guardan todo porque se sienten ignorados por la empresa, lo que baja su autoestima y motivación.
9. Respetar las obligaciones por ley, que tiene el patrón con los trabajadores, como pueden ser las vacaciones, ya que en las gráficas anteriormente mostradas se nota que la empresa no respeta los años que

tienen trabajando y por consecuente no respeta los días de vacaciones que les tocan, privándolos de los días de descanso, lo que causa alto estrés en los empleados a causa de que se encuentran constantemente trabajando.

10. Proporcionar a los empleados la capacidad de crecimiento profesional, con el objetivo de que se muestren más motivados al momento de realizar sus funciones del puesto.



## VII.BIBLIOGRAFÍAS.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). Metodología de la investigación (4a ed.). México: McGraw-Hill.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). Metodología de la investigación (5a ed.). México: McGraw-Hill.

DuBrin, A. J. (1999). Liderazgo. México: Prentice Hall.

Lussier, R. N., Achua, C. F., & Luis, N. H. (2002). Liderazgo teoría aplicación desarrollo de habilidades. México D.F. (México): Thomson.

Koestenbaum, P., & Carril, M. D. (1999). Liderazgo: la grandeza interna. México: Prentice Hall Hispanoamérica.

Palmero, F., Sánchez, F. M., & Antonio, H. M. (2008). Motivación y emoción. Madrid: McGraw Hill.

Hagemann, G. (2002). Motivación: manual de implementación. México, D.F.: Editorial Limusa.

Grzib, G. (2002). Bases cognitivas y conductuales de la motivación y emoción. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramon Areces.

Arias. "Capitulo III | Metodología De La Investigación". [Bianneygiraldo77.wordpress.com](http://Bianneygiraldo77.wordpress.com). N.p., 2017. Web. 6 Apr. 2017.

Hernández, Fernández, and Baptista. "El Estudio Transversal Como Una Herramienta Para Obtener Datos Exactos Para Lograr Una Excelente Investigación". [Scribd](http://Scribd). N.p., 2003. Web. 6 Apr. 2017.

Alcaide Hernández, Francisco. "Si Quieres Ser Un Líder, Ofrécete Voluntario". [Franciscoalcaide.com](http://Franciscoalcaide.com). N.p., 2015. Web. 23 mar. 2017.

Maya, Juan. "Motivación Personal | Las Mejores Estrategias Paso A Paso". [Desarrollo Personal Por Juan Sebastián Celis Maya](http://Desarrollo Personal Por Juan Sebastián Celis Maya). S.F., 2017. Web. 23 mar. 2017.

La Motivación, Pilar Básico De Todo Tipo De Esfuerzo. 1st ed. M. Mateo Soriano, 2017. Web. 23 mar. 2017.

"LIDERAZGO, Un Estilo De Vida". Emprendices. N.p., 2015. Web. 22 mar. 2017.

Dom, F., & Bacete, F. J. (1999, noviembre 30). Motivación, aprendizaje y rendimiento escolar. March 25, 2017. <http://reme.uji.es/articulos/pa0001/texto.html>

## APÉNDICE



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Administración Estratégica



La finalidad de este cuestionario es identificar "El efecto del liderazgo en la motivación". Es importante que contestes absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación. (Tiempo aproximado: 15 minutos).

### DATOS GÉNERALES

Favor de marcar con una "X" la letra que lo describa.

1. Puesto: \_\_\_\_\_
2. Área: \_\_\_\_\_
3. Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_
4. Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_
5. Mi edad es entre: A) 19-29 B) 30-39 C) 40-49 D) más de 50
6. Soy: A) Soltero B) Casado C) Divorciado D) Viudo E) Unión libre
7. Mi escolaridad es A) Primaria B) Secundaria D) Bachillerato
8. Dependientes económicos (hijos, hermanos u otros): A) Si B) No
9. Horas trabajadas a la semana: A) 48 hrs B) Más de 48 hrs.
10. Mi nivel económico es: A) Bajo B) Medio C) Alto

Para contactar esta sección, por favor contactar al correo electrónico: [admin@uaq.mx](mailto:admin@uaq.mx)

10	El equipo de trabajo mantiene una buena comunicación con el jefe.	A	B	C	D	E
11	La empresa brinda la capacitación necesaria para el buen desempeño del trabajo.	A	B	C	D	E
12	El salario que percibes es acorde al puesto que desempeñas.	A	B	C	D	E
13	Tu jefe tiene los conocimientos y habilidades para el puesto que desempeña.	A	B	C	D	E
14	Tú jefe tiene principios sólidos y comportamiento coherente.	A	B	C	D	E
15	Tu jefe acepta sugerencias con respecto a tus tareas.	A	B	C	D	E
16	Tu jefe organizar y promueve nuevas actividades.	A	B	C	D	E
18	Tu jefe es capaz de discutir reglas o normas que se estima injustas.	A	B	C	D	E
19	Tu jefe organiza al equipo para trabajar conjuntamente.	A	B	C	D	E
20	Tu jefe es comprensivo en situaciones personales de tus compañeros.	A	B	C	D	E
21	Tu jefe se anticipa a los problemas antes de que sucedan.	A	B	C	D	E
22	Tu jefe motiva a tus compañeros en el logro de sus objetivos.	A	B	C	D	E
23	Tu jefe es asertivo en la toma de decisiones.	A	B	C	D	E
24	Tu jefe te informa sobre los planes estratégicos de la empresa	A	B	C	D	E



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

LUNES 13 DE MARZO DEL 2017  
 QUERÉTARO, QRO.

ING. JUAN ANTONIO DE LA TORRE DESENTIZ

Por medio de la presente me permito saludarlo y hacer de su conocimiento que en la materia de Administración Estratégica, impartida por la Dra. Ma. Luisa García Leal, para los alumnos del 6to semestre de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, realizaran un proyecto de "El efecto del liderazgo en la motivación", por esta razón se solicita autorización para desarrollar dicho proyecto, el cual lleva un periodo de 3 meses para su realización en la constructora "Torre XIII".

Sin más por el momento quedo de usted y de antemano agradezco su atención prestada.