

Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración

LA MOTIVACIÓN COMO ELEMENTO DETERMINANTE PARA  
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL EN LAS  
ORGANIZACIONES

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

NORA LEDESMA LEAL

Querétaro, Qro., noviembre de 2008



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

LA MOTIVACIÓN COMO ELEMENTO DETERMINANTE PARA INCREMENTAR LA  
PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración

Presenta:

Nora Ledesma Leal

Dirigido por:

Dra. María del Pilar Thompson Caplin

SINODALES

Dra. María del Pilar Thompson Caplin  
Presidente

M. en A. Josefina Moreno y Ayala  
Secretario

M. en A. Mónica María Muñoz Cornejo  
Vocal

M. en A. José Alberto Héctor Castro Ferruzca  
Suplente

Dr. Fernando Barragán Naranjo  
Suplente

C.P. Héctor Fernando Valencia Pérez  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración

Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval  
Director de Investigación y  
Posgrado

Centro Universitario  
Santiago de Querétaro, Qro.  
Noviembre, 2008  
México

## RESUMEN

El presente trabajo de tesis aborda el estudio de la motivación y su impacto en la productividad en una organización. El propósito es realizar un análisis por medio de una investigación de campo para identificar cual es el impacto que tiene la motivación en el desempeño y la productividad de los empleados, así como investigar si la motivación va relacionada al compromiso que tiene el personal con su empresa. Se pretende reafirmar que la motivación esta ligada al liderazgo que se ejerce y al clima organizacional. Esta investigación tiene por objetivo identificar cuales son los principales motivadores y diseñar un plan de estímulos que permita al personal sentirse satisfecho, lo que propiciará que exista un mejor clima laboral. Finalmente se pretende demostrar que no es únicamente el estímulo económico lo que mantiene a las personas satisfechas dentro de la organización. El proyecto inicia con un marco teórico de motivación, liderazgo y clima organizacional, seguido de una investigación de campo con carácter descriptivo y correlacional con el diseño de un cuestionario de preguntas cerradas para obtener los resultados proceder a su análisis. La población considerada la conforma toda persona que se encuentre trabajando dentro de una organización. Los resultados obtenidos con esta investigación es que además del incentivo económico, la motivación es uno de los factores más importantes para incrementar la productividad del personal en una organización. La aportación que yo hago es proponer un plan para hacer conciencia en las empresas de la importancia de la motivación en los resultados del personal.

**(Palabras clave:** Motivación, Productividad, Organización)

## **SUMMARY**

The present work of thesis approaches the study of the motivation and the impact in the productivity in an organization. The intention is to realize an analysis by means of a field investigation to identify which is the impact that has the motivation in the performance and the productivity of the workers, as well as to investigate if the motivation is related to the compromise that has the personnel with your company. One tries to reaffirm that the motivation tied to the leadership that is exercised and to the organizational climate. This investigation has for objective identify which are the principal motives and to design a plan of incitement that allows the personnel to feel satisfied, which will cause that a better labor climate exists. Finally one tries to demonstrate that it is not only the incitement economic what supports the persons satisfied inside the organization. The project initiates with a theoretical frame of motivation, leadership and organizational climate, followed by a field research with descriptive character and correlacional with the design of a questionnaire of questions closed to obtain the results to proceed to the analysis. The population considered shapes it every person who is working inside an organization. The results to find with this research it are that besides the economic incentive, the motivation is one of the most important factors to increase the productivity of the personnel in an organization. The contribution that I do is to propose a plan to arouse to print of the importance of the motivation in the results to the personnel.

**(Key words:** Motivation, Productivity, Organization)

## DEDICATORIAS

A Dios por darme la vida y estar siempre a mi lado.

A mis padres por todo el amor y el apoyo que me han brindado para llegar a ser la persona que soy, agradezco su cooperación y paciencia durante toda mi vida. Por el seguimiento que le dieron a mis estudios, sin ellos nada hubiera sido igual.

A mis hermanos por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas, por su apoyo y su compañía por que son parte importante en mi vida.

A mis sobrinos hermosos por su amor e inocencia.

A mis amigos por aceptarme como soy y compartir conmigo toda la etapa de mi educación, por escucharme y comprenderme porque gracias a ellos he pasado momentos inolvidables.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis maestros que cooperaron con sus conocimientos y paciencia y que me guiaron en esta etapa de mi vida.

A todas la personas que de alguna forma cooperaron para que yo realizara esta investigación.

# ÍNDICE

	Página
RESUMEN	i
SUMMARY	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	iii
ÍNDICE DE TABLAS	iv
INTRODUCCIÓN	1
I. FUNDAMENTOS DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1 <i>Planteamiento del problema</i>	4
1.2 <i>Objetivos</i>	5
1.3 <i>Justificación</i>	5
1.4 <i>Hipótesis</i>	6
1.5 <i>Metodología</i>	6
1.6 <i>Esquema del enfoque</i>	7
1.7 <i>Recapitulación</i>	8
II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 <i>Motivación</i>	9
2.1.1 <i>Motivadores</i>	10
2.1.2 <i>Teorías motivacionales</i>	12
2.1.3 <i>Técnicas motivacionales especiales</i>	23
2.1.4 <i>Aplicación administrativa de los impulsos motivacionales</i>	25
2.2 <i>Liderazgo</i>	26
2.2.1 <i>Tendencias del liderazgo</i>	28
2.2.2 <i>Estilos de liderazgo</i>	29
2.2.3 <i>Flujo de influencia en tres estilos de liderazgo</i>	33
2.2.4 <i>Diferencia entre los directores de grupo y los líderes de equipo.</i>	34
2.2.5 <i>Diferencias entre un jefe y líder</i>	35
2.2.6 <i>La rejilla administrativa</i>	35

2.2.7	<i>Características de un líder</i>	37
2.2.8	<i>Otras consideraciones sobre el líder</i>	39
2.2.9	<i>Ventajas y desventajas de ser líder.</i>	39
2.2.10	<i>Enfoques situacionales o de contingencia del liderazgo</i>	40
2.2.11	<i>Enfoque de contingencia del liderazgo de Fiedler</i>	41
2.2.12	<i>Dimensiones críticas de la situación de liderazgo.</i>	41
2.2.13	<i>Liderazgo transaccional y transformacional</i>	43
2.3	<i>Clima organizacional</i>	44
2.3.1	<i>Que es clima organizacional</i>	44
2.3.2	<i>Características del clima organizacional</i>	49
2.3.3	<i>Funciones del clima organizacional</i>	54
2.3.4	<i>Resultados que se obtiene de un diagnóstico de clima organizacional</i>	56
2.3.5	<i>Diferencia entre clima y cultura organizacional</i>	58
III.	MARCO METODOLÓGICO	60
3.1	<i>Tipo de investigación</i>	60
3.2	<i>Variables</i>	60
3.3	<i>Población y muestra</i>	61
3.4	<i>Técnicas o instrumentos de recolección de datos</i>	61
IV.	TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE DATOS	63
4.1	<i>Operacionalidad de las variables</i>	63
4.2	<i>Análisis de resultados</i>	65
V.	CONCLUSIONES	86
	BIBLIOGRAFÍA	92
	APÉNDICE	94

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
1.1	Esquema del enfoque	7
2.1	Pirámide de necesidades de Abraham Maslow	14
2.2	Factores motivacionales y factores de insatisfacción de Herzberg.	16
2.3	Flujo de influencia en tres estilos de liderazgo.	33
2.4	Diferencia entre directores de grupo y los líderes de equipo.	34
2.5	Diferencia entre jefe y líder.	35
2.6	La rejilla administrativa.	36
2.7	Habilidades de un líder.	38
2.8	Atributos de un líder.	38
2.9	Cualidades de un líder.	38

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>Página</b>
4.1	Resultados de la investigación de campo	66

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo identificar los efectos principales que provoca la motivación en el personal de una organización y el impacto que estos tienen para determinar la productividad. En este mundo competitivo y globalizado las empresas se empeñan en ser cada día mejores, por lo que recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. En este sentido el factor humano es el elemento esencial y el buen desempeño y administración de este factor es de gran importancia.

Con lo anterior se busca una alternativa que dé solución a la crisis observada en los últimos tiempos en relación con la motivación relacionada con el desempeño del personal demostrado en la vida diaria. Como todos saben la diferencia de la remuneración en algunas áreas de la empresa y sobre todo en niveles con una misma jerarquía, las pocas oportunidades de mejoramiento y actualización del personal de confianza, la falta de motivación y el poco o nulo reconocimiento, entre otras razones a provocado la no satisfacción del personal en las organizaciones, lo cual conduce al poco compromiso con la empresa, afectando su desempeño laboral. Por tal motivo se hace una investigación que concluya cuales son los efectos que la motivación provoca para cambiar la situación actual de la organización y con ello mejorar el ambiente laboral de una organización.

El éxito de una empresa es medido por la calidad de su personal; es por ello que, con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, las empresas deben desarrollar complejos procesos entre los que se encuentra la motivación del personal, que tiene especial importancia tanto para el logro de los objetivos empresariales como para facilitar el desarrollo del trabajador.

La motivación implica que se faciliten los medios para el desarrollo profesional y adquisición de capacidades que exige un puesto de trabajo. Supone hacer solidaria a la persona con un objetivo que trasciende sus intereses particulares; esto se logra

cuando un saludable espíritu de equipo y de identidad profesional se conjugan. Cuando se promueve el compromiso de la persona con un proyecto o con una idea útil a la sociedad, se obtiene lo mejor del individuo. Esto debe ser para involucrar a las persona en el logro de unos objetivos generales y compartidos.

El descuido por parte de los gerentes y la poca atención por las carencias del personal a su cargo, es lo que ha provocado hablar sobre la importancia de la motivación y su impacto en la productividad. A partir de lo observado y lo vivido en una organización por algún tiempo me lleva a afirmar que la falta de importancia a la motivación del personal se deba a la no claridad de objetivos del departamento, al olvido del personal que trabaja en la empresa, a la no importancia de motivadores para el logro de objetivos, al descuido por parte de puestos gerenciales en forma ascendente del personal que tienen a su cargo, y a la poca atención del personal de las diferentes áreas por parte de la dirección general de cada empresa.

Uno de los grandes errores que por lo general se comete, es pensar que con estímulos se puede motivar al personal por un tiempo indefinido. Lamentablemente los estímulos que se pueden utilizar para la motivación de personas o equipos son temporales. Es erróneo pensar que solamente el dinero es un motivante para las personas; pues de acuerdo a la experiencia y en lo particular este es solamente uno de los motivadores para el desarrollo personal.

No es fácil escoger una técnica de motivación o un grupo de motivadores de manera general. Pues las personas asumen diferentes roles, por lo que los administradores o en este caso los gerentes de cada área deben crear las condiciones necesarias para que todos los integrantes de la organización luchan por cumplir las metas de ésta sin dejar a un lado las propias.

Keith, Davis y Newtstrom John W. (2003) dicen: Cuando las personas se integran a una organización, llevan a ésta ciertos impulsos y necesidades que afectan su rendimiento en el trabajo. En ocasiones esos impulsos y necesidades son

inmediatamente evidentes, sin embargo en muchas ocasiones es muy difícil identificarlos y satisfacerlos debido a que varían de persona en persona. Lo que resulta útil, es entender la forma en que las necesidades crean tensiones que estimulan el rendimiento y la forma en que el rendimiento efectivo lleva a la satisfacción de las necesidades.

Normalmente, la gente tiende a preferir los motivadores intrínsecos más que los extrínsecos; varios estudios han demostrado que cuando se le pregunta a las gente qué es lo que más le importa con respecto al trabajo, las respuestas más comunes son “unas tareas que sean interesantes”, “buenos compañeros de trabajo”, y “tener la oportunidad de ejercer influencia en las tareas que uno lleva a cabo”, entre otras. Estas cosas no son recompensas no son motivadores extrínsecos. Son parte del valor intrínseco de un empleo.

# I. FUNDAMENTOS DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 Planteamiento del problema

El presente estudio esta dirigido a conocer cuales son los factores que motivan al personal de una organización y por lo tanto que es lo que los lleva a ser más productivos dentro de la misma.

El personal se encuentra desmotivado por el ambiente, las relaciones personales que se dan en todos los niveles, las desigualdades y la diversidad de funciones que no se encuentran completamente definidas en la organización.

¿Es la motivación un término usado para describir todo lo que da energía al individuo y dirección a sus actitudes, actividades y metas específicas?

¿Las necesidades están altamente correlacionadas con la fuerza de la motivación y la identificación con la organización?

¿Cómo influye la motivación para determinar el clima organizacional de la empresa?

En el caso de una organización cuando los gerentes o el jefe de área desarrollan un ambiente de trabajo agradable tienden a internalizar las metas organizacionales. Hay que identificar el grado de motivación de estas personas y relacionarlo con el desempeño del personal a su cargo.

Se identifican debilidades en el aspecto motivacional, los gerentes de cada área y desde la alta gerencia muestran poco interés por motivar al personal razón por la cual no se sienten comprometidos con la organización, apreciándose insatisfacción, poco interés y compromiso en la realización de sus actividades, inconsistencia en sus funciones, inadecuadas relaciones con otros departamentos.

## 1.2 *Objetivos*

- Determinar cual es el impacto de la motivación en la productividad.
- Reafirmar que la motivación es uno de los principales factores, seguido del incentivo económico, lo que determinan la productividad.
- Identificar que comportamientos se presentan en el personal de confianza de una organización.
- Dar a conocer la relevancia que tiene la motivación para que el personal se sienta satisfecho en su trabajo.

## 1.3 *Justificación*

La motivación como término usado para describir todo lo que de energía al individuo y dirección a sus actitudes, actividades y metas específicas se constituyó en el tema principal de estudio. En este sentido se toman conceptos de algunos autores quienes concluyeron que las necesidades estaban altamente correlacionadas con la fuerza de la motivación y la identificación con la organización.

El trabajo de investigación se justifica porque permite tener una idea clara, conocer con objetividad la situación actual del personal en relación a la satisfacción que siente respecto al trabajo que están realizando. Permite conocer hasta que grado se sienten motivados por lo que están haciendo, cual es su compromiso y desempeño laboral y cual es la razón por la que permanecen en ese puesto.

Por otra parte se realizan aportaciones al área de Recursos Humanos de cualquier organización con enfoques de motivación que autores han aportado a través de la historia, y que son aplicables a situaciones actuales para reafirmar el compromiso organizacional y lograr el desempeño del personal.

Existen diferentes formas de motivar al personal con el fin de que cada uno realice su trabajo de forma objetiva, oportuna y con éxito. En el segundo capítulo se desarrollan cada una de las teorías motivacionales que servirán de apoyo para aclarar cada uno de los objetivos de este proyecto.

Se realizó esta investigación porque en muchas ocasiones se cree que el personal de una organización está satisfecho con el trabajo que realiza cuando la realidad es que lo hace por necesidad, porque no encuentra muchas alternativas, la situación laboral no está a su favor, es decir trabaja por trabajar sin encontrar una estabilidad emocional con lo que hace. Las condiciones laborales, el clima laboral, los grupos de trabajo, la motivación, que es el tema de este proyecto, no son totalmente satisfactorias provocando que el personal no sea totalmente productivo.

#### *1.4 Hipótesis*

H<sub>1</sub> La productividad de las personas en una organización disminuye al no estar motivados.

H<sub>2</sub> La productividad de las personas en una organización aumenta en el mismo grado en que se sientan motivadas.

H<sub>3</sub> La motivación es un elemento determinante para incrementar la productividad del personal dentro de una organización.

#### *1.5 Metodología*

La investigación realizada se demuestra a través de un análisis cualitativo e interpretativo, con elementos de la investigación de campo, de carácter descriptivo.

Es una investigación de campo por que se basa en información o datos primarios obtenidos directamente con la elaboración de un cuestionario que proporciona datos y permite la interpretación de los mismos.

### 1.6 Esquema del enfoque

Este trabajo esta dividido en cinco capítulos, en el primer capitulo se presentan los fundamentos del tema de investigación dividido en: antecedentes, problema de investigación, objetivos, justificación del trabajo, metodología utilizada, hipótesis, esquema general del proyecto y conclusiones capitulares; el segundo capitulo nos proporciona un marco teórico del tema investigado; en el tercer capitulo se aborda la metodología utilizada para esta investigación; el cuarto capitulo abarca el trabajo de investigación realizado; finalmente en el capitulo quinto se expresan las conclusiones a las que se llego con esta investigación, así como las recomendaciones sugeridas en base a la investigación realizada.

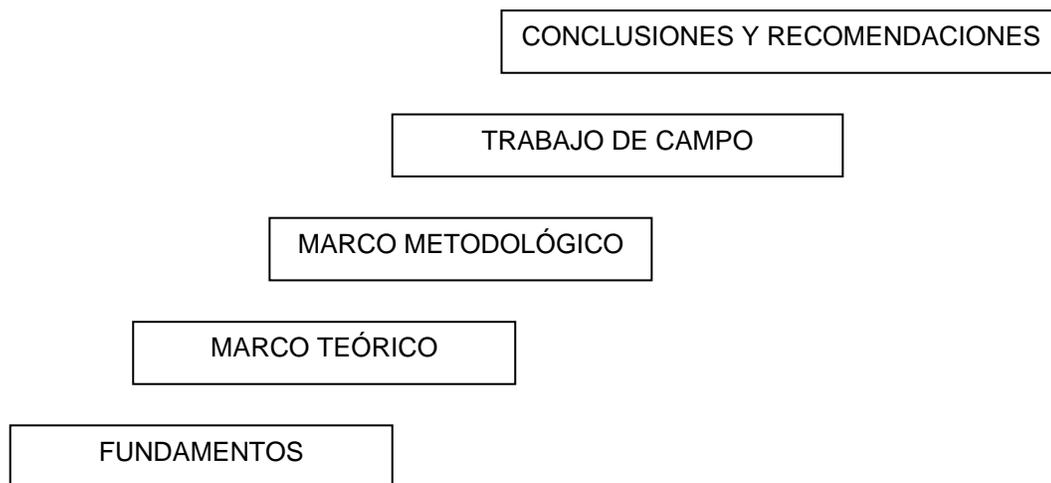


Figura 1.1 Esquema del enfoque  
Fuente: Diseño propio

## *1.7 Recapitulación*

Con los resultados que se pretenden obtener con esta investigación es necesario poner en marcha un modelo de motivación que contribuya a que el personal de una organización manifieste una mayor motivación que los lleve a una mayor satisfacción en el trabajo y por consecuente un desempeño exitoso de su puesto.

En el presente capítulo se describe de forma general un esquema del proyecto de investigación especificando cual es el objetivo y que se pretende alcanzar, para que quede mas claro es necesario presentar un segundo capítulo con la literatura necesaria que justifique y aclare cada uno de los puntos en este capitulo vistos.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Motivación

El hombre tiene necesidades primarias como el alimento, protección, cultura, esparcimiento, trabajo, etc., pero además requiere el convivir con sus semejantes y vivir en sociedad. Todas estas necesidades son satisfechas por el hombre en diferentes grupos sociales, como: la familia, la escuela, su grupo social o el lugar de trabajo. La empresa como centro de trabajo representa uno de los grupos sociales más importantes para el hombre, puesto que en él transcurre una parte significativa de su vida y para que ésta sea lo más fructífera y satisfactoria posible, debe estar motivado.

La motivación son impulsos, deseos, anhelos y fuerzas externas capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo. Las empresas en éste sentido, son elementos fundamentales para la generación de motivadores o desmotivadores; dentro de las organizaciones, corresponde principalmente a los administradores y a la persona encargada del personal el trabajo de la motivación, sin descartar que influye todo el ambiente laboral para que una persona este motivada o no.

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Analizando los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, se encuentra que existen muchos factores, desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización.

Para tener una comprensión de la motivación más clara se debe tener en consideración el aspecto socio-cultural de la sociedad donde se desenvuelven el trabajador y por otro lado, la individualidad de éste; pues lo que una persona considera recompensa importante, otra podría considerarlo como inútil.

Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, es decir que buscan inducir a los subordinados a actuar de manera determinada.

Koontz (1998) dice, todas las personas son diferentes; sin embargo en las empresas se desarrollan las reglas, procedimientos, horarios de trabajo, normas de seguridad y descripción de puestos suponiendo que todas las personas son iguales.

Cada persona posee actitudes, habilidades o rasgos de personalidad que interactúan entre sí y cambian constantemente; por lo que si los administradores ignoran la complejidad individual, corre el riesgo de aplicar incorrectamente la motivación.

Obtener resultado en una empresa es importante, pero no puede lograrse dañando la dignidad de las personas; dignidad significa que la gente debe ser tratada con respeto, sin importar el puesto que ocupe en la organización.

### *Motivación y satisfacción*

La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o alcanzar una meta, y la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo, la satisfacción se experimenta una vez obtenido el resultado.

#### *2.1.1 Motivadores*

Robbins, s.f. dice que las motivaciones humanas se basan en necesidades ya sean primarias (hambre, sed, sueño, frío, calor, etc.) o secundarias (autoestima, status, asociación con los demás, realización). Estas necesidades varían de intensidad en el transcurso del tiempo y de persona en persona. Al conjunto de

necesidades, se le ha llamado motivadores, y son objeto de estudio tanto para psicólogos, sociólogos, como para administradores. Por lo que es importante establecer la diferencia fundamental entre motivación y satisfacción.

Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño, mientras que la motivación son deseos, los motivadores son recompensas o incentivos que intensifican el impulso a satisfacer el deseo.

*Tipos de motivadores:*

Según Koontz y Weihrich (1998), se han distinguido dos tipos de motivadores:

Motivadores intrínsecos: son las situaciones o impulsos que siente la persona y que brindan una satisfacción directa al momento de ejecutar el trabajo; hacen que el trabajador se auto motive; por ejemplo, logro, reconocimiento, reto o progreso. Realizar algo que le gusta a la persona y hacerlo bien es la única recompensa.

Motivadores extrínsecos: son las recompensas externas que ocurren después o fuera del trabajo, no brindan una satisfacción directa al momento de ejecutar el esfuerzo, por ejemplo salarios, planes de retiro, prestaciones médicas o vacaciones, etc.

Los motivadores intrínsecos son más poderosos que los extrínsecos y pueden motivar por más tiempo; por lo tanto es muy importante saber qué es lo que motiva al personal para guiarlos y darles la confianza en la utilización de motivadores intrínsecos, por ejemplo crear una imagen de si mismo o incrementar su sentido de responsabilidad.

### 2.1.2 Teorías motivacionales

#### *Teoría “X” y “Y” de Mc Gregor*

Uno de los principales estudios de la motivación es Douglas McGregor, quien a mediados de los años 30' (1930) postuló su teoría postulada Teoría X y Y. (<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/jerarquia.htm>)

La teoría X supone que los seres humanos poseen un disgusto por el trabajo y que lo evitarán tanto como les sea posible. Por lo que es necesario obligarlos, controlarlos, dirigirlos y amenazarlos con castigos para que empeñen los esfuerzos necesarios para cumplir con los objetivos de la organización; es decir les gusta que se les dirija.

La teoría Y supone que el control externo y la amenaza no son los únicos medios para producir esfuerzos, para el logro de objetivos organizacionales. Las personas por si mismas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con lo que se comprometen. Y el grado de compromiso con los objetivos está en función de la recompensa que el individuo espera obtener. Los seres humanos aprenden no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.

#### *Teoría de jerarquía de necesidades*

Es una de las teorías más socorridas para la motivación propuesta en 1943 por Abraham Maslow, psicólogo que analizó y estudió el comportamiento humano; en su libro *Teoría sobre motivación humana*, habla de la escala de necesidades de las personas, señala que según la escala donde se encuentra el trabajador o empleado es el tipo de motivación (Koontz, 1998).

Fundamentada en lo que él llamó Jerarquía de las necesidades, según Maslow existen 5 tipos de necesidades.

- *Necesidades fisiológicas*, constituyen el punto de partida para el estudio de la motivación. El hambre, el cansancio, el sueño, el deseo sexual, la actividad en sí, constituyen presiones fisiológicas de base somática, o sea, las necesidades fisiológicas más comúnmente encontradas. Son las más importantes de todas las necesidades fundamentales y pueden servir de canales para todas las otras necesidades. Cuando todas las necesidades humanas están satisfechas, la mayor motivación será la de las necesidades fisiológicas. El comportamiento tendrá la finalidad de encontrar alivio. Son las básicas para el sustento de la vida.
- *Necesidades de seguridad*, una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, surgen las de seguridad. La búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad, la huida del peligro, hacen que ciertas personas se preocupen por un mundo previsible y bien ordenado. Las necesidades de seguridad funcionan como organizadores casi exclusivos de comportamiento. Es la necesidad de liberarse de riesgos físicos como temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos, etc.
- *Necesidades de asociación o de aceptación*, los seres humanos sentimos la necesidad de ser aceptados, pertenecer a un grupo como la familia, equipo de trabajo, amigos. Necesidades de amor, de afecto y de participación. La falta de amigos, de parientes, de relaciones de amistad, de un lugar en el grupo se presenta entonces, de modo más apremiante que la sensación de hambre o peligro. En nuestra sociedad, la frustración de las necesidades de amor y de afecto conducen a la falta de adaptación social.
- *Necesidades de estima*, son las necesidades relacionadas con la autoevaluación estable, firme y generalmente alta, así como de autoestima y de respeto por parte de otras personas. La autoestima fuerte es aquella basada en la capacidad real, en las realizaciones o incluso en el respeto de terceros. Entre las necesidades de estimación están el sentimiento de fortaleza, realización, adecuación, confianza frente al mundo, independencia y libertad, La necesidad de autoestimación cuando es satisfecha lleva sentimientos de autoconfianza, valor, fuerza, prestigio,

poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad y debilidad, desamparo que a su vez pueden llevar al desánimo o actividades compensatorias. Es la necesidad de ser estimado por uno mismo como por los demás, lo que produce satisfacciones como: poder, prestigio, categoría, etc.

- *Necesidades de autorrealización*, es la necesidad de llegar a ser lo que se es capaz de ser, de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso. Se relacionan con el deseo de cumplir la tendencia de realizar el potencial. Esta tendencia generalmente se expresa a través del deseo de la persona de ser siempre más de lo que es y de llegar a ser todo lo que puede ser.

Habla del término autorrealización y de quien lo creó: Esas necesidades toman formas que varían enormemente de persona a persona. La necesidad de autorrealización surge apenas cuando están satisfechas las necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y de estimación. Las personas que logran satisfacer dichas necesidades quedan fundamentalmente satisfechas y es en ellas en quienes puede surgir plenamente la facultad creadora.



Figura 2.1 Pirámide de necesidades de Abraham Maslow  
Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales/articulos/18/jerarquia.com> (Marzo 2008)

Según Maslow estas son las motivaciones del ser humano, cualquier cosa que quiera la va a realizar en función de la prioridad que tengan de acuerdo a ésta jerarquía.

### *Teoría bifactorial*

Frederick Herzberg en 1965 publicó la teoría Bifactorial o teoría de los factores de Herzberg, la cual parte del supuesto de que la motivación tiene sus orígenes en dos tipos de factores, factores que orientan el comportamiento de las personas (Koontz, 1998).

Factores higiénicos o factores extrínsecos, es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas. Herzberg y sus investigadores, encontraron un grupo de factores a los que llamaron insatisfactores como son: las relaciones interpersonales, salario, seguridad en el empleo, vida personal, supervisión, políticas y administración de la compañía, también encontraron que la existencia de estos factores no generan motivación, pero la ausencia de ellos si genera insatisfacción. A éstos factores los llamaron factores de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo.

Factores motivacionales o factores intrínsecos, estos factores están bajo el control de la persona ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Este segundo grupo de factores identificados fueron los que llamaron satisfactores y son: el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral, la presencia de ellos genera satisfacción o no satisfacción, pero no generan insatisfacción.

Los insatisfactores no motivan a la persona, pero su ausencia si genera insatisfacción. Mientras que los satisfactores son los motivadores ya que generan sensaciones de satisfacción. Lo anterior se ve resumido en la siguiente figura:

FACTORES MOTIVACIONALES			FACTORES HIGIÉNICOS		
(De satisfacción)			(De insatisfacción)		
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación con su CARGO.			Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación con su EMPRESA)		
1. El trabajo en sí			1. Las condiciones de trabajo		
2. Realización			2. Administración de la empresa		
3. Reconocimiento			3. Salario		
4. Progreso profesional			4. Relaciones con el supervisor		
5. Responsabilidad			5. Beneficios y servicios sociales		

Figura 2.2 Factores motivacionales y factores de insatisfacción de Herzberg.  
Fuente: [http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp\\_394.htm](http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_394.htm) (Marzo 2008)

### *Teoría de la expectativa*

En 1964 surgió la teoría motivacional denominada de la expectativa. Su autor Víctor H. Vroom, sostiene que la motivación de las personas está determinada por el valor que le otorguen al resultado de su esfuerzo, es decir la persona se sentirá motivada a realizar acciones encaminadas al cumplimiento de una meta se está convencida de que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla; conduce al concepto que las metas de cada individuo difieren de las metas de la organización, sin embargo se pueden armonizar (Koontz, 1998).

En este modelo existen tres factores o variables y pueden existir en un mismo individuo en un número infinito de combinaciones.

Valencia. Es la preferencia que tiene la persona por recibir una recompensa. Dimensiona el deseo de alcanzar algo. Expectativa. Es la intensidad que puede tener el empleado de creer que su esfuerzo personal le lleve a terminar una tarea.

Instrumentalizacion. Es la creencia del empleado en que se le dará una retribución o recompensa una vez que termine su tarea.

Según ésta teoría: Valencia x Expectativa x Instrumentalizacion = *Motivación*

Cuando la persona tiene una valencia alta, expectativas altas e instrumentalizacion alta, lograr una motivación más intensa; es decir cuando el empleado tiene una alta preferencia por recibir determinada recompensa, cree que puede conseguir esa recompensa a través de su esfuerzo y est convencido que se le dar dicha retribución, entonces va a producirse en él una motivación intensa.

#### *Modelo de Porter y Lawler*

En este modelo no se ve al empleado como el individuo que actúa en base a impulsos internos, necesidades insatisfechas o por la aplicación de castigos y recompensas, sino que se le considera un ente pensante, donde sus creencias, percepciones y cálculos, influyen poderosamente en su comportamiento.

Lyman W. Porter y Edward E. Lawler III establecieron el modelo de Porter y Lawler, en el que determinaron que la cantidad de esfuerzo depende del valor de la recompensa esperada (Koontz, 1998).

El esfuerzo percibido y la probabilidad de obtener realmente una recompensa, se ven influidas por la historia del desempeño real. Es decir un individuo se esforzar lo necesario si cree que alcanzar la recompensa esperada.

El desempeño real de un individuo también está influido por la capacidad (conocimiento y habilidades), por el grado de comprensión de las metas y por las actividades que se requieran realizar y la percepción de que las recompensas son justas o no.

El desempeño también estará determinado por las recompensas intrínsecas (sensación de logro o autorrealización) y extrínsecas (como las condiciones de trabajo y la categoría).

### *Teoría de la Equidad*

Davis y Newstrom (2003) dicen que se debe considerar a cada persona de manera individual, dado que cada persona es diferente, piensa diferente y tiene necesidades diferentes; sin embargo dado que todos los integrantes de una organización interactúan en algunas tareas y circunstancias sociales, este modelo desarrollado por J. Stacy Adams se basa en la comparación, pues muchos de los trabajadores además de buscar la satisfacción de sus necesidades, buscan una retribución justa; este término de justicia se aplica a todo tipo de recompensas, llámese psicológicas, sociales o económicas. De esta propuesta se deriva su nombre de Teoría de la Equidad.

Un factor importante en la motivación es si los individuos perciben como justa o no la estructura de recompensas. Esta teoría se refiere acerca de lo justo o injusto de la recompensa obtenida en relación con el esfuerzo realizado, el nivel de estudios y la experiencia que se tiene; se maneja que la recompensa al resultado obtenido por una persona debe ser proporcional al esfuerzo realizado, por lo que la teoría afirma que los empleados juzgan el concepto de justicia comparando los resultados de los esfuerzos de otros con los propios.

El resultado de tal comparación puede arrojar que el empleado considere que la recompensa es justa, excesiva o insuficiente.

Si un miembro de la organización percibe que la recompensa es insuficiente, experimentará una tensión llamada insatisfacción que lo motivará a reducir su esfuerzo, baje su nivel productivo, que intente negociar más recompensas o que abandone la organización. Si el empleado percibe equidad, continuará realizando el

mismo esfuerzo que venía desempeñando y mantener su nivel productivo. Sin embargo, si percibe que la recompensa es excesiva, sentirá un desequilibrio y puede ser que trabaje con más intensidad, o que disminuya el valor de la recompensa recibida, quizá trate de convencer a los demás (con quien se comparó) a que pidan más recompensas o que simplemente elijan a alguien más para compararse.

En este aspecto Stacey Adams plantea "La teoría de la Equidad sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas".

#### *Teoría del reforzamiento.*

Barrhus Frederick Skinner en 1931 propuso una teoría llamada reforzamiento positivo o modificación de la conducta y sostiene que los individuos pueden ser motivados a través de un diseño adecuado de las condiciones de trabajo, así como el elogio de su desempeño; en esta teoría también se considera que castigar el desempeño deficiente, produce efectos negativos (Koontz, 1998).

La modificación del comportamiento se basa en la idea de que el comportamiento depende de sus consecuencias, así un individuo tenderá a repetir el comportamiento que genere consecuencias favorables que aquel que genere consecuencias desfavorables.

La teoría de Skinner, consiste en realizar un estudio de la situación de trabajo para determinar las causas de las acciones de los empleados, se eliminan las condiciones donde se detectaron problemas y se fijan metas específicas con la participación de todos los integrantes de la organización; con esto se pretende ofrecer recompensas y resultados con reconocimientos y elogios al mejor desempeño.

La palabra *refuerzo* es piedra angular en el planteamiento de Skinner y puede ser definido como el estímulo que al aumentar o desaparecer, aumenta la posibilidad de una respuesta.

Los refuerzos se pueden clasificar en Primarios (incondicionados), Secundarios (condicionados) y Generalizados.

Reforzadores primarios. Son aquellos que no dependen de la historia del sujeto, sino de las características biológicas; son comunes a todos los sujetos de la especie y tienen un carácter altamente adaptativo, guardando relación directa con la supervivencia del sujeto y la especie.

Reforzadores secundarios. Al contrario de los Primarios, éstos no tienen relación directa con la supervivencia y dependen, más bien, de la historia individual del sujeto.

Reforzadores generalizados. Son todos aquellos reforzadores que mientras mas son presentados no reducen su efectividad, sino que se mantiene. Son independientes de la intensidad o frecuencia que tienen y están estrechamente relacionados con la historia individual.

Los dos tipos de refuerzos básicos en la teoría de Skinner son; el *refuerzo positivo*, el cual provoca que la presencia de ellos aumente la probabilidad de una conducta, es decir, que añadir un estímulo al entorno alienta la repetición de un comportamiento; el refuerzo positivo incorpora una conducta nueva, aumenta una existente o elimina una conducta inapropiada incompatible. Mientras que con *refuerzo negativo* aumenta la probabilidad de una conducta, como consecuencia de la omisión de un estímulo.

El esfuerzo negativo es la suspensión de una consecuencia desfavorable que desalienta cierto comportamiento.

Es importante señalar que la omisión de la conducta, no basta para que se refuerce negativamente la conducta, sino que será fundamental que a través de la respuesta se elimine dicho estímulo de un entorno, es decir, la desaparición de la congruencia es consecuencia de la conducta.

Hay ocasiones en que los refuerzos negativos son una vía interesante para motivar a personas a realizar cosas que le resultan difíciles.

Conociendo estas condiciones, los administradores deben identificar algunas consecuencias alternas ó recompensas para motivar determinado comportamiento.

El beneficio principal de la modificación del comportamiento, es que alienta a los dirigentes de la organización a observar detenidamente el comportamiento de los individuos y con frecuencia motivar el comportamiento a través de consecuencias previamente identificadas.

#### *Teoría de las necesidades.*

David Mc Clelland en el año de 1962 identificó tres tipos de necesidades relacionadas con la motivación; y éstas son: necesidades *de poder, de asociación y de logro*; éstas tres necesidades varían de intensidad de individuo en individuo y reflejan la cultura en donde se ha desarrollado como familia, escuela, religión, etc.

Las necesidades e impulsos internos, aunado a las condiciones del ambiente, generan tensión en el individuo, si se logra aprovechar esta oportunidad, se crea conciencia de las metas u objetivos y se establecen los incentivos adecuados, el individuo hará el esfuerzo necesario; si tiene la capacidad para lograr esas metas u objetivos, se verá reflejado en el rendimiento, él obtendrá las recompensas, con lo que satisficará las necesidades que hasta ese momento tenía y al mismo tiempo, generará otras necesidades o impulsos (Murillo, 2003).

Davis y Newstrom (2003) dicen: “*La presencia de objetivos y la conciencia de los incentivos para satisfacer las necesidades personales también son factores motivacionales poderosos que llevan al esfuerzo*”.

*Motivación hacia el logro.* Las personas que tienen este tipo de impulsos son las que tienden a buscar y alcanzar objetivos o metas, el logro le proporcionara más satisfacción que la recompensa que pudiera tener al alcanzar el objetivo.

*Motivación hacia la asociación.* Es la necesidad que tienen las personas de relacionarse socialmente, tienden a rodearse de amigos y obtienen satisfacción interna por estar rodeados de amigos.

*Motivación hacia el poder.* Es el impulso que sienten algunos individuos para tratar de cambiar a las personas o situaciones, desean influir en la organización y están dispuestos a correr casi cualquier riesgo. Sin embargo existen dos tipos de poder, el institucional y el personal, el poder personal es dañino para la organización, pues el individuo tiende a ver sus propios intereses, mientras que el poder institucional es el que va a tratar de influir en otros para beneficio de la organización.

#### *Modelo E-R-G (Existencia, Relación y Crecimiento)*

La teoría de Clayton Alderfer propone que las necesidades del individuo se clasifican en tres niveles.

Él plantea que los individuos están interesados primariamente en satisfacer sus *necesidades de existencia* y éstas se satisfacen con el sueldo, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad en el puesto, prestaciones, etc.

Las *necesidades de relación* están en segundo término e implican sentirse entendidos y aceptados por las personas que los rodean tanto en su trabajo como fuera de él.

Las *necesidades de crecimiento* corresponden a las necesidades de autoestima y realización.

### 2.1.3 *Técnicas motivacionales especiales*

Los estudios de la motivación han propuesto una serie de técnicas para aumentar la motivación del personal en una empresa, identificando algunos factores que inciden en la motivación (Koontz, 1998)

Las recompensas económicas además de su valor propio, las personas le dan un valor social y desempeñan una función clave en los diferentes modelos motivacionales.

- *Dinero*. Es considerado en un sitio alto en la escala de motivadores; sin embargo como se mencionaba anteriormente, depende de cada individuo y la situación que esté viviendo en un momento determinado. El dinero es utilizado en muchas organizaciones para mantener al personal adecuado, recurren a la competitividad de sueldos y salarios para atraer y retener a su personal.

Para que el dinero sea eficaz como motivador es necesario que personas de un nivel jerárquico similar, reciban sueldos y bonos que reflejen su desempeño individual. Para que las personas se sientan satisfechas por haber logrado ganar dinero, es necesario que las compensaciones se basen en el desempeño de cada empleado.

El dinero sólo puede motivar cuando el pago es considerado proporcional al esfuerzo realizado.

- *Participación.* Una persona se siente motivada cuando se le consulta acerca de las acciones que le afectan, es decir que “se le tome en cuenta”, esto es muy beneficioso, pues además de motivar al personal, se encuentran conocimientos útiles para la organización.

La participación es una forma de reconocimiento, satisface la necesidad de asociación y aceptación y genera la satisfacción de logro en los individuos.

- *Calidad de la vida laboral.* Esta técnica es reconocida tanto por los dirigentes como por los trabajadores como un medio para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la productividad, así como para justificar salarios elevados. Es una vía para reducir los conflictos laborales.
- *Enriquecimiento de puestos.* Los puestos de trabajo deben ofrecer retos, lo que generará satisfacción de las necesidades de reconocimiento, logro y responsabilidad. Sin embargo una problemática que pudiera presentarse en la actitud de rechazo por parte de los trabajadores, pues implica cambio en el contenido de los puestos.

Es necesario tener cuidado con este punto, ya que con una modificación en las tareas de un trabajador para incrementar su productividad, pues éste sentir que significa la pérdida del empleo.

Para que esta técnica pueda generar motivación, es necesario que en las organizaciones se conozcan los deseos de los individuos, ya que a los individuos les gusta participar, ser consultados y que se les brinde la oportunidad de hacer sugerencias.

#### *2.1.4 Aplicación administrativa de los impulsos motivacionales*

Los administradores de la organización, deben analizar las actitudes de cada empleado, para poder identificar qué impulso motivacional es el más intenso, para así tratar a cada uno de manera diferente.

Como ya se había mencionado, las necesidades varían de un individuo a otro, están condicionadas por las costumbres sociales y por las circunstancias que los rodean; algunas necesidades aparecen conforme la persona va madurando.

Por lo anterior se clasifican en dos tipos de necesidades:

Las primarias o fisiológicas que son las que están relacionadas con la conservación de la vida, por ejemplo necesidad de alimento, agua, aire, etc. Y las secundarias también llamadas sociales o psicológicas, que están más relacionadas con las costumbres sociales, por ejemplo; autoestima, sentido del deber, complejidad, asertividad, sensación de pertenencia, recibir y dar afecto, etc.

Las necesidades secundarias están condicionadas de manera significativa por la experiencia, su intensidad y tipo, variando de individuo en individuo y dependen de las circunstancias en la que se encuentre la persona, no se pueden aislar, funcionan de manera combinada. Son sensaciones o sentimientos vagos en contraste con las necesidades físicas específicas e influyen en el comportamiento.

## 2.2 Liderazgo

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), *liderazgo* se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Otras definiciones son: -"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas" (enciclopedia Microsoft, 1993).

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Koontz (1998)), destaca lo siguiente: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros.

Se define liderazgo dentro y fuera de la administración, como el proceso interpersonal mediante el cual el líder trata de incluir sobre sus empleados o seguidores para que logren metas de trabajo o actividades prefijadas.

El líder debe ser autorrealizado, con conocimiento de la problemática y aceptación de la misma, debe motivar, influir para obtener lo deseado, confiar en si mismo, seguridad ante los demás, social, amable, tolerante, tener empatía, carisma, buena presentación, en fin debe ser una persona que además de saber dirigir debe tener el don para saber orientar.

### 2.2.1 Tendencias del liderazgo

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente se esta en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

- *Edad del liderazgo de conquista.* Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.
- *Edad del liderazgo comercial.* A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.
- *Edad del liderazgo de organización.* Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde pertenecer. La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.
- *Edad del liderazgo e innovación.* A medida que se incrementa la taza de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolencia.
- *Edad del liderazgo de la información.* Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la

información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

- *Liderazgo en la Nueva Edad.* Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

### 2.2.2 *Estilos de liderazgo*

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subordinados. 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: <http://www.monografías.com/liderazgo> (Marzo 2008)

### *El líder autócrata:*

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

Ej. Oigan, yo soy el jefe aquí. Yo también tomaré las decisiones, y yo les diré lo que quiero que hagan. Será mejor que cumplan con su trabajo porque estaré observando cada movimiento.



### *El líder participativo:*

Cuando un líder adopta el estilo 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 participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

Ej. Estoy seguro que entenderán que la responsabilidad final de tomar una decisión es mía, pero me pueden ayudar dándome sus ideas y diciéndome lo que piensan. Les dejaré ayudar en la implantación de la decisión, una vez que ésta haya sido tomada.



*El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal:*

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones puede decir a sus seguidores: aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien. Este líder 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.

Ej. Aquí está el trabajo que van a hacer. Háganlo como quieran con tal de que salga bien. Solamente espero que se me informe cuando tengan problemas sumamente difíciles



Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos.

Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación. En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian. <http://www.monografias.com/liderazgo> (Marzo 2008)

### 2.2.3 Flujo de influencia en tres estilos de liderazgo

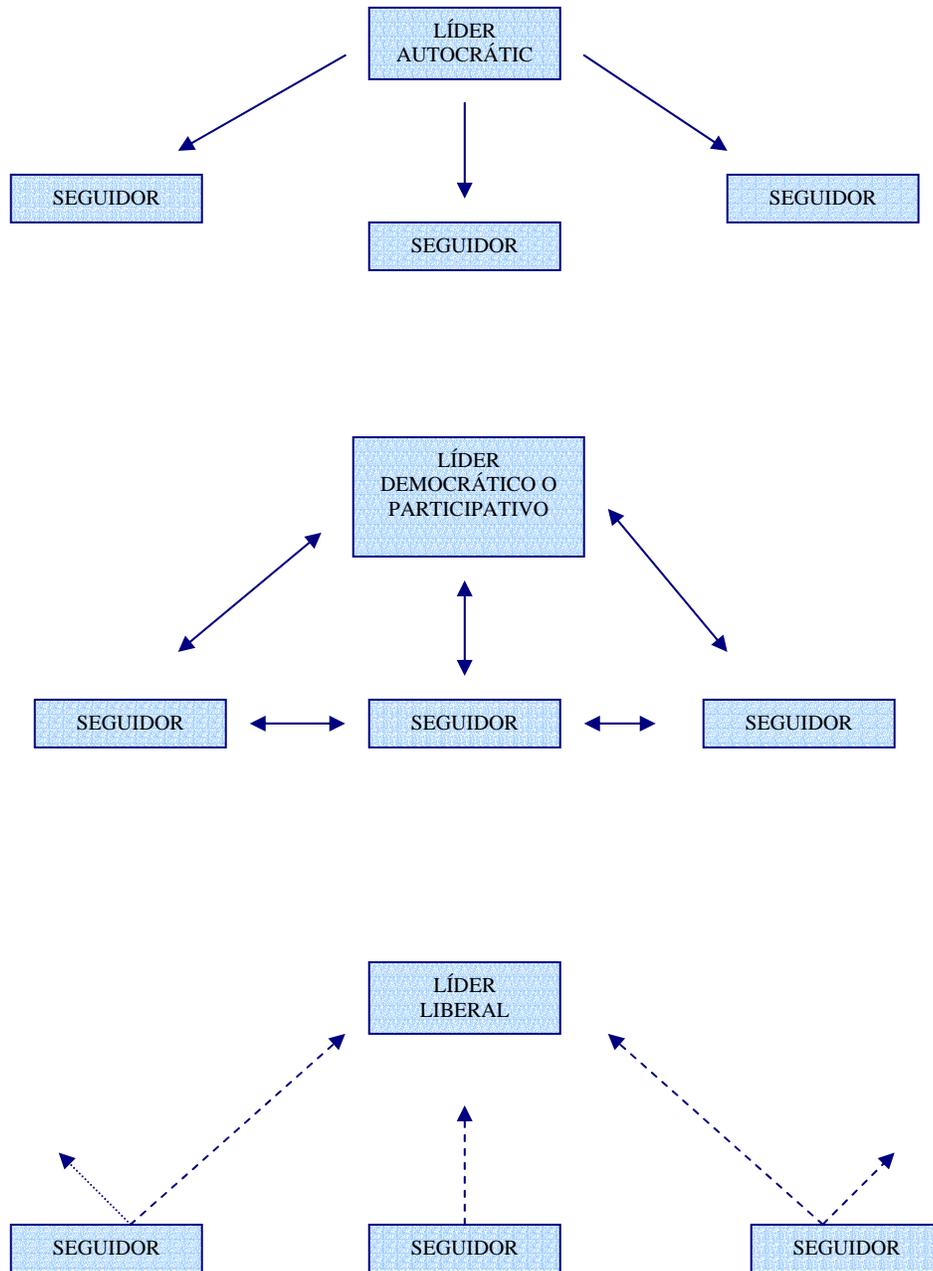


Figura 2.3 Flujo de influencia en tres estilos de liderazgo.  
Fuente: Koontz, 1998, Pág.

2.2.4 Diferencia entre los directores de grupo y los líderes de equipo.

<b>DIRECTORES DE GRUPO</b>	<b>LÍDERES DE EQUIPO</b>
<p>-El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</p> <p>-Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero entro de ciertos límites.</p> <p>-Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</p> <p>-Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</p> <p>-Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</p> <p>-Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</p> <p>-Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</p> <p>-En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.</p>	<p>-Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</p> <p>-Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</p> <p>-Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</p> <p>-Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</p> <p>-Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</p> <p>-Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</p> <p>-Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</p> <p>-Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos. Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</p>

Figura 2.4 Diferencia entre directores de grupo y los líderes de equipo.

Fuente: <http://www.monografias.com/liderazgo> (Marzo 2008)

### 2.2.5 Diferencias entre un jefe y líder

JEFE	D I F E R E N C I A S	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"><li>· Existe por la autoridad.</li><li>· Considera la autoridad un privilegio de mando.</li><li>· Inspira miedo.</li><li>· Sabe cómo se hacen las cosas.</li><li>· Le dice a uno: ¡Vaya!</li><li>· Maneja a las personas como fichas.</li><li>· Llega a tiempo.</li><li>· Asigna las tareas.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>· Existe por la buena voluntad.</li><li>· Considera la autoridad un privilegio de servicio.</li><li>· Inspira confianza.</li><li>· Enseña como hacer las cosas.</li><li>· Le dice a uno: ¡Vayamos!</li><li>· No trata a las personas como cosas.</li><li>· Llega antes.</li><li>· Da el ejemplo.</li></ul>

Figura 2.5 Diferencia entre jefe y líder.

Fuente: <http://www.monografias.com/liderazgo> (Marzo 2008)

### 2.2.6 La rejilla administrativa

Uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés. La rejilla resultante, se ha usado ya que todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.

Dimensiones de la rejilla: la rejilla tiene dos dimensiones preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton en este caso la expresión preocupación por significa como se interesan los administradores en la producción o como se interesan en las personas, no, por ejemplo cuanta producción les interesa obtener de un grupo. La 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, prostaff, la eficiencia labora y el volumen de producción. La preocupación por las personas también se interpreta en un sentido amplio. 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.

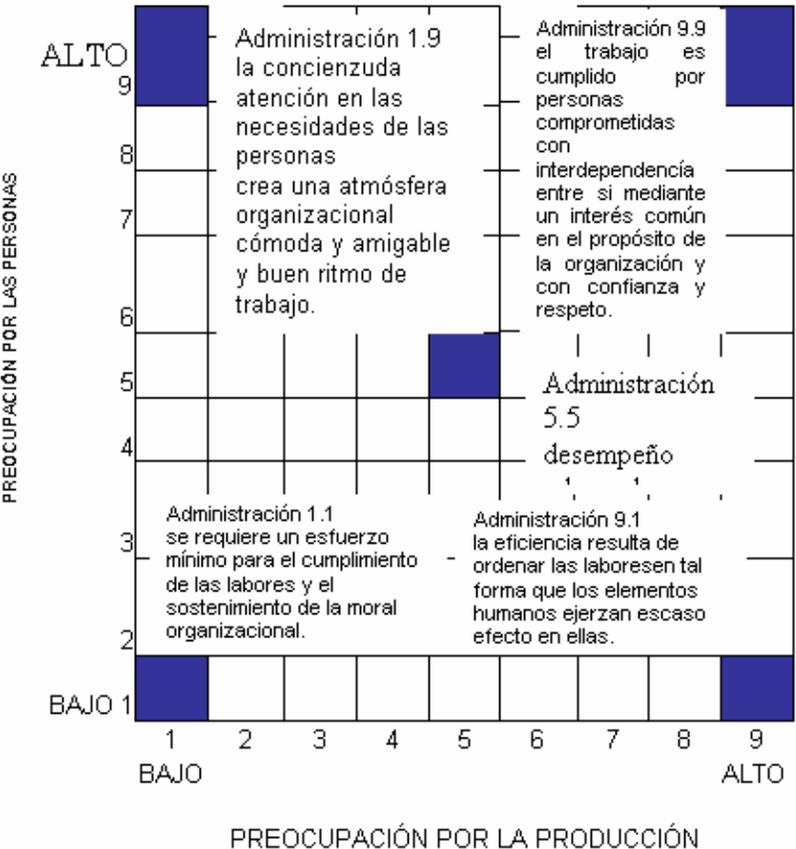


Figura 2.6 La rejilla administrativa.  
Fuente: Koontz, 1998, Pág.

### 2.2.7 Características de un líder

Entendemos el líder por las siguientes características.

- a) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (rasgos físicos). Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- d) Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- e) El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- f) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.



Figura 2.7 Habilidades de un líder.

Fuente: <http://www.monografias.com/liderazgo> (Marzo 2008)

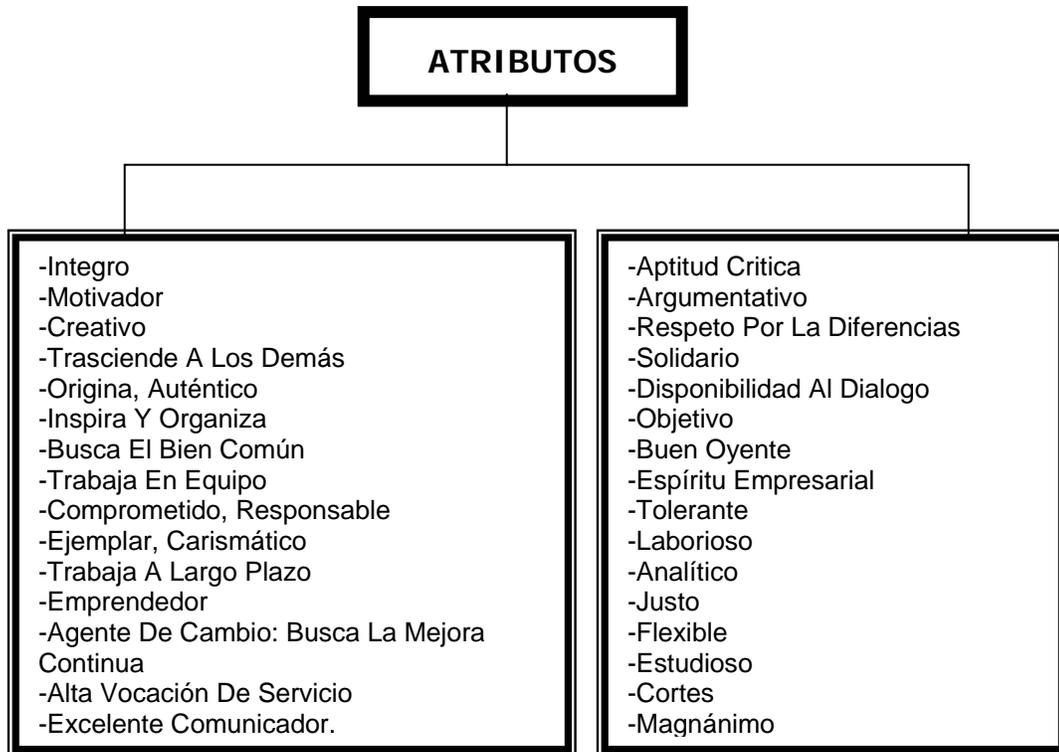


Figura 2.8 Atributos de un líder.

Fuente: <http://www.monografias.com/liderazgo> (Marzo 2008)



Figura 2.9 Cualidades de un líder.

Fuente: <http://www.monografias.com/liderazgo> (Marzo 2008)

### 2.2.8 Otras consideraciones sobre el líder

Además de todo lo anterior, consideramos que todo líder debe:

- Comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración y en la estrategia de la organización.
- Poseer capacidad para formular estrategias.
- Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.
- Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa.
- Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del *empowerment* (dar poder).
- Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública.
- Tener amplio conocimiento.
- Sensibilidad humana.
- Tomo de decisiones en el momento adecuado.
- Oportunidad en todos los sentidos.
- Predicar con el ejemplo.
- Honestidad.
- Seguridad en si mismo.

### 2.2.9 Ventajas y desventajas de ser líder.

Ventajas:

- Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.
- Se esta actualizando en los temas de interés.
- Es la cabeza y responsable frente a otros directrices
- Se da sentido humano a la administración.
- Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.
- La persona líder construye el ser persona.

Desventajas:

- Se tiene demasiadas responsabilidades.
- Quita mucho tiempo personal.
- Ser responsable cuando un miembro comete un error.
- No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.
- Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.
- Se esta a la zozobra del ambiente externo, creando esteres y preocupaciones.

#### *2.2.10 Enfoques situacionales o de contingencia del liderazgo*

Cuando aumentó la desilusión con los enfoques del "gran hombre" y de rasgos para la comprensión de liderazgo, la atención se volcó en el estudio de las situaciones y de la sospecha de que los administradores son producto de situaciones dadas. Se han efectuado ya numerosos estudios sobre la premisa de que el liderazgo se ve fuertemente influido por la situación en la que el líder emerge y opera. Se trata sin duda de que un enfoque persuasivo, como lo indica en Estados Unidos el ascenso de Franklin Delano Roosevelt en la gran depresión de los años treinta y en China el de Mao Tse-Tung en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial. En este enfoque del liderazgo se admite la existencia de una interacción entre grupo y líder. Esto apoya la teoría de los seguidores en el sentido de que los individuos tienen a seguir a aquellos en quienes perciben (ya sea acertada o desacertadamente) el ofrecimiento de medios para el cumplimiento de sus deseos personales. Así pues, el líder es la persona que identifica esos deseos y hace lo necesario (o emprende de los programas) para satisfacerlos.

Es evidente que los enfoques situacionales, o de contingencias, poseen enorme significado para la teoría y práctica administrativas.

### *2.2.11 Enfoque de contingencia del liderazgo de Fiedler*

Aunque su enfoque de la teoría del liderazgo es de carácter esencialmente analítico del estilo de liderazgo, Fred E. Fiedler y sus colaboradores en la Universidad de Illinois propusieron una *teoría de contingencia del liderazgo*. Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

### *2.2.12 Dimensiones críticas de la situación de liderazgo.*

Con base en sus estudios, Fiedler detectó tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

*Poder otorgado por el puesto.* Es el grado en que el poder otorgado por un puesto (en oposición a otras fuentes de poder, como personalidad o experiencia) le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones; en el caso de los administradores, es el poder que procede de la autoridad organizacional. Como señala Fiedler, un líder a quien su puesto le concede un claro poder y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de ese poder.

*Estructura de las tareas.* Fiedler entiende por esta dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras (no vagas ni desestructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definidamente de él a los miembros del grupo.

*Relaciones líder-miembros.* Fiedler consideró a esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, ya que es probable que el poder otorgado por el puesto y la estructura de las tareas de hallen en gran medida bajo control de la empresa. Esta dimensión tiene que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

El modelo de contingencia del liderazgo de Fiedler, es una figura que en realidad da una síntesis de las investigaciones de Fiedler, en las que determinó que el líder orientado a las tareas sería el más efectivo en condiciones desfavorables o favorables. En otras palabras, cuando su puesto le otorga al líder un poder débil, la estructura de las tareas es poco clara y las relaciones líder-miembros son más bien deficientes, la situación es desfavorable para el líder y el líder más eficaz será el orientado a las tareas. (Cada punto de la gráfica representa hallazgos de un estudio de investigación, véase el extremo inferior derecho en referencia al líder orientado a las tareas,) en el otro extremo, en el que el poder otorgado por el puesto es fuerte, la estructura de las tareas clara y buenas las relaciones líder-miembros (lo que significa una situación favorable para el líder. Fiedler dedujo que también el líder orientado a las tareas será el más eficaz. Sin embargo, si la situación es apenas moderadamente desfavorable o favorable (la parte intermedia de la escala en la figura), el más eficaz será el líder orientado a las relaciones humanas.

En una situación altamente estructurada, como la propia de un ejército durante una guerra, en la que el líder posee fuerte poder de puesto y buenas relaciones con los miembros, priva una situación favorable, lo que apunta a la orientación a las tareas como más apropiada. El otro extremo, una situación desfavorable con relaciones moderadamente deficientes, tareas desestructuradas y débil poder del puesto, también apunta a la orientación a las tareas por parte del líder, el cual puede reducir la incertidumbre o ambigüedad susceptible de surgir de una situación laxamente estructurada. Entre estos dos extremos se propone el método de subrayar la cooperación y las buenas relaciones con las personas.

### *2.2.13 Liderazgo transaccional y transformacional*

Administrar supone la eficaz y eficiente realización de las funciones administrativas. Una de estas funciones se refiere a la dirección en general y al liderazgo en particular. Cabe distinguir entonces entre líderes transaccionales y transformacionales. Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T cuentan con programas para promover el liderazgo transformacional con el propósito de renovar rápidamente sus organizaciones a fin de que sean más sensibles a los veloces cambios de sus condiciones. Existen muchas semejanzas entre los líderes transformacionales y los carismáticos, aunque los primeros se distinguen particularmente por promover el cambio y la innovación. Cuando se piensa en líderes carismáticos, vienen de inmediato a la mente personas como Winston Churchill, Martín Luther King y la Madre Teresa. Quien inspiró a muchas personas gracias a sus desinteresados servicios en favor de los pobres.

## 2.3 *Clima organizacional*

### 2.3.1 *Que es clima organizacional*

Como se planteó anteriormente, la motivación tiene una gran influencia en el recurso humano y por lo tanto, en el clima organizacional de una empresa. Según Hall (1996), citado por Suárez (s.f.), el clima laboral se define como "un conjunto de propiedades del ambiente organizacional, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado".

Según Chiavenato (2000) "del concepto motivación – en el nivel individual – surge el concepto – clima organizacional" (pág. 119).

Chiavenato (1999), es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento.

Las organizaciones tienen elementos que las hacen diferenciarse de las demás. A esta identidad que adquieren las organizaciones, se les denomina cultura organizacional. Mondy y Noe (1997), definen la cultura organizacional como "el clima social y psicológico de la compañía y está conformada por el sistema de valores, creencias y costumbres compartidos dentro de la organización, que interactúan con la estructura formal para producir normas de comportamiento" (pág. 47).

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 1997).

La importancia del estudio del clima organizacional en una empresa, se basa en la comprobación de cómo éste influye en el comportamiento manifiesto de los colaboradores, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

La especial atención de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

Por lo tanto se puede decir: *el Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).*

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección tales como tipos de supervisión, autoritaria, participativa, etc.
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización como sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo como sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.

Los principales factores que se toman en cuenta para evaluar el clima organizacional, son:

- Motivación,
- Relaciones interpersonales,
- Satisfacción de necesidades,
- Beneficios adicionales,
- Identificación con la empresa,
- Salario,
- Horario,
- Instalaciones,
- Plan de carrera,
- Comunicación,

- Seguridad en el trabajo,
- Estabilidad laboral,
- Responsabilidad,
- Toma de decisiones / autonomía, y
- Reconocimiento.

Para que una organización funcione correctamente, las personas deben adaptarse a ciertos estándares que la organización impone, con el fin de lograr cierto nivel de *armonía*. Esta *armonía* se logra tomando como base la percepción que las personas puedan tener del *ambiente* que hay en la empresa. Este ambiente, en Administración de Recursos Humanos, se conoce como clima organizacional.

Chiavenato (1999), menciona que el concepto de motivación (aspecto individual) conduce al clima organizacional (aspecto organizacional), por lo que resulta necesario hacer un extracto del papel que juega la motivación dentro de las organizaciones y cómo éste determina, junto con otros factores, el clima organizacional.

Los seres humanos, están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores, causa problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, particularmente de aquellas que tienen autoridad, y por tanto, resulta importante para la administración, comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación, como la inteligencia o las aptitudes, varía de una persona a otra; y varía dentro de un individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación

denota *salud mental*, que es describir las características de las personas mentalmente sanas. Estas características básicas son:

- sentirse bien consigo mismo;
- sentirse bien con respecto a los demás; y
- ser capaz de enfrentar por si mismo las exigencias de la vida.

Todo esto explica el nombre de clima organizacional, dado al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado a la motivación de los empleados.

“Cuando los colaboradores de una organización tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, entre otros, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, como lo son los casos de huelgas, sindicatos, etc.” (Chiavenato, 2000; pág. 119 - 120).

El mismo autor menciona que el clima, se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional, tal y como lo perciben los miembros de una empresa.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización, y a su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta.

Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen, mientras que las personas que no

logran adaptarse, no tienen una productividad alta, ya que no están conformes ni a gusto, y tienen a formar parte del proceso de desvinculación organizacional.

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones para el personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano:

- El estilo de liderazgo,
- La relación con el resto del personal,
- La rigidez / flexibilidad,
- Las opiniones de otros,
- Su grupo de trabajo, entre otras.

Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional. El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

### *2.3.2 Características del clima organizacional*

Martínez (1997) menciona que las características del sistema organizacional generan un determinado clima laboral, y que éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la

organización, por ejemplo, productividad, satisfacción, menos rotación, adaptación, entre otros.

Litwin y Stinger (s.f.) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- *Estructura*: representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- *Responsabilidad (empowerment)*: es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- *Recompensa*: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- *Desafío*: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- *Relaciones:* es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
  
- *Cooperación:* es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
  
- *Estándares:* es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
  
- *Conflictos:* es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
  
- *Identidad:* es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información, se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Según Martínez (1997) otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

Suárez (s.f.), en su artículo, expone la teoría de clima organizacional de Likert, donde se establece que el comportamiento asumido por los empleados, depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que éstos perciben. Por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido Suárez (s.f.), cita:

*Variables causales:* definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

*Variables Intermedias:* este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables tienen gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

*Variables finales:* estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias. Las variables finales, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

*Clima de tipo autoritario:* se caracteriza por ser un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable. Este a su vez, consta de dos variantes:

- Sistema I. Autoritario explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados; el clima que se percibe es de temor; la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- Sistema II. Autoritarismo paternalista: caracterizado porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados; se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores; los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

*Clima de tipo Participativo:* se caracteriza por ser un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización. El clima participativo, se divide en dos:

- Sistema III. Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados; se les es permitido a los empleados

tomar decisiones específicas; se busca satisfacer necesidades de estima; existe interacción entre ambas partes; existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

- Sistema IV. Participación en grupo: su principal característica es que existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección; existe la toma de decisiones que persigue la integración de todos los niveles; la comunicación fluye de forma vertical – horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento; las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad; existen las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

### 2.3.3 Funciones del clima organizacional

- *Desvinculación:* lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
- *Obstaculización:* lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
- *Esprit:* es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- *Intimidad:* que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

- *Alejamiento:* se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- *Énfasis en la producción:* se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- *Empuje:* se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- *Consideración:* este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- *Estructura:* las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- *Responsabilidad:* el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- *Recompensa:* el sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- *Riesgo:* el sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- *Cordialidad:* el sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

- *Apoyo*: la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- *Normas*: la importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- *Conflicto*: el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- *Identidad*: el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- *Conflicto e inconsecuencia*: el grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- *Formalización*: el grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- *Adecuación de la planeación*: el grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- *Selección basada en capacidad y desempeño*: el grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- *Tolerancia a los errores*: el grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

#### 2.3.4 Resultados que se obtiene de un diagnóstico de clima organizacional

*Retroalimentación.* Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional.

La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real.

*Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.* A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta.

*Incremento en la interacción y la comunicación.* La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas.

*Confrontación.* El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva.

*Educación.* Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

*Participación.* Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

*Responsabilidad creciente.* Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades.

*Energía y optimismo crecientes.* Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable.

### 2.3.5 Diferencia entre clima y cultura organizacional

#### *Clima organizacional*

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación.

#### *Cultura organizacional*

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Martínez (1997) en resumen, el clima organizacional, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el *sentimiento* que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.

Con los constantes cambios que se dan a nivel económico, administrativo, tecnológico y educativo, entre otros, los encargados de administrar personal, son los responsables de proveer a los colaboradores, las herramientas necesarias para enfrentar los cambios, para poder estar a la altura de la competencia. De la mano con estos factores cambiantes, el clima laboral en una organización, es determinante para obtener mayores índices de productividad y desempeño.

Martínez (1997) el clima organizacional, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de una organización, y que influye en su comportamiento. El clima organizacional, se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados, e indica, de manera específica, las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización, que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y, desfavorable, cuando no logra satisfacer esas necesidades.

Cada vez más empresas realizan encuestas de opinión y de clima laboral para conocer la valoración de sus empleados respecto del clima organizacional e introducir acciones de mejora, que aumenten su motivación y los beneficios de la compañía. Las encuestas de clima, se suelen realizar para conocer cómo valoran los profesionales, el marco organizacional de la entidad.

Sin embargo, cada vez son más comunes los estudios de opinión sobre la estrategia y el estilo de dirección de la compañía. Además de aspectos como la comunicación, la formación, el desarrollo o la retribución, cada vez se pregunta más por los estilos de liderazgo o el alineamiento con los objetivos y valores empresariales.

### III. MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se analizó el tipo de investigación, las variables a medir, población, muestra y técnicas o instrumentos de recolección que se aplicaron para obtener los resultados finales.

#### 3.1 *Tipo de investigación*

La investigación fue mixta, es decir documental, busca información bibliográfica referente a Motivación, Liderazgo y Clima organizacional; y de campo, es decir se aplicó una encuesta o cuestionario a una determinada muestra.

Esta investigación de campo se considera de tipo descriptiva y correlacional (Dankhe, 1986), ya que comprende la descripción, análisis e interpretación de hechos, y su característica fundamental es comprobar la hipótesis mediante una descripción de la problemática, aplicando un cuestionario y haciendo la recolección de datos, análisis e interpretación de los resultados.

Se considera correlacional porque pretende medir el grado de relación y la manera como interactúan las variables (motivación, productividad, clima organizacional) entre sí. En el caso de existir una correlación entre las variables, se tiene que, cuando una de ellas varía, la otra también experimenta algunas formas de cambio a partir de una regularidad que permite anticipar la manera cómo se comportará una por medio de los cambios que sufra la otra.

#### 3.2 *Variables*

- Motivación personal
- Motivación en el trabajo
- Clima organizacional
- Liderazgo

### 3.3 Población y muestra

Población: es un universo finito representado por todas las personas que laboran en una organización en la ciudad de Querétaro.

Muestra: se eligió una muestra de 70 personas distribuidas en diferentes organizaciones públicas y/o privadas dentro de la ciudad de Querétaro.

### 3.4 Técnicas o instrumentos de recolección de datos

Para poder recopilar los datos, se utilizó un cuestionario (Apéndice 1), basado en cada una de las variables, el cual fue suministrado con la muestra seleccionada. Se solicitó a 70 personas contestaran la encuesta.

Un cuestionario, refiere Osorio R., (junio 2006), es un instrumento de investigación que se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales. Es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa. Su construcción, aplicación y tabulación poseen un alto grado científico y objetivo.

Elaborar un cuestionario válido no es una cuestión fácil pues implica controlar una serie de variables. Es un medio útil y eficaz para recolectar información en un tiempo relativamente breve. Según Hernández S. (2001), en un cuestionario básicamente pueden considerarse dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Las cerradas contienen alternativas de respuesta que han sido limitadas y las abiertas no.

El cuestionario diseñado para esta investigación constó de 21 preguntas, las cuales en su mayoría son cerradas y dos abiertas. Se aplicó a 70 personas en la ciudad de Querétaro, el tiempo de aplicación aproximadamente fue de 5 min.

Se procedió a aplicara los cuestionarios en diferentes organizaciones entre ellas: la universidad, cinco empresas de diferente giro, amigos, familiares y en una tienda de autoservicio.

Para sustentar esta investigación, si hizo el análisis bibliográfico obtenido de diversas fuentes informativas (libros, Internet), en donde los autores han recopilado toda la información necesaria para aplicar los conocimientos sobre Motivación, Liderazgo y Clima Organizacional.

## IV. TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE DATOS

### 4.1 Operacionalidad de las variables

Hay que identificar las dimensiones (necesidades fundamentales) para poder relacionarlas a los indicadores más relevantes y tener un punto de partida para realizar un cuestionario que arroje la información solicitada.

TABLA 4.1 Resultados de la investigación de campo

PREGUNTA	OPCION	NO. PERSONAS ENCUESTADAS
Sexo	Femenino	40
	Masculino	30
Edad	10-20 años	2
	21-30 años	34
	31-40 años	27
	Más de 41 años	7
Estado civil	Soltero	41
	Casado	26
	Divorciado	3
Tiene hijos	Si	20
	No	50
1. ¿Estás satisfecho con tu profesión?	Si	65
	No	5
2. ¿Consideras que tienes un buen desarrollo con la profesión u oficio que realizas?	Si	10
	No	60
3. ¿La actividad que realizas esta relacionada con la proyección que tienes acerca de tu persona?	Si	56
	No	14
4. ¿Como persona cómo te visualizas actualmente?	Buena	57
	Regular	13
	Mala	0
5. ¿Cómo persona te autoaceptas con lo que realizas?	Si	65
	No	5
6. ¿Te gusta tu trabajo?	Si	59
	No	11

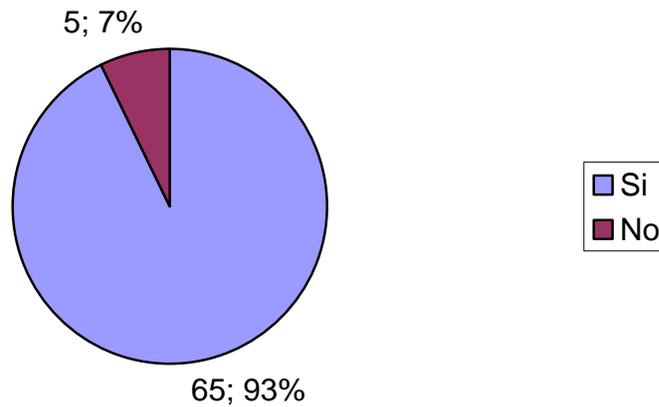
7. ¿El puesto en el que te desempeñas representa un reto?	Si	53
	No	17
8. ¿Las funciones del puesto que desempeñas son específicas?	Si	51
	No	19
9. ¿Consideras que es justo el reconocimiento de tu labor por parte de tus compañeros y jefe?	Si	46
	No	24
10. ¿Crees que existe un liderazgo de tu jefe para con sus colaboradores?	Si	44
	No	26
11. ¿Cómo considera que el ambiente de trabajo para el desarrollo de sus tareas?	Bueno	36
	Regular	30
	Malo	4
12. ¿Crees que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?	Si	51
	No	19
13. ¿Cómo consideras la relación tuya con el grupo de trabajo?	Buena	62
	Regular	6
	Mala	2
14. ¿Consideras que hay un liderazgo en grupo?	Si	40
	No	30
15. ¿Qué clase de conflictos se presentan en la organización en la que trabajas? Menciona 3:	NOTA: los resultados de esta pregunta se listan y analizan en el siguiente punto.	
16. ¿Existe motivación de grupo?	Si	34
	No	36
17. La comunicación e la organización en la que trabajas es:	Buena	24
	Regular	32
	Mala	14
18. ¿Existe un plan de capacitación en tu organización?	Si	49
	No	21
19. ¿Conoces la misión, visión y valores de la empresa en la que trabajas?	Si	58
	No	12
20. El sueldo, las prestaciones, las remuneraciones y/o premios en la empresa que trabajas son:	Bueno	17
	Regular	42
	Malo	11
21. Finalmente menciona 5 causas que consideras son los principales motivadores en una organización:	NOTA: los resultados de esta pregunta se listan y analizan en el siguiente punto.	

FUENTE: Diseño propio, información de los cuestionarios realizados.

## 4.2 Análisis de resultados

Se analizaron los datos obtenidos del cuestionario aplicado y permite conocer lo siguiente:

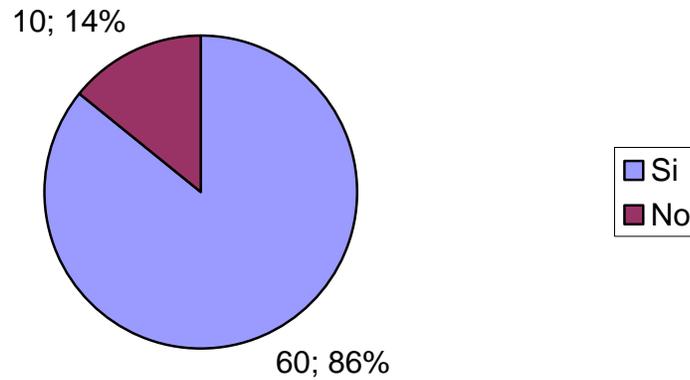
### 1. ¿Estas satisfecho con tu profesión?



ALTERNATIVAS	NO. ENCUESTADOS
Si	65
No	5

El 93% de los encuestados está satisfecho con la profesión que eligió, mientras que el 7% manifestó que no está satisfecho con su profesión.

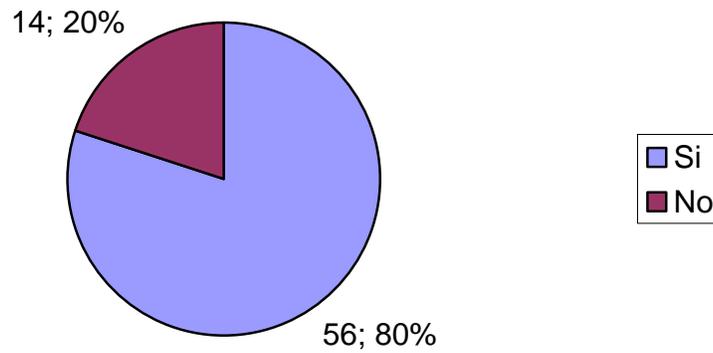
**2. ¿Consideras que tienes un buen desarrollo con la profesión u oficio que realizas?**



<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>NO. ENCUESTADOS</b>
Si	60
No	10

El correspondiente al 86% de los encuestados considera que tiene un buen desarrollo con la profesión u oficio que realiza, mientras que el otro 14% no lo considera así.

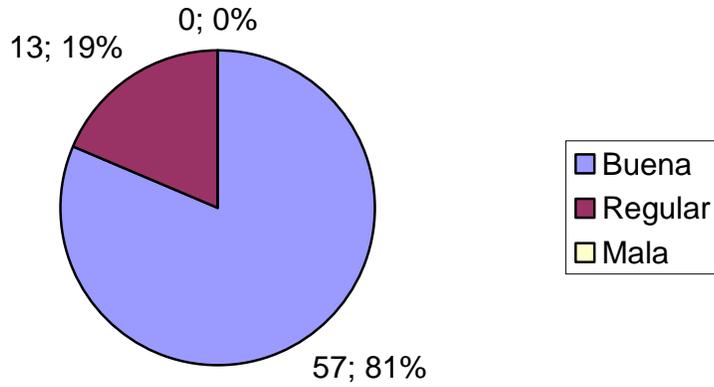
**3. ¿La actividad que realizas esta relacionada con la proyección que tienes acerca de tu persona?**



ALTERNATIVAS	NO. ENCUESTADOS
Si	56
No	14

De las 70 personas encuestadas, 56 de ellas contestaron afirmativamente que la actividad que realizan esta relacionada con la proyección que tiene a cerca de su persona, 14 personas no consideran que la actividad que realizan este relacionada con la proyección que tienen a cera de su persona.

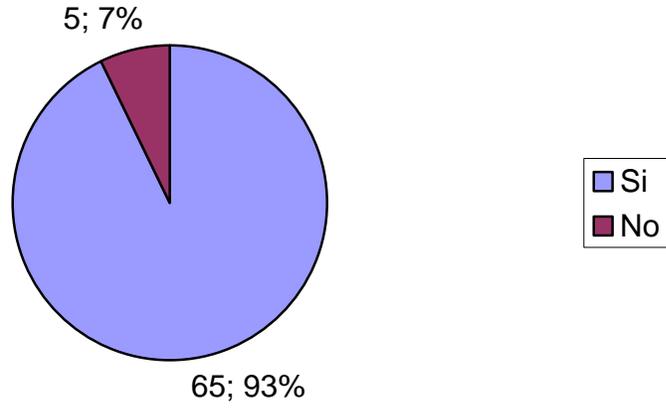
#### 4. ¿Cómo persona como te visualizas actualmente?



ALTERNATIVAS	NO. ENCUESTADOS
Buena	57
Regular	13
Mala	0

El 81% de los encuestados su visualización como persona es buena, el 19% su visualización como persona es regular y 0% definitivamente no se visualiza mala persona.

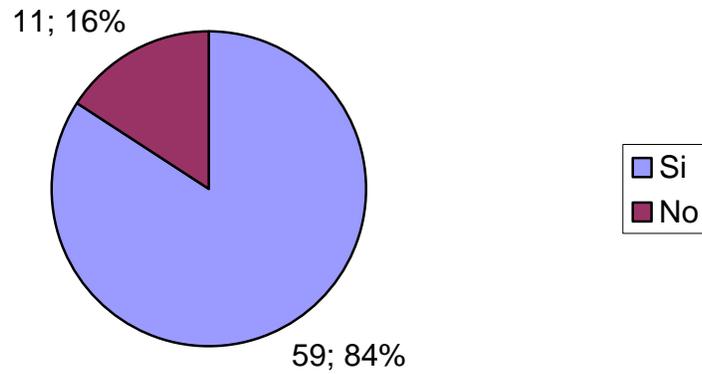
**5. ¿Cómo persona te autoaceptas con lo que realizas?**



<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>NO. ENCUESTADOS</b>
Si	65
No	5

El 93% de los encuestados su autoacepta con lo que realiza, mientras que el 7% no se autacepta con lo que realiza.

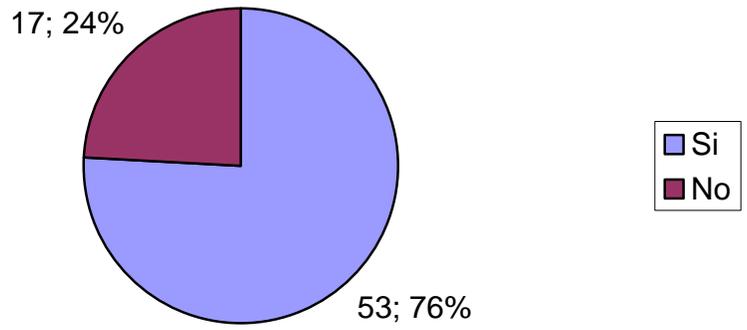
## 6. ¿Te gusta tu trabajo?



ALTERNATIVAS	NO. ENCUESTADOS
Si	59
No	11

De las 70 personas encuestadas, 59 de ellas si les gusta su trabajo representando el 84%, 11 personas contestaron que no les gusta su trabajo representando el 16%.

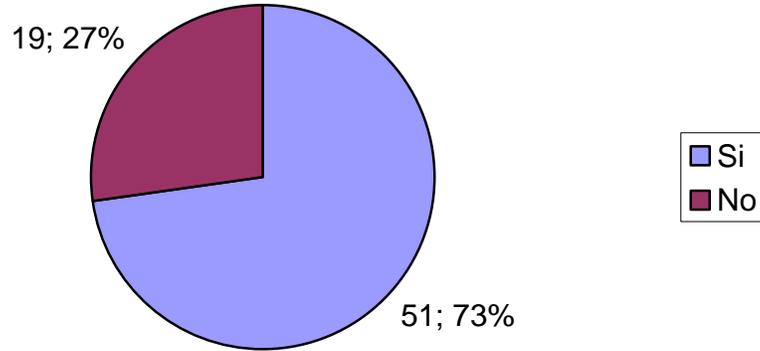
**7. ¿El puesto en el que te desempeñas representa un reto?**



<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>NO. ENCUESTADOS</b>
Si	53
No	17

El correspondiente a 76% de las personas encuestadas coinciden en que el puesto en el que se desempeñan representa un reto, mientras que el 24 % considera que su puesto no representa un reto.

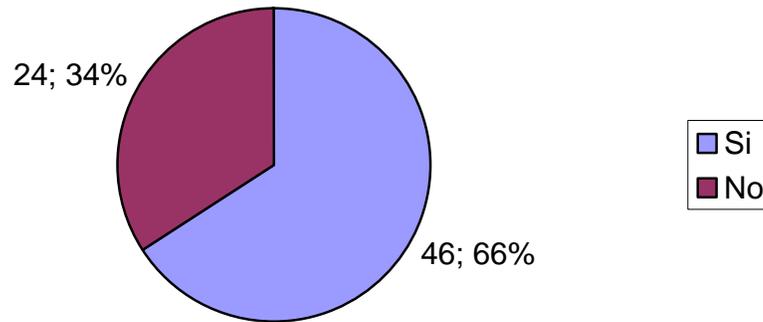
**8. ¿Son específicas las funciones del puesto que desempeñas?**



ALTERNATIVAS	NO. ENCUESTADOS
Si	51
No	19

El 73% de los encuestados afirma que las funciones del puesto que desempeña son específicas, mientras que el 27% de los encuestados niega que las funciones del puesto que desempeña están específicas.

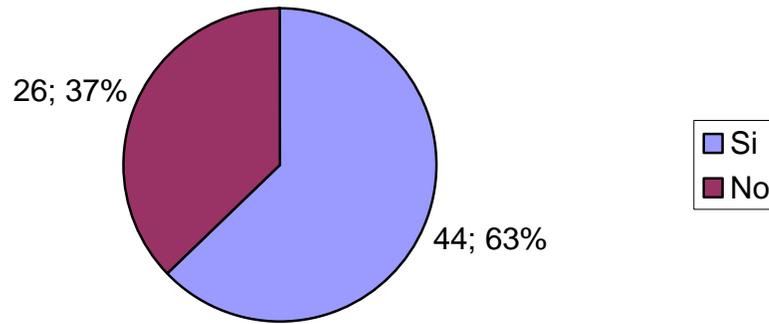
**9. ¿Consideras que es justo el reconocimiento de tu labor por parte de tus compañeros y jefe?**



<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>NO. ENCUESTADOS</b>
Si	46
No	24

De las 70 personas encuestadas, 46 considera que es justo el reconocimiento de su labor por parte de sus compañeros y su jefe representando el 66% de la muestra, mientras que 24 personas no considera que es justo el reconocimiento de su labor por parte de sus compañeros y su jefe representando el 24% de la muestra.

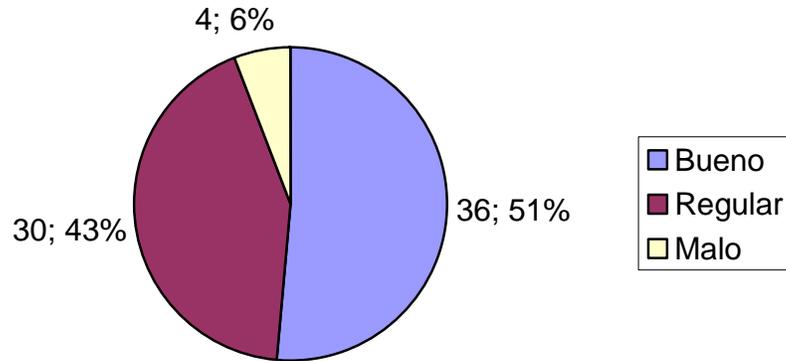
**10. ¿Crees que existe un liderazgo de tu jefe para con sus colaboradores?**



ALTERNATIVAS	NO. ENCUESTADOS
Si	44
No	26

El correspondiente a 63% de las personas encuestadas cree que existe un liderazgo de su jefe para con sus colaboradores, mientras que el 37 % no cree que existe un liderazgo de su jefe para con sus ellos.

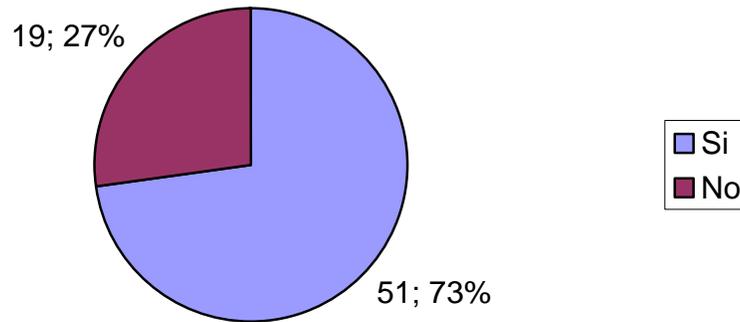
**11. ¿Cómo consideras el ambiente de trabajo para el desarrollo de tus tareas?**



<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>NO. ENCUESTADOS</b>
Bueno	36
Regular	30
Malo	4

El 51% de los encuestados considera bueno el ambiente de trabajo para el desarrollo de sus tareas, el 43% cree que el ambiente de su trabajo para el desarrollo de sus tareas no es bueno ni malo y el 6% considera malo el ambiente de trabajo para el desarrollo de sus actividades.

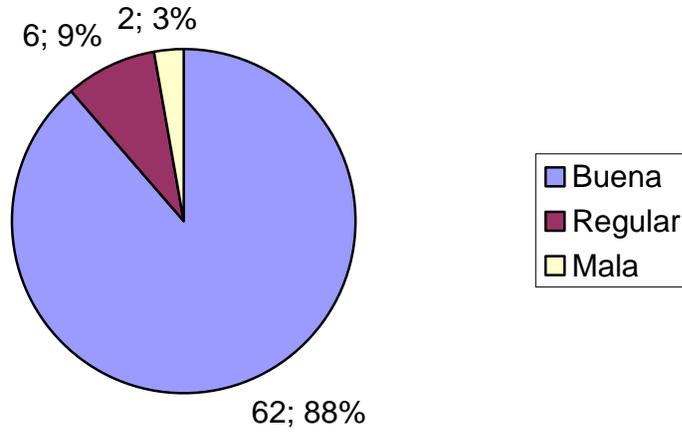
**12. ¿Crees que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?**



<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>NO. ENCUESTADOS</b>
Si	51
No	19

De las 70 personas encuestadas, 51 están convencidas de que en la empresa donde trabajan se fomenta el compañerismo y la unión entre los colaboradores, representando el 73% de la muestra, mientras que 19 personas no están convencidas de que en la empresa donde trabajan se fomenta el compañerismo y la unión entre los colaboradores representando el 27% de la muestra.

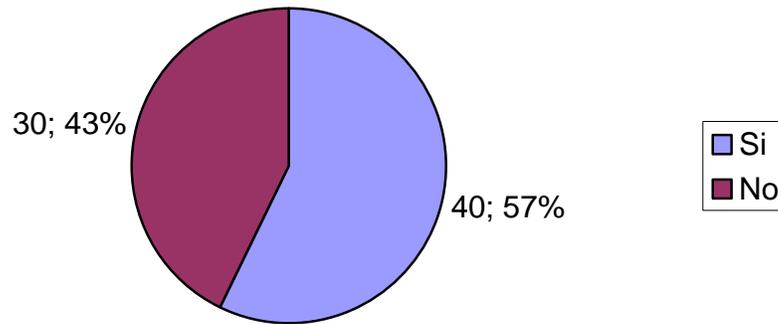
**13. ¿Cómo consideras la relación tuya con el grupo de trabajo?**



<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>NO. ENCUESTADOS</b>
Buena	62
Regular	6
Mala	2

El correspondiente a 88% de los encuestados considera que la relación con sus grupos de trabajo es buena, el 9% considera que la relación con su grupo de trabajo es regular y el 3% considera que tiene mala relación con su grupo de trabajo.

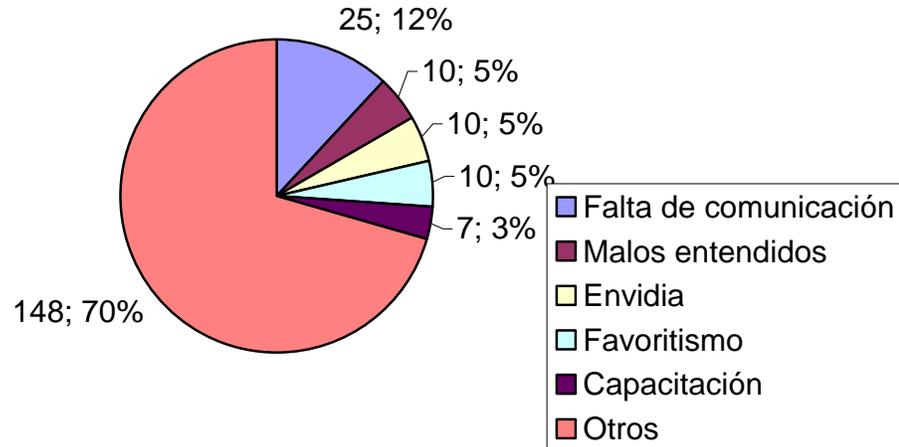
**14. ¿Consideras que hay un liderazgo en grupo?**



<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>NO. ENCUESTADOS</b>
Si	40
No	30

De las 70 personas encuestadas, 40 personas que representan el 57% de la muestra si esta convencida de que se da un liderazgo en grupo, 30 personas que representan el 43% no esta convencida de que se de un liderazgo en grupo.

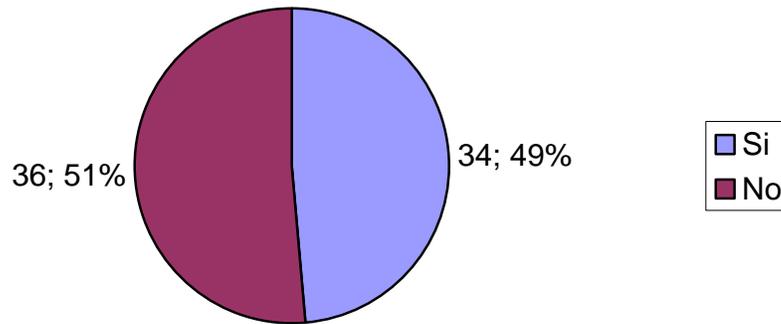
**15. ¿Qué clase de conflictos se presentan en la organización en la que trabajas? Menciona 3:**



ALTERNATIVAS	NO. ENCUESTADOS
Falta de comunicación	25
Malos entendidos	10
Envidia	10
Favoritismo	10
Capacitación	7
Otros	148

De todos los conflictos que las personas mencionaron se dan en la organización en la que trabajan, 5 de ellos son los que obtuvieron mayor puntuación. El mayor conflicto que se presenta es la falta o la mala comunicación dentro de la organización con un 12%, en segundo lugar están los malos entendidos, las envidias y el favoritismo cada uno representando el 5%. En tercer lugar está la capacitación con un 3%, el resto que ocupa la mayor parte de la gráfica representa un 70% que se encuentra dividido entre más de 50 diferentes conflictos que las personas mencionaron, entre ellos: no trabajo en equipo, falta de profesionalismo, falta de responsabilidad, mala organización, asignación de actividades fuera de tiempo, conformismo, chismes, entre otros.

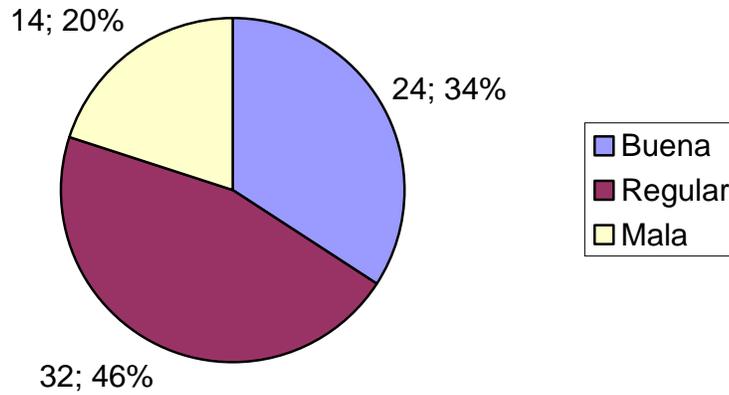
### 16. ¿Existe motivación de grupo?



ALTERNATIVAS	NO. ENCUESTADOS
Si	34
No	36

El 49% de la muestra encuestada si crees que existe motivación de grupo, en tanto que el 51% no crees que se de motivación de grupo en la empresa donde labora.

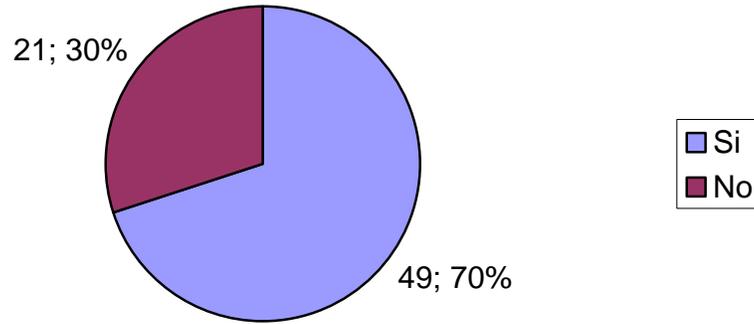
**17. La comunicación en la organización en la que trabajas es:**



<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>NO. ENCUESTADOS</b>
Buena	24
Regular	32
Mala	14

De las 70 personas encuestadas, 34% de la muestra considera buena la comunicación en la organización en la que trabaja, 46% considera que la comunicación es regular y 14% cree que la comunicación es mala en la organización donde trabajo.

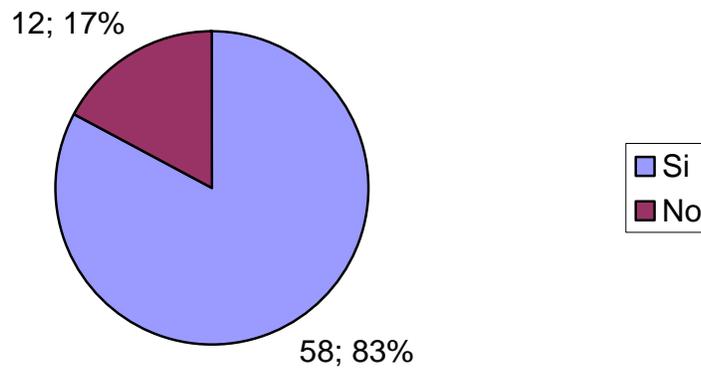
**18. ¿Existe un plan de capacitación en tu organización?**



<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>NO. ENCUESTADOS</b>
Si	49
No	21

El correspondiente a 70% de los encuestados afirma que si existe un plan de capacitación en la organización donde trabaja, mientras que en el 30% de los casos no existe un plan de capacitación en su organización.

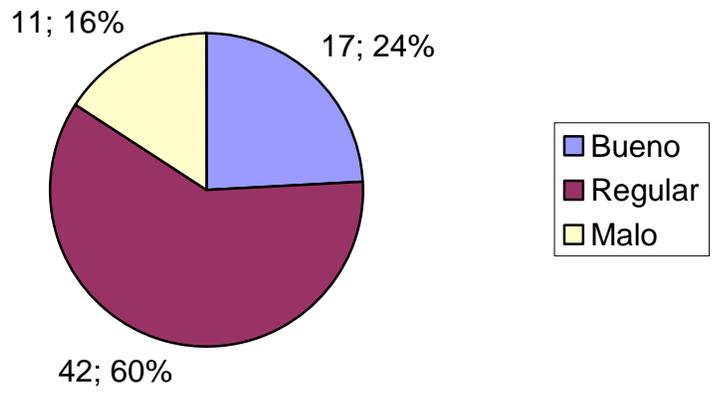
**19. ¿Conoces la misión, visión y valores de la empresa en la que trabajas?**



<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>NO. ENCUESTADOS</b>
Si	58
No	12

De las 70 personas encuestadas, 58 personas representando el 83% de la muestra si conoce la misión, visión y valores de su empresa, las otras 12 personas que representan el 17% no conocen la misión, visión y valores de la empresa en la que laboran.

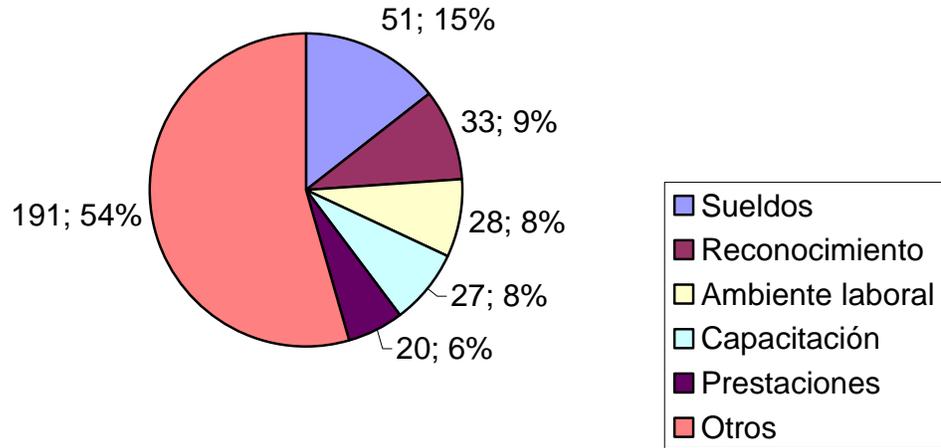
**20. El sueldo, las prestaciones, las remuneraciones y/o premios en la empresa en la que trabajas son:**



ALTERNATIVAS	NO. ENCUESTADOS
Bueno	17
Regular	42
Malo	11

De las 70 personas encuestadas, 24% de la muestra considera buenos los incentivos económicos que su empresa ofrece, 60% esta conforme al considerar los regulares y 16% considera que los incentivos económicos son malos en su organización.

**21. Finalmente menciona 5 causas que consideras son los principales motivadores en tu organización:**



ALTERNATIVAS	NO. ENCUESTADOS
Sueldos	51
Reconocimiento	33
Ambiente laboral	28
Capacitación	27
Prestaciones	20
Otros	191

Dentro de las 5 causas que la gente considera son los principales motivadores en la organización se encuentran: los sueldos con 51 votos (hay que especificar que en este caso se consideran sueldos, recompensas, premios, remuneraciones, bonos) que representa el 15%, en segundo lugar los reconocimientos con 33 votos que representa el 9%, en tercer lugar esta el ambiente laboral 28 votos que es el 8%, en cuarto lugar la capacitación con 27 votos que es el 8% y en quinto lugar las prestaciones con 20 votos que es el 6%. El 57% restante esta dividido en otros motivadores que la gente mencionó entre ellos: comunicación, oportunidad de desarrollo, compañerismo, el trabajo en equipo, el liderazgo, etc.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario y con la ayuda del marco teórico, se puede concluir que:

El hombre por naturaleza requiere de alimento, protección, cultura, esparcimiento, trabajo, etc. Pero sobre todo requiere como necesidad primordial, el convivir con sus semejantes, de vivir en sociedad. Todas estas necesidades son satisfechas por el hombre en diferentes grupos sociales, como son la familia, la escuela, el lugar de trabajo; la empresa como centro de trabajo representa uno de los grupos sociales más importantes para el hombre, puesto que en él transcurre una parte significativa de su vida.

Si se considera que todos los individuos son diferentes y que sus percepciones varían dependiendo de los momentos, lugares y circunstancias, encontramos que la labor de los administradores es generar la condiciones ideales para lograr el mejor desempeño de cada uno de los integrantes de la organización y hacer que el esfuerzo de cada uno de estos integrantes se encamine al cumplimiento de las metas de la organización, sin dejar de lado los metas personales.

Aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando unas determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones de cada trabajador.

No existe una forma mágica para que todos los trabajadores se sientan motivados, sino que se trata de combinar una serie de actitudes que están directamente relacionadas con el comportamiento humano y la cultura de la organización. La responsabilidad recae directamente en los dirigentes de las organización, quienes deben buscar combinar varias de las alternativas para que su personal se sienta satisfecho y feliz con lo que hace.

Con los resultados obtenidos en la investigación de campo se puede dar cuenta que una persona se encuentra más motivada en la medida que vaya satisfaciendo sus necesidades desde las físicas hasta las de autorrealización como nos dice Maslow, en este caso el cuestionario fue diseñado en base a la teoría de Abraham Maslow y Frederck Herzberg quienes finalmente, aunque sean distintas teorías, hablan de las necesidades que están fuera de control de las personas y de las necesidades que están bajo su control pero que finalmente pueden ser las que menos se satisfacen.

El cuestionario esta dividido en cuatro partes, las primeras cinco preguntas se hicieron con la finalidad de saber cual es la motivación personal. El sentirse satisfecho con la profesión, con el desarrollo personal, con la proyección y la imagen de uno mismo nos lleva a la realización y con ello a sentirnos más aceptados por uno mismo. La gente en su mayoría se siente satisfecha con su profesión y con su persona.

La segunda parte del cuestionario, es la parte de la motivación que te genera el trabajo que realizas, el jefe, el reconocimiento, el gusto por el trabajo, el reto que representa el puesto que desempeñas, los resultados del puesto, van a determinar en gran medida el resultado que tu puedas dar y hacer más productivo tu trabajo.

La tercera parte del cuestionario esta enfocada a saber cual es la motivación que te genera el pertenecer a un grupo social a un grupo de trabajo, que es lo que te motiva o no motiva al trabajar en grupo. El clima organizacional es propicio, los conflictos que se generan, la aceptación del grupo, la adaptación al grupo de trabajo, estos son factores que van ha determinar la productividad de una persona en la organización.

La cuarta parte del cuestionario, es la parte de la motivación que genera directamente la empresa y que no esta al alcance de uno, es decir esta enfocada a

las necesidades de seguridad, como lo son el pertenecer a un trabajo, el sueldo, la capacitación y que finalmente son la necesidades que se deben de cubrir primero pero que aunque algunas son muy básicas, como nos pudimos dar cuenta en los resultados son las que menos estamos satisfechos.

Uno de los grandes errores que por lo general se comete, es pensar que con estímulos se puede motivar al personal por un tiempo indefinido.

La motivación del personal es un factor muy importante para cualquier organización, ya que se debe de motivar al personal de la mejor forma y a su vez cumplir con los objetivos y políticas de la organización.

De acuerdo a los resultados y a las conclusiones obtenidas, la hipótesis planteada al inicio de esta investigación –La motivación es un elemento determinante para incrementar la productividad del personal de una organización- se comprueba que es verdadera.

Una vez que se concentraron los datos, se hicieron las gráficas se hizo un análisis de las mismas, de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario y al análisis que se hizo en el transcurso de esta investigación se recomienda:

- Hacer ver a los directores, gerentes y departamento de Recursos Humanos, que la motivación es fundamental para que la organización tenga éxito.
- Realizar actividades interesantes que impliquen un reto personal, para que tengan la sensación de logro.
- Recibir reconocimiento por parte de los jefes y compañeros del esfuerzo que el personal realiza.
- Tener posibilidades de ascenso dentro de la organización.

- Delegar autoridad para decidir sobre las principales tareas que desarrollan.
- Que las condiciones físicas del ambiente de trabajo sean idóneas.
- En base a todas estas recomendaciones, se puede asegurar que el personal de una organización va a desarrollar sus funciones de una forma más idónea y con la seguridad de que será más productivo, además de sentirse parte e identificarse con la empresa.
- Que existan otros incentivos, independientemente de los económicos, para motivar al personal.
- Darles un tiempo al personal para que expresen sus inquietudes, problemas, quejas, entre otras cosas y tomar medidas correctivas a dicho problema.
- Que se trate a todo el personal con respeto y dignidad.
- Proporcionarle al personal toda la información y las herramientas necesarias que requieran para la realización de su trabajo.
- Brindarles reconocimiento formal y personal por los logros y esfuerzos realizados.
- Felicitar al empleado por el trabajo bien hecho; si no se hace personalmente, establecer un método para extender una felicitación, por medio de una nota, acerca de su desempeño.
- Brindarles reconocimiento formal y público por el trabajo bien hecho y por los logros obtenidos. Si no se hace personalmente, este reconocimiento puede ser también grupal.

- Escuchar a las personas y saber que el lo que motiva a cada una para guiarla y darle la confianza en la utilización de motivadores intrínsecos.
- Incrementar su sentido de responsabilidad.
- Establecer canales de comunicación de fácil utilización.
- Considerar las aportaciones de los empleados e involucrarlos en las decisiones que tengan que ver con su trabajo.
- Asegurarse que el comportamiento que se espera, está dentro de la capacidad del empleado.
- Asignarles un trabajo que les sea interesante y que implique un reto alcanzable.
- Implementar un mecanismo para evaluar el desempeño y que a través de él, el empleado pueda obtener algunas recompensas. El sistema de evaluación de desempeño debe ser justo y transparente para que fomente la motivación buscada.
- Fomentar el sentido de pertenencia, tratando de hacer sentir al trabajador que es parte importante de la organización.

Pero a su vez las personas no deben incurrir en lo siguiente:

- No cumplir lo prometido.
- No ser oportuno con los elogios, es decir realizarlos cuando ya ha pasado tiempo de haber obtenido el logro.

- Asumir que todos los empleados son iguales y que tienen las mismas necesidades.
- Usar amenazas para conseguir que se lleve a cabo el trabajo.
- Dar a todos los empleados la misma gratificación sin importar el esfuerzo de cada uno.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bennis, W. y Nanus, B. 1995. Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz. Norma. Colombia.
- Blanchard, K; Zigarmi, P. y Zigarmi, D. 1990. El líder ejecutivo al minuto. Ediciones Griljalbo. Barcelona.
- Chiavenato, I. 1999. Introducción a la teoría general de la administración. 5ta. Edición. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia.
- Chiavenato, I. 2000. Administración de Recursos Humanos. 5ta. Edición. Mc. Graw-Hill. Colombia.
- Chiavenato, I. 2002. Gestión del Talento Humano. Mc. Graw-Hill. Colombia.
- Diccionario de la lengua española. Madrid: Espasa-Calpe. 1984.
- Freeman, E. 1995. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Hernández, R. 2001. Metodología de la investigación. Segunda edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Keith, D., Newstrom J. W. 2003. Comportamiento humano en el trabajo. 11ª. Edición. Editorial Mc. Graw Hill.
- Koontz H. y Weihrich, H. 1998. Administración; una perspectiva global. 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Mondy, W. y Noe, R. 1997. Administración de recursos humanos. 6ta. Edición. Prentice Hall. México.
- Robbins, P. 2004. Comportamiento organizacional. 3ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

### *Fuentes electrónicas*

- Darío, R. 1997. Teoría de la motivación. Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulo/42/clima.htm> (Junio 2006)
- El cuestionario. Disponible en:  
<http://www.nodo50.org/sindpitagoras/Likert.htm> (Julio 2008)
- Goncalves, A. 1997. Dimensiones del clima organizacional. Disponible en:  
<http://gestiopolis.com/canales/derrhh/articulo/42/clima.htm> (Junio 2006)

Liderazgo. Disponible en:

<http://www.conorg.com/pa/liderazgo.htm> (Diciembre 2005)

Martínez, L. 1997. Clima Organizacional. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtm1#dife> (Junio 2006)

Suárez, C. (s.f.) Cultura y clima organizacional. Disponible en:

<http://www.losrecursoshumanos.com/culturayclimaorganizacional.htm#likert>  
(Junio 2006)

Tipos de investigación. Disponible en:

<http://tgrajales.net/investipos.pdf> (Julio 2008)

<http://www.gestiopolis.com/canales/articulos/18/jerarquia.com> (Marzo 2008)

[http://www.metas.es/insht/ntp\\_394.htm](http://www.metas.es/insht/ntp_394.htm) (Junio 2008)

<http://www.monografias.com/trabajos5/moti.shtml> (Marzo 2008)

<http://www.monografias.com/liderazgo> (Marzo 2008)

# APÉNDICE

## APÉNDICE 1. FORMATO DEL CUESTIONARIO

### ENCUESTA SOBRE MOTIVACION DEL TRABAJADOR

**Objetivo:** La siguiente encuesta ha sido diseñada para conocer cuales son las causas que llevan a un trabajador a sentirse motivado dentro y fuera de una organización, así como obtener información para demostrar que la motivación es un elemento determinante para incrementar la productividad del personal en una organización.

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_ ¿Tiene hijos?: \_\_\_\_\_

- 1) ¿Estas satisfecho con tu profesión?  
SI  NO
  - 2) ¿Consideras que tienes un buen desarrollo con la profesión u oficio que realizas?  
SI  NO
  - 3) ¿La actividad que realizas esta relacionada con la proyección que tienes acerca de tu persona?  
SI  NO
  - 4) ¿Como persona cómo te visualizas actualmente?  
BUENA  REGULAR  MALA
  - 5) ¿Cómo persona te autoaceptas con lo que realizas?  
SI  NO
  - 6) ¿Te gusta tu trabajo?  
SI  NO
  - 7) ¿El puesto en el que te desempeñas representa un reto?  
SI  NO
  - 8) ¿Las funciones del puesto que desempeñas son específicas?  
SI  NO
  - 9) ¿Consideras que es justo el reconocimiento de tu labor por parte de tus compañeros y jefe?  
SI  NO
  - 10) ¿Crees que existe un liderazgo de tu jefe para con sus colaboradores?  
SI  NO
  - 11) ¿Cómo consideras que el ambiente de trabajo para el desarrollo de sus tareas?  
BUENO  REGULAR  MALO
  - 12) ¿Crees que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?  
SI  NO
  - 13) ¿Cómo consideras la relación tuya con el grupo de trabajo?  
BUENA  REGULAR  MALA
  - 14) ¿Consideras que hay un liderazgo en grupo?  
SI  NO
  - 15) ¿Qué clase de conflictos se presentan en la organización en la que trabajas? Menciona 3:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  - 16) ¿Existe motivación de grupo?  
SI  NO
  - 17) La comunicación e la organización en la que trabajas es:  
BUENA  REGULAR  MALA
  - 18) ¿Existe un plan de capacitación en tu organización?  
SI  NO
  - 19) ¿Conoces la misión, visión y valores de la empresa en la que trabajas?  
SI  NO
  - 20) El sueldo, las prestaciones, las remuneraciones y/o premios en la empresa que trabajas son:  
BUENO  REGULAR  MALO
  - 21) Finalmente menciona 5 causas que consideras son los principales motivadores en tu organización:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
-