



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

Ciencias sociales y Humanidades

Título del Proyecto:

**“EL ESTILO DE LIDERAZGO COMO FACTOR
MOTIVACIONAL PARA MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES”**

**Seminario de Investigación
Que para obtener el título de:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presentan:

Flores	García	Bibiana	95328126
Islas	Cruz	Laura	95327354
Otlca	Palma	Guadalupe	95329556
Tenorio	Rojano	Susana	95329190
Toledo	Montero	Kunzita E.	95328722

Asesor:

Profesor Epifanio García Mata

México D.F., Julio de 1999.

DEDICATORIAS

Dedicatoria

*A mis padres y a Dios por darme la vida
y por brindarme su amor.*

*Muy especialmente a mi madre, con gran admiración y respecto
por darme siempre su apoyo incondicional, por su sacrificio y esfuerzo,
y por que siempre me impulso a seguir adelante a pesar de todo.*

*Porque gracias a ello, eh logrado cumplir una de mis mas grandes metas
y he concluido una de las etapas mas importantes de mi vida.
Porque siempre a sido la luz que a guiado mi camino.*

*A todos aquellos que siempre me han apoyado a lo largo de toda mi vida
y en mi carrera profesional.*

*Como un testimonio de gratitud ilimitada por su amor, confianza,
comprensión, paciencia, estímulo y apoyo.*

Bibiana Flores García

Dedico mis esfuerzos y trabajo a...

Mi mamá por darme la vida y fundamentalmente por inculcarme los valores que ahora poseo, que fueron piedra angular para poder terminar con éxito mi carrera profesional, con cariño gracias.

*Mi esposo por el apoyo recibido durante mi carrera, la confianza brindada aún en los momentos difíciles y en especial por tu cariño, y también por la infinita paciencia y apoyo que me brindaste en todo momento para culminar una de mis más grandes metas y por permitirme robarte mucho del tiempo en el que merecía estar contigo.
con todo mi amor.*

*Y por ultimo a la persona más importante en el mundo le quiero decir que:
Hoy he concluido una de las etapas más importantes de mi vida, y al volver la vista atrás, comprendo que la fuerza que siempre me impulsó fue la de los valores que me inculcaron tu rectitud y honestidad y espero que de donde quiera que este comprenda, que mis ideales, esfuerzos y logros, han sido también suyos e inspirados en el.*

*Con todo mi cariño y admiración
te quiero papá.*

atte.

LAURA ISLAS CRUZ

*Este trabajo lo dedico
a Dios y a mis Padres
quienes sin escatimar esfuerzos,
me han apoyado incondicionalmente
y han sido parte de este logro,
que también es suyo.*

*A todos aquellos familiares y amigos,
que han estado siempre alentándome
para lograr mis metas.*

Gracias a todos

Guadalupe Otlica Palma

DEDICATORIA

A mis padres y hermanas:

*Quienes en el transcurso de mis estudios
fueron la fuerza que me impulso
a seguir adelante para concluir mi carrera.*

En especial a mis Padres:

*A quienes les dedicó este trabajo
como testimonio de eterno agradecimiento porque
sin escatimar esfuerzo han sacrificado
gran parte de su vida educándome y formándome
si pedir nada a cambio.*

Susana Tenorio Rojano

DEDICATORIA

*Sabiendo que no existirá una forma
de agradecer una vida de sacrificio y esfuerzo,
quiero que sientan que el objetivo logrado
también es de ustedes
y que la fuerza que me ayudó a conseguirlo fue su apoyo.*

*Con todo respeto y mi más profunda admiración,
quiero dedicar este trabajo hecho con gran esfuerzo,
a mis padres, por la confianza que han puesto en mí,
por todo el amor y la paciencia que me han tenido,
pero sobre todo, porque sin su apoyo y comprensión
no lo hubiera logrado.*

*También quiero manifestar
mi infinito agradecimiento a Dios
por haberme dado la oportunidad
de llevar a cabo una de mis metas más deseadas.*

*En especial, a todas las personas que me rodean,
por ser mi fuente de inspiración
y el motor que me impulsa a seguir adelante.*

Kunzita Esmeralda Toledo Montero

**EL ESTILO DE LIDERAZGO COMO FACTOR
MOTIVACIONAL PARA MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES**

INDICE

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	I
1.1. Problema a investigar	II
1.2. Importancia del estudio	III
1.3. Definición de términos	IV
1.4. Problemas y limitaciones	X
2. MARCO TEÓRICO	
2.1 Liderazgo.....	1
2.2 Motivación.....	37
2.3 Productividad	56
3. MÉTODO	
3.1. Planteamiento del problema	62
3.2. Hipótesis	62
3.3. Instrumento de medición.....	63
3.4. Procedimientos.....	64
3.4.1. Características de la muestra	65
3.4.1.1 Empresa E.....	66
3.4.1.2 Empresa R	67

4. RESULTADOS

4.1 Análisis de datos.....68

4.1.1 Empresa E.....69

4.1.2 Empresa R97

4.2 Interpretación General de los Resultados

4.2.1 Empresa E.....125

4.2.2 Empresa R128

4.2.3 Interpretación Comparativa132

5. CONCLUSIONES135

RESÚMEN138

BIBLIOGRAFÍA.....139

ANEXOS.....140

1. INTRODUCCIÓN

Para que una organización funcione adecuadamente y tenga éxito es importante que sus esfuerzos se orienten al cumplimiento de los objetivos de la misma, utilizando eficientemente cada uno de sus recursos. Una organización cuenta con recursos materiales, financieros, y humanos. Las personas que integran a dicha organización constituyen uno de sus recursos más importantes, ya que sus esfuerzos pueden ayudar de manera importante a lograr los objetivos de la empresa; es por ello que dichos esfuerzos deben estar dirigidos adecuadamente, de manera que se consiga motivarlos para que aporten todas sus habilidades y conocimientos al proceso productivo; para lograrlo deben sentir que los objetivos de la organización son relevantes, que su propia tarea contribuye de manera indispensable para que la organización logre sus objetivos, y que al mismo tiempo pueden satisfacer algunas de sus necesidades propias.

La tarea de motivar a los trabajadores dentro de la organización está a cargo de los supervisores o gerentes responsables de las actividades ejecutadas por dichos trabajadores, con el fin de conseguir su mejor desempeño de manera que no se haga evidente el ejercicio del poder y la autoridad. Por esta razón, los responsables del desarrollo de las actividades de la organización deben utilizar su experiencia, conocimientos, habilidades y percepciones para saber elegir el estilo de liderazgo que más se adecue a la situación y a las características propias de los trabajadores que estén a su cargo de manera que todos sus esfuerzos estén dirigidos a mejorar la

productividad de la organización. Como se puede observar, tienen una tarea complicada debido a que tratan con personas con características, necesidades y percepciones muy distintas a las de él y a las de los demás integrantes de la organización.

El problema de motivar a los empleados, es muy antiguo, pero tan solo hasta mediados del siglo pasado es cuando se realizaron estudios científicos para resolver estos problemas. De estos estudios han surgido diversas teorías que intentan explicar los factores que logran motivar a los empleados para que desarrollen toda su capacidad en la realización de sus actividades. No todas las teorías dan una explicación igual ni descubren los mismos factores, solo algunas de ellas logran coincidir en cuanto a determinados factores motivacionales. Esto debido a que las personas, al igual que la organización a la que pertenecen, están en constante interacción con su ambiente externo y se encuentran influenciados por él, por tanto tienen características distintas, que hacen más complejo su estudio. Cada una de ellas tienen distintos valores sociales, patrones de comportamiento, necesidades y capacidades para alcanzar los objetivos. Además, estas características individuales pueden variar con el tiempo.

Durante el desarrollo de la investigación, se citarán las teorías más importantes sobre motivación y liderazgo, así como también algunos aspectos que inciden en la productividad de los trabajadores. Aunque se mencionarán varias teorías como apoyo para la investigación, solo consideraremos el estilo de liderazgo democrático

y diversos elementos de cada una de las teorías de motivación que inciden en una mejora de la productividad.

1.2 Importancia del Estudio

La investigación nos permite verificar o comprobar dentro de una empresa la existencia de elementos teóricos, su aplicación y las diferencias que puedan presentarse. En este sentido los resultados que nos de la investigación, pueden apoyar los aspectos teóricos para crear las bases, a partir de las cuales se plantearía una solución que se sustente formalmente, a determinado problema que se identifique.

Por otra parte, dado que los individuos que son parte de una organización, también lo son de una sociedad que se enfrenta a una problemática social, económica y política, la cual en ocasiones puede provocar actitudes negativas que puede llevar a su centro de trabajo y que tienen repercusiones en su desempeño, consideramos importante que el líder como tal, conozca estos factores que repercuten en la productividad de la organización. En este sentido el supervisor o gerente que asume el rol de líder juega un papel muy importante para que los trabajadores se sientan identificados con los objetivos de la empresa y por tanto dirijan sus esfuerzos al logro de éstos.

En este sentido, la investigación puede ayudarle a las empresas, a identificar aquellos factores que influyen positiva o negativamente en los trabajadores en sus

actitudes hacia la empresa, hacia su jefe, sus compañeros y su trabajo, y que influyen directamente en su desempeño. En la medida en que se puedan identificar dichos factores, los encargados de dirigir sus actividades, podrán reforzar aquellos que influyen de manera positiva y corregir aquellos que estén perjudicando su desempeño y por tanto la productividad general de la empresa.

De acuerdo a las características de los trabajadores, los gerentes o supervisores pueden modificar en su totalidad, o bien en algunos aspectos, el estilo de liderazgo que se esté ejerciendo, con el fin de ayudar al buen desempeño de las actividades que se realizan en la organización. Sobre todo en la pequeña empresa, la cual debido a su tamaño puede aprovechar las facilidades que existen para tener una comunicación más estrecha entre todos los miembros de la organización, ya que éste es un factor clave del liderazgo.

1.3 Definición de Términos

Definiremos algunos conceptos importantes relacionados con los temas de liderazgo, motivación y productividad.

MOTIVACIÓN. Designa una fuerza motriz y ha sido definida como el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo, o bien, la explicación de motivo o motivos por los que se hace una cosa. Su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, inspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas formas.

El concepto de motivación está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia una meta.

Por motivación se entiende también, el control de la conducta para satisfacer las necesidades biológicas, psicológicas y sociales o de interacción de un individuo.

MOTIVAR. En su acepción mas sencilla, motivar significa mover, conducir, impulsar la acción. Tradicionalmente se ha considerado que la función del gerente es motivar al personal para que éste sea mas productivo.

MOTIVO. Es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico, que puede ser provocado por estímulos externos o generados internamente al individuo.

Tipos de motivos.

MOTIVO DE LOGRO. Este motivo representa un interés recurrente por el estado objetivo de hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica una cierta norma de comparación -interna o externa- y es quizás concebido mejor en términos de eficacia o de proporción aportación-producción. Hacerlo mejor o mejorar significa obtener el mismo resultado con menos trabajo; obtener una producción mayor con el mismo esfuerzo o, mejor aún, conseguir una producción mayor con menos trabajo. Así, las personas con alta capacidad de logro se sienten fundamentalmente atraídas hacia situaciones donde existe alguna posibilidad del perfeccionamiento de este tipo. No se sienten atraídas, ni se esfuerzan, en situaciones en donde no existe posibilidad de

mejora, es decir, en donde las tareas son o muy fáciles o muy difíciles o en donde se brindan gratificaciones externas como el dinero y el reconocimiento. Para saber si están haciéndolo mejor prefieren situaciones en donde asuman una responsabilidad personal en el resultado y que les proporcionen feed-back sobre el modo en que están procediendo.

En realidad el motivo de logro tienen mucho que ver con la riqueza y con la pobreza y con el nivel de vida que la gente disfruta.

MOTIVO DE PODER. La necesidad de poder, tal como es codificada en el pensamiento asociativo, representa un interés recurrente por ejercer impacto con seguridad en las personas y quizás también en las cosas. Esta posibilidad ulterior no ha sido ampliamente investigada, aunque Mc Adams (1982) ha mostrado que las experiencias cumbre, que implica sentimientos de fortaleza física o psicológica, ofrecían mayor probabilidad de ser captadas por individuos con alta capacidad de poder. Una capacidad de poder elevada se haya asociada con muchas actividades competitivas y asertivas y con un interés por conseguir y conservar prestigio y reputación.

INCENTIVO. Es un estímulo que desde fuera mueve o excita al sujeto a desear o hacer determinada cosa.

INTERÉS. Es la inclinación del sujeto hacia determinados valores y/u objetivos. Los intereses representan la manifestación más patente y sensible de las motivaciones.

AUTORIDAD. Facultad de poder imponer obediencia; ésta implica que los subordinados obedecen reglamentos, leyes y órdenes voluntariamente porque aceptan también el sistema por medio del cual se llegó a esos reglamentos, a esas leyes o a ese nivel de autoridad para dar órdenes.

Existen tres clases de autoridad que se pueden dar en los grupos sociales:

a) La *autoridad basada en fundamentos racionales*, es llamada *jefatura*, que se apoya en la creencia que tiene los subordinados, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan a los grupos y del derecho que tienen quienes se encuentran ubicados como líderes para emitir órdenes.

b) La *autoridad carismática*¹, se da cuando el líder está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en un líder. Los líderes, como elementos activos de la organización no son nominados, seleccionados, elegidos o asignados formalmente; sino por el contrario, aceptados y seguidos.

c) La *autoridad profesional*, comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que el líder debe poseer. Ordinariamente, los subordinados esperan que su líder sea capaz de solucionar sus dudas o resolver los problemas relativos al trabajo. Para esto, precisa que él tenga las cualidades profesionales requeridas para ello.

¹ Este termino proviene del griego "don divino".

COMBINACIÓN DE LOS TRES TIPOS DE AUTORIDAD. Puede decirse que la situación ideal de un grupo es que el líder reúna los tres tipos de autoridad: formal, personal y profesional.

PODER. Es el grado en que los líderes influyen en la conducta de los "demás". El poder varía según el prestigio del dirigente, es decir, según el grado en que los demás consideran que sus actos son significativos, pertinentes e importantes. Éste es utilizado por el líder para ejercer la influencia sobre las personas a fin de que hagan algo que no desean hacer, de tal manera que puede reducir la comunicación de los miembros del grupo con el líder, levantar barreras de posición entre el líder y los subordinados y modificar así las interacciones iniciales con los miembros. También genera hostilidad y resentimiento.

El poder implica la habilidad para controlar a otros físicamente a través de la manipulación, del premio o del castigo, o a través de la manipulación de la información. El poder implica que otros no tengan otra alternativa porque no son lo suficientemente fuertes para tomar una determinación o porque no cuentan con los recursos necesarios para hacerlo.

CONTROL. Es una serie de procedimientos que el líder debe utilizar para corregir aspectos o desviaciones en los planes y regular las actividades de sus subordinados de conformidad con lo planeado.

LIDERAZGO. El liderazgo gerencial² es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionadas con las tareas. Esta definición incluye tres implicaciones importantes:

1°. El liderazgo debe incluir a otras personas; los subordinados o seguidores que están dispuestos a aceptar las órdenes del líder.

2°. El liderazgo supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo. Los líderes tienen la autoridad de dirigir algunas actividades del grupo, pero los miembros del grupo no pueden hacer lo mismo con las actividades del líder.

3°. Además de poder dar legítimamente órdenes e instrucciones a sus subordinados o seguidores, los líderes también están en condiciones de influir en ellos.

El liderazgo se define como la iniciativa y el mantenimiento de estructura en expectativa e interacción. El líder desempeña parte activa en el desarrollo y mantenimiento de la estructura de papeles y de la dirección de objetivos, necesarios para el desempeño efectivo del grupo.³

PRODUCTIVIDAD. Es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Se define como el uso eficiente de recursos en la producción de diversos bienes y servicios.

² Stoner, *Administración*. Editorial Prentice Hall. México 1985

³ Ralph M, Sotogdull, *Handabook of Leadership* (Nueva York: The Free Press, 1974), p.411.

Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo.

1.4 Problemas y Limitaciones

Cuando empezamos a buscar la empresa tratamos como primera opción comunicarnos con una empresa dedicada a la fabricación de tableros electrónicos, donde hablamos con el encargado de recursos humanos, quien dijo que no podía ayudarnos en ese momento ya que tenía muchos estudiantes realizando prácticas profesionales y servicio social, y si nos interesaba regresáramos después.

Posteriormente acudimos a otra empresa, en donde solicitamos autorización para aplicar las encuestas a los empleados. En la primera ocasión se nos pidió un plan de trabajo que posteriormente entregamos a la persona encargada de Recursos Humanos para que fuera revisado conjuntamente con su jefe (Gerente de Recursos Humanos) para la aprobación. Después de revisarlo nos rechazaron el proyecto, ya que aunque consideraban que estaba bien, como tenían problemas dentro de la empresa consideraron que esto les podría causar algún tipo de movimiento interno. A pesar de no poder apoyarnos, nos ofrecieron su ayuda para que pudiéramos realizar nuestro proyecto en otra empresa. Por lo cual consultaron en otras 3 empresas, pero al final no pudieron ayudarnos, porque según su percepción, en una de esas empresas querían utilizar nuestro trabajo para otros fines de su interés y no con el afán de ayudarnos a sacar adelante nuestra investigación, por otra parte en las

otras empresas no tuvieron el interés en ayudarnos; lo cual provocó que se demorarán en darnos una respuesta concreta.

Al no tener la opción con estas empresas, seguimos tratando de conseguir la ayuda de otra empresa. Para esto nos comunicamos con un Grupo empresarial, donde fuimos atendidas por el Jefe de Producción, a quien le presentamos el plan de trabajo y le pareció un proyecto de interés para su área, pero el no podía darnos la autorización, ya que tenía que consultarlo con su superior (Gerente de Producción). Posteriormente este fue transferido al área de personal para ser analizado por la persona correspondiente, quien nos daría la respuesta de aceptación del proyecto. Pero nunca nos dieron una respuesta concreta, ya fuera positiva o negativa.

Con respecto a la investigación en sí, podemos decir, que aunque está no es una investigación de tipo experimental, no implica que ésta no tenga validez ya que nos permite conocer la influencia de la variable independiente que estamos considerando, pero esto no quiere decir que sea la única porque pueden existir otras variables. Lo cual puede ser confirmado por el hecho de que en el análisis realizado al no encontrar factores comunes en los grupos con opiniones distintas y en los resultados obtenidos de cada empresa, tuvieron que buscarse otros factores adicionales a la variable independiente, que pudieran haber influido en dichos resultados, en base a suposiciones, por no disponer de la información suficiente que ayudara a explicar las diferencias encontradas.

Además, los resultados no pueden generalizarse a cualquier empresa puesto que como se aclarará posteriormente, los resultados dependen mucho de diversas características propias de cada organización y sus integrantes, así como del entorno en el cual operan.

OBJETIVO GENERAL:

Comprobar que la forma en que son dirigidas las actividades de los trabajadores por parte de los jefes, influye directamente para que los trabajadores mejoren su desempeño, y por tanto, mejore la productividad de la empresa. Identificar algunos factores que motivan y que influyen directamente en la productividad de los empleados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Detectar las características que corresponden al estilo de liderazgo que utiliza el jefe del área o departamento de producción de la empresa.
- Conocer si la forma de dirigir a los trabajadores es un factor que los motiva a mejorar su desempeño.
- Identificar las conductas que un líder puede asumir para motivar a sus trabajadores a ser más productivos.
- Identificar las características del líder y si estas son realmente un factor que los motive a aceptar sin dificultad sus obligaciones.
- Conocer el grado de madurez que muestran los trabajadores de las empresas.

MARCO
TEORICO

2.1 LIDERAZGO

El líder en las organizaciones asume un papel importante, ya que en ellas se relaciona por lo general el liderazgo con la influencia que ejerce un superior⁴ en el logro de las metas asociadas con la productividad de la organización.

Por ello no deben confundirse los términos estilo de liderazgo y estilo de dirección que son como sinónimos; sin embargo, se establece una distinción muy grande entre el líder y jefe o directivo, ya que ocupar un cargo directivo no garantiza a la persona que lo ejerce, su posición como líder. Lo deseable es que toda persona que realice una función directiva en una organización, sea también líder. Por ello, el liderazgo efectivo entre los directivos puede ser considerado como un medio para motivar a los empleados para que mejoren su desempeño. Un líder se distingue de un jefe común y corriente, porque el personal bajo su cargo reconoce en él, no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que se deriva de sus conocimientos, experiencias, habilidades y cualidades, de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de las metas de la organización. El líder es aquel que crea actitudes y equipos, alienta, enseña, escucha y facilita el trabajo de todas las personas bajo su mando.

⁴ Se utilizará como sinónimos de este término las palabras jefe y directivo. Con estos términos nos referiremos a aquella persona que dirige a un grupo determinado de personas, en el que se establece una relación formal de trabajo.

Un jefe que posea aptitudes para ser líder⁵ puede lograr que todo un grupo de personas se desempeñe casi al límite de su capacidad. Parece que esta aptitud está compuesta por cuando menos tres elementos principales:

- Aptitud para comprender que los seres humanos tienen fuerzas motivadoras diferentes en tiempos diversos y en situaciones distintas.
- Aptitud para inspirar.
- Aptitud para actuar de manera que se genere un clima que conduzca a responder ante motivaciones, y promoverlas.

Pero un requisito muy importante del liderazgo efectivo, además de los anteriores, es el deseo de ser líder, por parte de los jefes. El líder deberá tratar de serlo para tener probabilidades de ser efectivo. Claro que su intento podrá fallar, pero sin el intento, no es posible el éxito. Las diferencias en el deseo de dirigir son un rasgo central y estable de los seres humanos.

De esta manera el éxito o fracaso de la función del líder, dependerá no solo de sus cualidades innatas, sino de la capacidad que el individuo tenga para aprender y desarrollar las características de un líder, para estar en posibilidades tanto de ejercer el poder, como de lograr el apoyo de los subordinados.

⁵ El término líder proviene de la palabra inglesa "ladear", que significa: "conductor o jefe, caudillo, mentor, guía, dirigente de un grupo político o agrupación".

Liderazgo como forma de comunicación humana.

Una de las funciones clave del líder es la comunicación, que puede ser entendida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. La base del éxito de un líder depende en gran parte de una comunicación clara, sencilla y accesible, que tienda a lograr que los recursos humanos se coordinen y colaboren satisfechos al interior del grupo y por tanto, sus actitudes sean favorables. Un líder que se desarrolla eficazmente, establece canales de comunicación abiertos, de tal forma que la sinceridad, la lealtad, la confianza y la cercanía entre las personas, sean comunes en el grupo.

El líder deberá generar entonces un sistema efectivo de comunicación que permita que todas las partes del grupo, o de la organización, funcionen ordenadamente y en conjunto hacia un objetivo común, pues cuando las comunicaciones son malas surgen conflictos, confusiones y una coordinación deficiente. Por lo tanto, al comunicarse, todo líder debe tener presente:

- Saber lo que tiene que comunicar
 - Lograr que sus ideas sean comprendidas
 - Transmitir una actitud que conduzca a la motivación, que granjee el apoyo y el respeto de los integrantes de un grupo.
-

Fuentes de poder utilizadas por el líder.

Una de las formas que un gerente puede utilizar para que los subordinados acepten sus instrucciones es a través de cinco fuentes de poder:

Poder legítimo. En todos los grupos que tienen una jerarquía de autoridad, las personas situadas en los niveles más bajos de la jerarquía aceptan el poder y la influencia que se halla en la parte superior de la estructura organizacional del grupo.

Poder experto. Está basado en la autoridad de los conocimientos. Las personas que utilizan este poder pueden ejercer una gran influencia en una reunión con sus iguales y con los situados en la parte más alta de la jerarquía.

Poder carismático. Se basa en el atractivo de una persona o grupo determinado para los otros.

Poder para recompensar. Se basa en la aptitud del líder para recompensar a un seguidor, y en algunas situaciones puede estar estrechamente ligado al poder carismático. En una organización industrial, el poder premiado está estrechamente ligado al poder legítimo del director para conceder aumentos de sueldo o ascensos.

Poder coercitivo. Es la facultad de castigar, bien sea despidiendo a un hombre por insubordinación, o bien asignando tareas extras a algún miembro del grupo que se mostró irresponsable.

Debido a que en la vida organizacional es frecuente que los directivos del mismo nivel dentro de la jerarquía organizacional muestren una gran diferencia en su capacidad de influir, motivar y dirigir el trabajo de los empleados, entre mayor sea el número de estas fuentes disponibles para el directivo, más grandes serán sus posibilidades de lograr un buen liderazgo, desde luego, sin que éste se haga fácilmente evidente entre los subordinados.

TEORÍAS SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO

La eficacia de un estilo de liderazgo utilizado por un directivo o superior, puede explicarse a través de las diversas teorías y enfoques que surgieron a partir de varios estudios, de los cuales se derivaron los diferentes estilos de liderazgo.

A continuación citaremos y explicaremos tres enfoques fundamentales a cerca de la eficacia del líder:

A. El liderazgo se considera procedente de una combinación de rasgos.

Este enfoque, procede de una serie de investigaciones realizadas por psicólogos y otros investigadores mediante las cuales buscaban entender el liderazgo a través de la identificación y medición de ciertos rasgos o características que poseen los líderes y que los distinguen. Su concepción del liderazgo es que "los líderes nacen, no se hacen"⁶. Para ello, primero intentaron comparar los rasgos de aquellos que surgieron como líderes con los de aquellos que no lo hicieron; y procuraron

⁶ Esta concepción del líder corresponde a la Teoría del Gran Hombre

comparar los rasgos de los líderes eficaces e ineficaces. Sin embargo, estos estudios, no lograron descubrir un conjunto bien definido de rasgos que distinguieran claramente a líderes y seguidores, por lo que esta teoría perdió mucha credibilidad; por el contrario descubrieron que un buen liderazgo depende de la adecuación entre los rasgos y las exigencias de la situación en que se encuentre el sujeto.

Motivación directiva de Mc Clelland.

Un enfoque moderno para explicar las características de los líderes se ha basado en las motivaciones que deben tener los directivos para lograr el éxito. Se ha usado la Prueba de Percepción Temática, una prueba proyectiva para revelar la fuerza de tres motivaciones o necesidades, en particular:

- a) *Necesidad de Poder.* Las personas guiadas por la necesidad de poder o de influir sobre otros, se sienten realmente satisfechas con el ejercicio de la autoridad, esta necesidad puede ser considerada como una variedad de la necesidad de estima.
- b) *Necesidad de Afiliación.* A las personas les impulsa el agrado por tener buenas relaciones con los demás y disfrutan de la compañía de otros, la afiliación presenta la necesidad de afecto (Maslow).
- c) *Necesidad de Logro.* Cuando esta necesidad predomina, se manifiesta por una preocupación por fijar metas en ocasiones rigurosas y difíciles y por la satisfacción que se obtiene al conseguirlas. El individuo que es motivado por el

logro realiza grandes esfuerzos para obtener siempre sus objetivos y encuentra una gran satisfacción en éste.

La necesidad de logro sobresale entre los ejecutivos con éxito. Por lo general estas personas se perciben a sí mismas como alguien que trabaja mucho y necesita logros sólidos para sentirse satisfechas. Los puestos ejecutivos les proporcionan el reto que necesitan. Algunas de las características de las personas con una elevada motivación de logro son la preferencia de los riesgos moderados, perseverancia, responsabilidad personal del desempeño, necesidad de retroalimentación respecto al desempeño y la innovación. Los estudios han demostrado que la gente motivada por los logros prefiere realizar tareas con niveles moderados de dificultad.

Las necesidades de poder y afiliación también caracterizan a los directores con éxito. Para los directores, la necesidad de poder es importante, ya que deben ejercer control e influencia sobre sus subordinados, compañeros y superiores.

Mc Clelland propone que los individuos deberán ubicarse en los puestos donde se satisfaga su necesidad predominante (poder, logro o afiliación), para que realmente se encuentren motivados.

Como vemos, esta teoría es uno de los ejemplos que intentan explicar y mostrar los rasgos que debían corresponder a los líderes.

B. Enfoque Conductual.

Después de que el enfoque de los rasgos perdió fuerza, por no aportar evidencias suficientes a sus planteamientos iniciales, surge el enfoque conductual. Éste trata de identificar los *comportamientos* personales relacionados con un *buen liderazgo*. Se trataba de averiguar lo que los líderes *hacían*, en lugar de descubrir su *naturaleza*, es decir, cómo delegaban tareas, cómo se comunicaban con sus subordinados y los motivaban, cómo llevaban a cabo su trabajo, etc.; ya que los comportamientos se pueden aprender, una vez identificados. Sin embargo, una investigación reveló que las conductas del liderazgo adecuadas en una situación no lo eran necesariamente en otra. Aún así, algunos investigadores han llegado a la conclusión de que ciertas conductas gerenciales son más eficaces que otras en una amplia diversidad de circunstancias; por lo que se han centrado en dos aspectos del comportamiento del liderazgo: *funciones y estilos de liderazgo*.

Funciones y estilos de liderazgo.

El primer aspecto no se centra en el líder individual, sino en las funciones que los líderes realizan en su grupo. Para que un grupo opere debidamente, alguien debe cumplir dos funciones centrales: funciones "relacionadas con tareas" o de solución de problemas y funciones sociales o de "mantenimiento del grupo". Algunos estudios en esta área han descubierto que los grupos más eficaces muestran alguna variedad de liderazgo compartido, en el cual una persona realiza la función

relacionada con las tareas, mientras que otro miembro del grupo cumple la función social.

La segunda perspectiva se centra en el estilo que utiliza un líder al tratar con los subordinados. El estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir, que caracterizan al gerente. Los estilos de liderazgo nos muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, sin embargo, la actuación de los dirigentes varía en forma considerable de una situación a otra.

Según se ha descubierto, son dos los estilos más frecuentes: uno orientado a tareas y otro orientado a los empleados. Los jefes orientados a las tareas dirigen a los subordinados y los supervisan estrechamente para cerciorarse de que la tarea sea ejecutada como mejor ellos lo consideran, es decir, se preocupan más por la realización del trabajo que por el desarrollo y crecimiento de sus subordinados. En cambio, los jefes orientados a los empleados tratan de motivarlos en lugar de controlarlos; estimulan a los miembros del grupo para que ejecuten las tareas, pues les permiten participar en las decisiones que les afectan y establecen relaciones amistosas, de confianza y de respeto con ellos.

Uno de los primeros estudios de estilos directivos fue realizado por Leivin Lippit y White (1939), quienes determinaron tres estilos de dirección:

El *democrático*, en el cual las decisiones se toman con la participación del grupo. Puede describir una diversidad de situaciones que van desde la elección de líderes

por sus subordinados y la votación acerca de todo asunto, hasta un líder nombrado que alienta la discusión grupal sólo en ciertos asuntos seleccionados. Un ejemplo, puede ser, donde liderazgo democrático implica discusión y decisión acerca de políticas en grupo, asesoría técnica proporcionada por el líder, libre elección de compañeros de trabajo y alabanza y crítica "objetivos" por parte del líder. Por lo general, democrático implica un alto grado de participación grupal en la toma de decisiones y con frecuencia un alto grado de apoyo del líder, pero usualmente no implica que los subordinados toman decisiones acerca de cuáles serán los objetivos de la empresa. El grado de democracia en una situación se puede juzgar por el número y la importancia de las decisiones que toman los subordinados. Este líder anima y ayuda al grupo a determinar las políticas a seguir. El grupo también es responsable para determinar los pasos que deben darse para alcanzar las metas del grupo. El líder mantiene la objetividad dejando al grupo la libertad para elegir, sugiriéndoles alternativas, manteniéndose imparcial en sus elogios y críticas, y al intentar ser un miembro regular del grupo en vez de dictar procedimientos y planes de acción.

El liderazgo *democrático*, se encuentra entre el liderato autoritario y el *laissez-faire*; este tipo de líder posee características de ambos extremos. Es necesario que el líder ejerza cierto control para mantener el orden, para que el grupo se muestre eficaz para progresar, aunque cierta libertad también resulta beneficiosa con la mínima cantidad de freno para conseguir una total participación y la mayor cantidad posible de ideas, sugerencias, sentimientos y planes de acción.

Este estilo es el más benéfico para los miembros del grupo, ya que los regula y a todos les gusta participar en su proceso. Debido a ello los miembros tienden a demostrar un mayor grado de amistad, más deseos de trabajar conjuntamente y más satisfacciones. Cuando han sido parte integral del proceso, no solo hablan de manera positiva de los otros miembros y de los métodos empleados, sino que están más dispuestos a apoyar decisiones, conclusiones y otros productos o resultados del grupo.

En el liderazgo *autocrático*, todas las decisiones son tomadas por el dirigente en un ambiente de disciplina estricta, supervisión y control. Autocrático y autoritario son usualmente sinónimos que implican un alto grado de dirección del líder y participación mínima o nula en la planeación y el control por parte de los subordinados. Éste determina todas las políticas, dicta las tareas de cada individuo y, generalmente, se mantiene alejado de la participación del grupo. La base de este estilo de liderazgo es la autoridad formal. El líder puede tener unos cuantos subordinados favoritos, pero generalmente considera que las relaciones interpersonales cercanas a sus subordinados son superfluas. El autócrata está orientado a metas y concede poca importancia a la demostración de consideración hacia los subordinados. Cuando los líderes autoritarios se dan cuenta de que sus técnicas interfieren con los logros, las modifican con cierta medida. En algunos casos, se vuelven autócratas benévolos y entonces adoptan decisiones y tratan de que los subordinados las acepten, más bien que dar órdenes. Los autócratas

benévolos generalmente retornan al estilo autocrático puro, cuando la benevolencia no consigue los resultados que buscan.

Este tipo de líderes no comparten el liderato con nadie, insisten en que los demás se muestren diferentes y respetuosos y los tratan como medios para conseguir sus fines. Con frecuencia representan el papel de dominadores y pueden ser hábiles manipuladores que consiguen dominar de manera sutil.

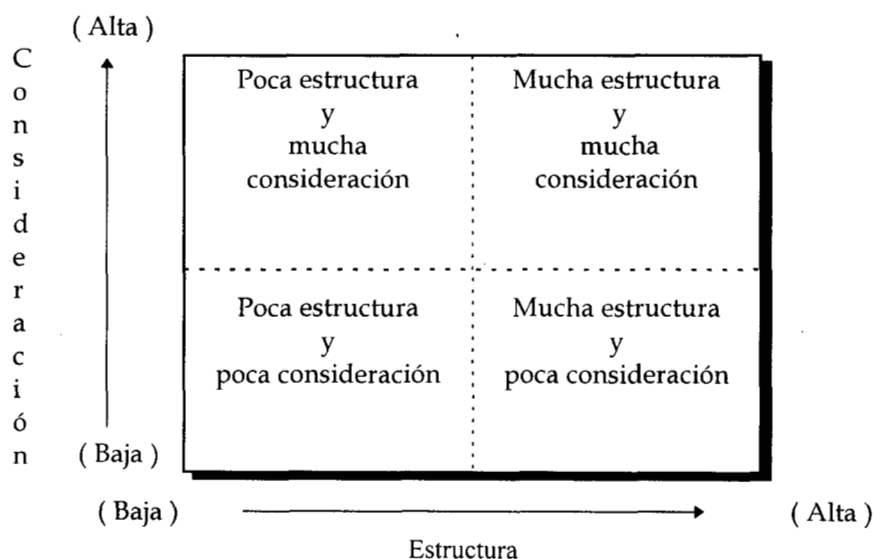
El *laissez faire* significa, literalmente, “dejar actuar”. La conducta del líder en tales situaciones implica poca dirección de tareas, el permitir la completa libertad grupal o individual en la toma de decisiones y no evaluar o regular el desempeño de los subordinados. El líder que emplea dicho estilo, participa muy poco en el proceso del grupo, dejando a los individuos y al grupo en completa libertad para tomar decisiones. El líder sigue ocupando tal posición debido a que proporciona información cuando se la piden. Sin embargo, no toma parte en las decisiones, por lo que la conducta normal de este tipo de líder puede ser descrita como de no participación. Por ello, no se produce ningún intento de elogiar, regular o dirigir a excepción de comentarios ocasionales sobre las actividades de algunos de sus miembros.

En algunas otras investigaciones, se ha considerado la existencia de otro tipo de liderazgo, como lo es el: Liderazgo *burocrático*. Este se refiere a seguir “regla por regla” las indicaciones. La conducta de este líder se caracteriza por un alto grado de

confianza en las reglas y los reglamentos, así como por el uso de procedimientos, a los cuales los líderes y los subordinados se someten.

Muchos otros estudios se han realizado posteriormente con el fin de determinar los estilos directivos y su relación con la productividad; entre estos destacan los de Mc Gregor (1960) con su teoría X y Y, Likert (1961), Blake y Mouton.

Con respecto a estos los estilos básicos (orientado a las tareas y orientado a los empleados), también se han realizado estudios en diferentes Universidades (Ohio State University y University of Michigan) y se han encontrado resultados similares. En la primera de las Universidades se encontró que la rotación de los empleados era mínima y su satisfacción máxima con líderes que mostraban una gran consideración. Pero además encontraron que la calificación de la eficacia de los líderes hechas por los subordinados no dependían de un estilo particular del líder, sino de la situación en que se aplicaba el estilo.



A partir de esta investigación se plantean cuatro combinaciones que se observan claramente en el esquema que arriba se muestra. En donde, la estructura de iniciación y consideración son términos desarrollados por medio de un análisis de factores en declaraciones acerca de la conducta de líderes.

Estructura de iniciación o estructura es una conducta del líder tipificada por actos tales como asignación de tareas, crítica de comportamiento deficiente y establecimiento de fechas límite y procedimientos. Implica un énfasis en la consecución de objetivos organizacionales.

Consideración significa que los supervisores toman un interés personal en empleados, por lo que son fácilmente accesibles para sus subordinados y les comunican que también están haciendo las cosas.

La investigación de la Universidad de Ohio, sugiere que la supervisión centrada en el empleado y la supervisión centrada en la producción no son muy opuestas, sino que son dos condiciones de liderazgo que pueden existir al mismo tiempo. Si los altos estándares de producción reditúan, el grupo fijará sus estándares altos. Además si la recompensa no tiene relación con las expectativas acerca de la eficiencia, los estándares de desempeño serán bajos. Así, el supervisor necesita estar interesado en los estándares de desempeño y en ayudar a sus subordinados a alcanzar las metas.

En otro estudio, realizado por Fleishman y Harris se encontró que las quejas y la rotación estaban relacionadas con diferentes combinaciones de estructura de

iniciación y consideración. Aunque las menores tasas de quejas y rotación estaban asociadas con estructura baja y consideración media o alta, se encontró que los encargados contaban con sólo un ligero incremento en las quejas y sin un incremento en la rotación. Parece que los superiores tienden a esperar un alto grado de estructura de los gerentes subordinados y pueden o no percibir la consideración con el liderazgo efectivo. Por el contrario, parece que los subordinados en general, perciben a la consideración como importante para el liderazgo futuro, pero pueden o no aprobar la conducta estructurante. *El supervisor entonces se puede ver atrapado a la mitad entre diferentes expectativas y a menudo se espera que muestre ambas clases de conducta simultáneamente.* La lógica y la investigación sugieren claramente que las dos clases de conducta no son mutuamente excluyentes y que la productividad está asociada con un grado superior al promedio de ambas. La investigación sugiere que el supervisor efectivo es excelente para aplicar con mucho tacto una combinación que contenga un grado bastante alto de ambas clases de conducta. Es probable que una estructura extremadamente alta o una consideración extremadamente baja tengan consecuencias indeseables.

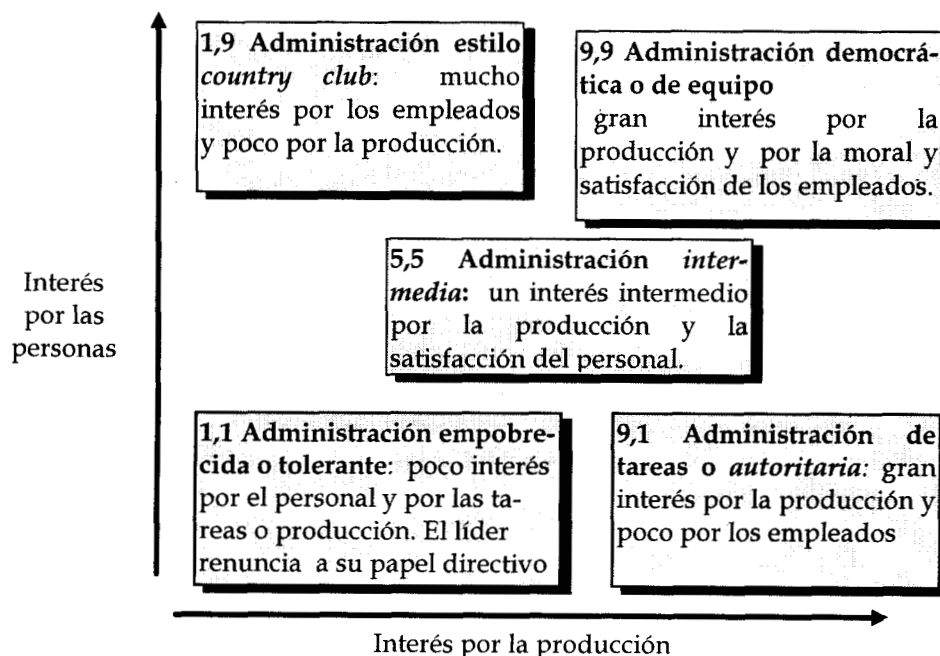
En los estudios realizados en la University of Michigan, se encontró que los grupos más productivos de trabajo tendían a tener líderes que estaban orientados a los empleados, no a la producción. Los líderes más eficaces eran los que tenían relaciones de apoyo con sus subordinados, tendían a utilizar la toma de decisiones en grupo más que las individuales y alentaban a los subordinados a fijar y obtener metas de un alto desempeño.

El Grid gerencial

Uno de los estudios mas completo de liderazgo fue realizado por Blake y Mouton, quienes con el cuadro Grid gerencial aclaran muchos fundamentos de la dinámica de los estilos de dirección.

El Grid gerencial identifica una gama de conductas gerenciales basadas en las formas en que interactúan entre sí los estilo orientados a las tareas (producción) y a los empleados. Blake y Mouton, ven la conducta del liderazgo como incluida en una de cinco categorías generales, dependiendo del interés del administrador en la producción o en las personas.

Estos autores subrayan, implícita o explícitamente, un alto interés en las personas en el contexto de hacer que se ejecute efectivamente la tarea de la organización. Están interesados (incluyendo a Herzberg, Bennis y Argyris) en crear un ambiente de desarrollo en que exista más que el actual grado de oportunidad de autorrealización y que sea más desafiante, así como de apoyo.



Fuente: Blake R. y Mouton I. "El modelo del cuadro organizacional Grid"

En la gráfica se muestran cinco estilos básicos de dirección aunque pueden existir más formas. Estos cinco estilos son predominantes, pero no únicos, ya que estos pueden manifestarse solos o combinados. A continuación se explican cada uno de estos cinco estilos de liderazgo:

Estilo 9,1 o autocrático: se caracteriza por un alto interés por la producción y los resultados, así como una mínima preocupación por la gente. Este tipo de líder resuelve los conflictos imponiendo su opinión, o por medio de la represión, lo que origina descontentos no explícitos, pero que en corto tiempo se manifiestan en baja productividad y obstaculización del trabajo.

Estilo 1,9, este se encuentra en el estilo paternalista que hace un gran énfasis en la gente y muy poco en los resultados, por lo general considera que proporcionarle toda la clase de prestaciones y sistema de incentivos al personal, sin ninguna medida de control, motivará a los empleados a incrementar continuamente su productividad. Sin embargo la psicología y la experiencia demuestran que el hombre es un ser insatisfecho y en la medida en que se otorguen satisfactores materiales, crecerán sus necesidades y considerará que la empresa tiene la "obligación" de concederle cada vez mayores estímulos para producir.

Estilo 1,1 o burocrático: es el líder que no se compromete, este no tiene interés ni por la gente ni por la producción, por lo que permite que sus subordinados trabajen como mejor les convenga para eliminar problemas y situaciones que causen controversias y desacuerdos, siempre y cuando sigan las reglas establecidas.

Estilo 5,5 o demócrata: es el "hombre organización", es justo pero firme, hace concesiones a cambio de resultados, acepta los arreglos de las prácticas culturales y busca mejoras; soluciona los conflictos mediante la negociación de un acuerdo intermedio. Este tipo de líder promueve la productividad y la satisfacción de los empleados a nivel promedio, pero no logra el óptimo de sus resultados porque al ser una negociación la relación jefe-subordinado, nunca se logra el compromiso total.

Estilo 9,9 es la manera más adecuada para lograr la máxima productividad, se distingue por un alto grado de interés por la producción unida a un gran interés por la gente. Los desacuerdos y problemas se estudian y se solucionan de manera abierta, lo que da por resultado una comprensión mutua y un compromiso total de todos los miembros de la organización hacia la consecución de las metas.

Blake y Mouton afirman que el estilo 9,9 es el tipo más eficaz de comportamiento directivo. En casi todas las situaciones mejorará el desempeño, disminuirá el ausentismo y la rotación, y favorecerá una gran satisfacción.

El estilo de liderazgo mas adecuado depende de una gran variedad de factores tales como la clase y tamaño de la organización, la etapa de crecimiento en la que se encuentra la cultura, el clima organizacional, la complejidad de la tarea, la madurez del grupo, la experiencia del líder, etc.

En el siguiente cuadro se presentan los estilos de liderazgo y sus características:

	9,1	1,9	1,1	5,5	9,9
Comunicación	La necesaria vía jefe hacia abajo.	Frecuente y amable.	Es callado y muy concentrado. No conversa	Concede igual importancia a la comunicación tanto formal como a la informal.	Acuerdo común
Instrucciones	Claras y directas.	No exige. Es indirecto.	Pasa los problemas a sus subordinados	Explica objetivos y se asegura de que sus subordinados estén de acuerdo.	Objetivos y metas creados y compartidos en equipo
Equivocaciones y errores	"Nunca deja pasar errores"	Acentúa lo positivo, elimina lo negativo no culpa a nadie.	No ve las equivocaciones. Trata de liberarse de la responsabilidad.	Crea ambiente apacible, y ritmo descansado de trabajo. Los manda a cursos.	Comprende avisos de los errores.
Quejas	Consideradas como debilidad o incapacidad se ignoran.	Se une al grupo y acepta las quejas.	Evita mostrarse abierto a las quejas.	Responde a las quejas. "Puertas abiertas"	Es algo significativo, aprende a través de la crítica
Reacción ante sentimientos hostiles	Frustración y hostilidad.	Amabilid. Evade el antagonismo.	No actúa como jefe.	Trata de establecer un ambiente de tranquilidad	No hay hostilidad, las tensiones se resuelven en cada paso
Evaluación de la actuación	Fija estándares de desempeño y lo exige.	Evade la evaluación de la actuación.	Trata a todo su personal por igual.	Se prepara para la evaluación. Primero lo positivo y luego lo negativo.	Jefe y subordinado realizan la evaluación analizando puntos fuertes y débiles.

Fuente: Münch Galindo, Lourdes. "Más allá de la excelencia y de calidad total"

Sistema 4 de la administración.

Por su parte, Rensis Likert, ideó un modelo de cuatro niveles referente a la eficacia gerencial incorporando las categorías básicas de estilo en la orientación a las tareas y a los empleados.

a) Sistema 1. *Explotador, Autoritario*: se caracteriza por falta de confianza y crédito. Los gerentes toman todas las decisiones relacionadas con el trabajo y ordenan a sus subordinados realizarlas. Establecen rigurosamente las normas y métodos del desempeño, ejerciendo controles mediante la jerarquía superior en una manera de políticas o disciplinario. Si no se cumplen sus metas, utilizan las amenazas y el castigo, por lo que los subordinados temen a los gerentes y estos les tienen muy poca confianza, hay poca interacción entre superiores y subordinados.

b) Sistema 2. *Benevolente, Autoritario*: los gerentes siguen dando ordenes, pero los subordinados tienen cierta libertad para comentarlas. Los gerentes adoptan una actitud condescendiente hacia sus subordinados y éstos se muestran cautelosos en su trato con ellos.

c) Sistema 3. *Consultativo*: Los gerentes fijan metas y dan ordenes generales luego de discutir las con sus subordinados. Estos pueden tomar sus propias decisiones sobre la manera de realizar sus tareas. Para motivar a sus empleados utilizan recompensas en lugar de amenazas de castigo. Los subordinados tienen la libertad de discutir con sus gerentes casi todo lo concerniente a su trabajo, y éstos a

su vez piensa que pueden confiar en que los subordinados cumplirán bien con sus obligaciones.

d) Sistema 4. *Participativo*: es el sistema ideal de Likert; se caracteriza por un alto grado de confianza y crédito de los subordinados; el grupo es el que establece las metas y toma las decisiones relacionadas con el trabajo. Antes de tomar una decisión formalmente, los gerentes ya incorporaron sugerencias y opiniones de otros miembros del grupo. Para motivar a los subordinados, no sólo puede recurrirse a recompensas económicas sino también puede darse a los empleados la sensación de autoestima y de importancia personal. Se cuenta con estándares de desempeño a fin de que los subordinados hagan la autoevaluación, no para que los gerentes tengan instrumentos de control.

Sustentando esta filosofía de liderazgo del Sistema 4 de Likert está su principio de las relaciones de apoyo, el cual está claramente de acuerdo con la Teoría Y de MacGregor:

El liderazgo y otros procesos de la organización deben ser tales que aseguren una probabilidad máxima de que en todas las interacciones y en todas las relaciones dentro de la organización cada miembro, a la luz de sus antecedentes , valores, deseos, expectativas, visualizará la experiencia como de apoyo y una en la que construye y mantiene su sentido de valor e importancia personales.

Influencias en la elección de un estilo de liderazgo.

Al elegir un estilo de liderazgo, por parte de un gerente, se deben tomar en consideración algunos factores o fuerzas: del gerente, de la situación y de los subordinados. Según el enfoque de Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, sostienen que los gerentes más eficaces son flexibles y capaces de seleccionar las conductas directivas que se necesitan en determinado momento y lugar.

Las fuerzas del gerente, se refieren a su formación, conocimientos, valores y experiencia, los cuales influyen en la forma como en que un gerente cumple su función de dirección. Las características de los subordinados en las que el gerente puede permitir mayor participación y libertad cuando los subordinados:

- Desean independencia y libertad de acción.
- Quieren tener responsabilidad en la toma de decisiones.
- Se identifican con las metas de la empresa.
- Tienen suficientes conocimientos y experiencia para ocuparse eficientemente de los problemas.
- Tiene la experiencia con gerentes anteriores que les lleva a esperar una dirección participativa.

Cuando lo anterior no se cumple, es posible que los gerentes deban optar por el estilo autoritario, pero también pueden modificar su actitud una vez que los empleados también cambien.

Por su parte, las fuerzas situacionales, se refieren al estilo preferido de la organización, el grupo de trabajo, la naturaleza de las tareas del grupo, las presiones de tiempo e incluso los factores ambientales que pueden afectar las actitudes de los empleados hacia la autoridad.

El grupo específico de trabajo afecta a la elección del estilo. Un grupo que funcione bien responderá mejor a una atmósfera de libertad y apertura que a una supervisión estrecha. Pero, si un grupo de trabajo es demasiado numeroso o está muy disperso geográficamente, quizá sea difícil utilizar un estilo gerencial participativo.

La naturaleza del problema y las presiones de tiempo son otros factores situacionales que pueden influir en la elección de un estilo gerencial. Así, un problema complejo que requiera destrezas sumamente especializadas y conocimientos que sólo el gerente posee, puede hacer necesarias las instrucciones directas y una supervisión estrecha. En el caso de situaciones donde se necesiten decisiones rápidas, se puede escoger un estilo autoritario de liderazgo.

Factores en la eficacia del liderazgo. La perspectiva de los rasgos y los enfoques del comportamiento produjeron investigaciones que mostraron que un liderazgo eficaz parece depender de algunas variables, entre ellas la cultura organizacional, la naturaleza de las tareas y actividades de trabajo, los valores y experiencia de los gerentes. Los investigadores trataron entonces de descubrir los factores de la situación que influyen en la eficacia de un estilo particular de liderazgo.

La percepción de la situación de trabajo por el gerente, determinará cómo lo afectará dicha situación. Los que no perciben objetivamente la situación llegarán a entender muy gradualmente sus verdaderas dimensiones. Por ejemplo, un gerente que piensa que sus subordinados son flojos y de poca capacidad los dirigirá mucho tiempo basándose en esa suposición, aún cuando en realidad ellos estén ansiosos por trabajar y tener destrezas excelentes.

Un factor principal en la conducta de liderazgo de los administradores y en el clima organizacional general, serán las suposiciones que mantienen los gerentes a todos los niveles, incluyendo al ejecutivo en jefe, con respecto a sus subordinados. Douglas McGregor describió dos conjuntos de suposiciones, una denominada Teoría X y la otra Teoría Y, las cuales creía que conducían a clases de conducta de liderazgo, así como a prácticas y políticas de personal bastante distintas.

Las siguientes son suposiciones básicas de la Teoría X⁷:

1. El ser humano promedio tiene una aversión inherente al trabajo y lo evitará si puede.
2. Debido a esta característica humana de sentir aversión al trabajo, la mayor parte de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas o amenazadas con castigo para hacer que inviertan un esfuerzo adecuado para la consecución de los objetivos organizacionales.

⁷ Solo se consideraron las ideas principales de los supuestos de esta teoría.

3. El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitar la responsabilidad , tiene relativamente poca ambición, desea seguridad ante todo.

Por otro lado la Teoría Y implica un conjunto de suposiciones bastante distintas:

1. El ejercer esfuerzo físico o mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
 2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para obtener esfuerzo para los objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol al servicio de objetivos con los que están comprometidos.
 3. El compromiso con objetivos es una función de las recompensas asociadas con su logro.
 4. El ser humano promedio aprende en condiciones apropiadas no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidad.
 5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación. Ingeniosidad y creatividad para la solución de problemas organizacionales esta amplia y no estrechamente distribuido en la población.
 6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio se utilizan sólo parcialmente.
-

Schein, estableció que los gerentes de Teoría X tienden a ser menos flexibles en su enfoque de liderazgo que los gerentes de Teoría Y, y más limitados en sus capacidades de diagnóstico. Cree que los administradores con cualquiera de las orientaciones necesitan adiestramiento y experiencia gerencial, pero que las personas de Teoría X necesitarían experiencias bastante significativas de crecimiento o desarrollo a lo largo de un periodo para convertirse en personas de Teoría Y.

Para que el estilo de liderazgo se transforme en el más adecuado para la situación, antes deberá cambiar la percepción que tiene el gerente.

Así, algunos de los factores que influyen en la eficacia del líder, son: su personalidad, experiencia y expectativas; las expectativas y comportamiento del superior; las características, expectativas y comportamiento de los subordinados; las exigencias de la tarea; la cultura y políticas organizacionales y las expectativas y el comportamiento de los colegas. Estos factores también influyen a su vez en el líder; el proceso de influencia es recíproco.

Personalidad del líder, sus experiencias y expectativas. Como ya se ha mencionado, los valores, formación y experiencia del líder afectarán la selección del estilo de liderazgo. El gerente que ha tenido éxito en el ejercicio de la supervisión o que aprecia las necesidades de autorrealización de los subordinados, tal vez adopte un estilo orientado a los empleados. En general, los gerentes adquieren el estilo con que se sientan más cómodos, pero el hecho de que la personalidad o experiencia de un gerente le ayude a formar su estilo de liderazgo no significa que éste permanezca

inalterado. Los gerentes aprenden que algunos estilos dan mejor resultado que otros, pero si un estilo resulta inadecuado, pueden modificarlo.

Las expectativas del gerente, influyen en su elección, ya que se ha demostrado que las situaciones tienden a corresponder a nuestras suposiciones, lo cual se llama *la profecía que se cumple por sí misma*. Se ha descubierto que los líderes, a quienes se dijo que sus subordinados no daban un buen desempeño, cumplían su función en una forma mucho más autoritaria que los nuevos líderes a quienes se comunicó que sus subordinados lograban un desempeño satisfactorio. Sus expectativas del estilo que se requería para que los subordinados trabajasen eficazmente condujo a su elección del estilo.

Las expectativas y comportamiento de los superiores. El estilo de liderazgo que aprueban los superiores de un gerente es muy importante al determinar la orientación que éste seleccionará. Un supervisor que claramente favorece un estilo orientado a las tareas puede hacer que el gerente adopte ese tipo de liderazgo. Dado que tiene el poder para otorgar recompensas organizacionales, los superiores afectarán claramente el comportamiento de los gerentes de nivel más bajo. Además, estos gerentes tienden a imitar a sus superiores y a renunciar a conductas que no son compatibles con el estilo de liderazgo de su superior inmediato.

Si los rasgos y la conducta de los supervisores tienen un impacto en el desempeño de sus subordinados, obviamente se deduce que los rasgos y la conducta de los superiores de los supervisores tiene un impacto en el desempeño de estos. Se

debe notar que el fenómeno del patrocinio puede afectar mucho al éxito de un gerente en términos de incrementos en pagos o promociones.

En los estudios realizados se ha encontrado que la conducta y las actitudes de los encargados estaban fuertemente influidas por la conducta y las actitudes de sus superiores. Así, cuanto mayor es la estructuración del superior mayor es la del encargado. Otro estudio encontró un alto grado de estructuración por parte de la alta administración, la cual se traspasaba a las actitudes de los supervisores en cuanto a como deberían supervisar. En cambio, los supervisores en una compañía más democrática creían en la menor imposición de estructuras a los subordinados.

La conducta de la alta administración fija el patrón para los líderes subordinados y así sucesivamente a través de la organización.

Características, expectativas y comportamiento de los subordinados. Los subordinados son las personas a quienes se dirige el liderazgo de su gerente. La respuesta de los subordinados al liderazgo del gerente determina la eficacia de éste.

Las características de los subordinados influyen en el estilo de liderazgo en diversas formas. Las destrezas y preparación de ellos influyen en la elección de un estilo: los empleados muy capaces normalmente requieren un estilo menos directivo. Sus actitudes: algunos tipos de empleados prefieren a un líder autoritario y otros posiblemente prefieran tener responsabilidad absoluta de su trabajo.

Las expectativas de los subordinados constituyen otro factor que determina lo adecuado de un estilo particular. Los subordinados que anteriormente han tenido

gerentes centrados en el empleado esperan que el nuevo jefe muestre un estilo similar y reaccionará negativamente ante un liderazgo autoritario. Los trabajadores que afrontan nuevas e interesantes tareas esperarán las directivas del jefe y se sentirán molestos si no las reciben. Las reacciones de los subordinados ante el estilo del liderazgo del gerente suelen indicarle la eficacia del mismo.

Necesidades de la tarea. Se refiere a la naturaleza de las responsabilidades del trabajo del subordinado. Los trabajos que requieren instrucciones precisas exigen un estilo más orientado a la tarea que aquéllos cuyos procedimientos deben dejarse principalmente a cada empleado.

Cultura y políticas organizacionales. La cultura de una organización moldea el comportamiento del líder y también las expectativas de los subordinados. Las políticas establecidas de una empresa afectan asimismo el estilo de liderazgo.

Expectativas y comportamiento de los colegas. Los otros gerentes constituyen un importante grupo de referencia. Los gerentes forman amistades con sus colegas de la empresa y las opiniones de los colegas son importantes para ellos. Además, la actitud de los colegas también afecta a la eficacia del desempeño del gerente; los colegas hostiles pueden competir agresivamente por los recursos de la organización, dañar la reputación del gerente y mostrarse poco cooperativos en otros aspectos. Sin importar sus preferencias personales, en cierta medida los gerentes tienden a imitar el estilo directivo de sus colegas.

C. Enfoques de contingencia del liderazgo.

La perspectiva *situacional* del liderazgo descubrió algunos factores capaces de influir en la conducta del liderazgo. Los enfoques de contingencia tratan de identificar cuál de esos factores es el más importante en un conjunto determinado de circunstancias, y predecir el estilo de liderazgo que será más eficaz en ellas.

Estilo de liderazgo y la situación de trabajo: el modelo de Fiedler.

La suposición fundamental de Fiedler es que a los gerentes les resulta muy difícil modificar los estilos directivos que les han ayudado a lograr una carrera exitosa. Por tal razón, Fiedler piensa que intentar cambiar el estilo de un gerente para que se adapte a la situación es ineficiente o inútil. Los estilos son relativamente inflexibles y no existe uno que sea idóneo para todas las situaciones, por lo cual puede obtenerse un buen desempeño del grupo si el gerente se adecua a la situación o la cambia para que se ajuste a la forma de dirigir de él.

Fiedler descubrió tres elementos en la situación de trabajo que ayudan a determinar qué estilo de liderazgo será eficaz: las relaciones entre el miembro y el líder, la estructura de la tarea y el poder del puesto del líder.

La calidad de las relaciones entre el líder y miembros constituye el factor más importante del poder y eficacia del líder. Si el gerente tiene buenas relaciones con el resto del grupo, si los miembros de éste lo respetan por razones de personalidad, carácter o capacidad, entonces el gerente no tendrá que recurrir al rango de autoridad formal.

La estructura de la tarea también influye. Una tarea que es muy estructurada es aquella en la cual se dispone de procedimientos o instrucciones paso a paso para ejecutar la tarea, por lo tanto, los miembros del grupo tiene una idea muy clara de lo que han de hacer. En tales situaciones, los gerentes automáticamente cuentan con una gran autoridad: dispone de pautas claras para medir el desempeño de los trabajadores, y el gerente puede fundamentar sus ordenes recurriendo al manual de procedimientos. Cuando la tareas no están estructuradas, como sucede en las reuniones del comité, los papeles de los miembros del grupo son más ambiguos, porque no existen pautas claras, por las cuales se pueden guiar. Disminuye entonces el poder del gerente, pues los miembros del grupo pueden diferir más fácilmente de las instrucciones del gerente o cuestionarlas.

El poder del puesto del líder, en ocasiones supone mucha autoridad y poder. Así, un gran poder de posición simplifica la tarea del líder consistente en influir en los subordinados, mientras que poco poder de puesto dificulta más su misión.

Existen ocho combinaciones posibles de estas tres variables en la situación de trabajo: las relaciones entre el líder y miembros pueden ser buenas o malas; las tareas pueden estar estructuradas o no estructuradas; y el poder de puesto puede ser débil o fuerte.

Usando estas ocho categorías de situaciones de liderazgo y sus dos tipos de liderazgo (alta y baja calificación en el compañero de trabajo menos preferido),

Fiedler, señalo en su modelo que una adecuación apropiada entre el estilo de líder y la situación favorece un buen desempeño gerencial.

Enfoque de trayectoria-meta de liderazgo.

El modelo de liderazgo basado en la trayectoria-meta nos ayuda a entender y predecir la eficacia del liderazgo en diferentes situaciones. Es un modelo propuesto por Martin G. Evans y Robert J. House.

Este, se basa en el modelo de expectativas formulado por Vroom, el cual afirma que la motivación del individuo depende de sus expectativas de recompensa y de la valencia, o atractivo, de este último. El enfoque se centra en el líder como fuente de recompensa y en estilos de liderazgo que afectan al desempeño, a la motivación y a la satisfacción de los subordinados.

Los gerentes cuentan con varias formas de influir en los subordinados. Las más importantes son su capacidad de proporcionar recompensas y explicarles lo que deben hacer para ganarlas.

Evans afirma que el estilo de liderazgo de un gerente influye en qué recompensas estarán al alcance de los subordinados, lo mismo que en las percepciones de estos respecto a lo que hay que hacer para conseguirlas. Un gerente orientado a los empleados ofrecerá una amplia gama de recompensas a ellos, y además será sensible a las diferencias individuales entre los subordinados y hará que las recompensas correspondan a las necesidades y deseos de cada subordinado. En cambio, un

gerente orientado a las tareas ofrecerá un conjunto más estrecho y menos individualizado de recompensas. Sin embargo según Evans, ese gerente casi siempre tendrá más éxito en vincular el desempeño de los subordinados a la recompensa que un gerente orientado a los empleados. Los subordinados del primero sabrán exactamente que nivel de productividad o desempeño deberán alcanzar a fin de ganar las recompensas. Evans piensa que el estilo de liderazgo que mejor motive a los subordinados dependerá de los tipos de recompensa que más desean.

Variables de contingencia de trayectoria – meta.

House y sus colegas trataron de identificar las variables que ayudan a determinar el estilo de liderazgo más eficaz. Las dos variables que descubrieron son: las características personales de los subordinados y las presiones experimentadas y exigencias en el lugar de trabajo. Las personas que piensan que su comportamiento influye en el ambiente optan por el estilo participativo. Los que creen que los acontecimientos se deben a la suerte o al estilo tienden a considerar más idóneo el estilo autoritario. La evaluación de los subordinados sobre su capacidad influirá también en su preferencia por uno u otro estilo. Los que se consideran más hábiles y capaces rechazan a un gerente demasiado centrado en el control. Los que se creen menos hábiles o capaces preferirán al gerente cuya conducta más directiva les permitirá efectuar bien sus tareas y, en consecuencia, les posibilitará la obtención de recompensas organizacionales.

House distingue tres factores ambientales que ayudan a determinar el estilo de liderazgo preferido por los subalternos:

1. La naturaleza de las tareas de los subordinados, afectará el estilo de liderazgo en varias formas: el que ejecute una tarea estructurada o repetitiva, tenderá a considerar redundante un estilo demasiado directivo, pues ya tiene claro, qué es lo que hay que hacer. Cuando la tarea es satisfactoria, la consideración mostrada por el gerente tendrá poco efecto en la motivación de un subordinado. Pero si la tarea es muy desagradable, una expresión de apoyo por parte del líder, le parecerá perfecto.

2. El sistema formal de autoridad de la organización, suele aclarar a los subordinados qué acciones serán desaprobadas y cuáles suelen conducir a la obtención de recompensas.

3. El grupo de trabajo de los subordinados también influye. En los grupos que no son muy cohesivos, un estilo de comprensión y ayuda puede dar mejores resultados. En general, el estilo del líder motivará a los subordinados en la medida en que compense lo que ellos juzgan deficiencias de la tarea, del sistema de autoridad o del grupo de trabajo.

La teoría de la trayectoria – meta trata de explicar por qué un estilo particular de liderazgo es más eficaz en una situación que otra.

Teoría situacional del liderazgo.

Sostiene que el estilo más eficaz del liderazgo varía según la "madurez" de los subordinados. Hersey y Blanchard definen la madurez como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea. Según ellos, la relación entre el gerente y los subordinados pasa por cuatro fases a medida que los subordinados se desarrollan y "maduran", y los gerentes necesitan modificar su estilo de liderazgo en cada fase. En la fase inicial, en que los subordinados ingresan en la organización, lo más adecuado es una gran orientación del gerente a las tareas, para enseñarles sus tareas y familiarizarlos con las reglas y procedimientos. A medida que los subordinados empiezan a aprender sus tareas, la administración orientada a ellas sigue siendo indispensable, pues todavía no están dispuestos o no pueden aceptar toda la responsabilidad. Sin embargo, la confianza y el respaldo del gerente pueden aumentar conforme se familiarice con los subordinados y desee estimular mayores esfuerzos por parte de ellos. Así puede empezar a utilizar comportamientos orientados a los empleados.

En la tercera fase, los empleados aumentan su capacidad y motivación para el logro de los empleados, y estos empiezan a buscar una mayor responsabilidad. El gerente ya no tendrá que ser directivo, pero el gerente seguirá mostrando apoyo y consideración a fin de fortalecer la decisión de los subordinados de obtener una mayor responsabilidad.

Conforme los subordinados van obteniendo gradualmente más confianza, se tornan más autodirectivos y logran mayor experiencia, entonces, el gerente puede reducir el grado de apoyo y estímulo.

Así la teoría situacional recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, no estático. Pero es necesario, evaluar constantemente la motivación, capacidad y experiencia de los subordinados, a fin de determinar qué combinación de estilos será la más indicada. Si el líder quiere aumentar la madurez de los subordinados sugiere que reduzca el comportamiento de tarea delegando más responsabilidades en ellos pero estando listo a aumentar el comportamiento de relación como refuerzo positivo para asegurar el éxito del grupo.

Entonces, el liderazgo eficaz implica los rasgos, la conducta del líder, las características y la conducta de los subordinados individuales y del grupo subordinado, los rasgos y la conducta del superior del líder, los objetivos de la empresa y la intrincada configuración de procesos y sistemas organizacionales pertenecientes a asuntos tales como diseño y requerimiento de puestos, colocación, capacitación y compensación. El liderazgo en organizaciones formales es altamente interdependiente con la administración de personal.

También se encuentran algunas otras contingencias en el liderazgo tales como características de los subordinados, la conducta del líder y la tecnología.

2.2 MOTIVACIÓN

ASPECTOS GENERALES.

Las organizaciones se componen de personas y por ello el estudio de las mismas es un elemento básico para comprender a las organizaciones y particularmente la Administración de Recursos Humanos (ARH), independientemente del tamaño y otros factores de la organización . Estas personas forman parte del sistema social de la organización que se relaciona con la cultura organizacional, con los valores, las normas y con la satisfacción de las necesidades personales.

El tipo de personas que la integran está determinado en su mayoría por el sistema técnico; tanto el sistema técnico como el social están administrados por un sistema gerencial que involucra a la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de recompensas y castigos, el modo como se toman las decisiones y otros elementos proyectados para facilitar los procesos administrativos. Estos tres sistemas (social, técnico y gerencial) forman parte del llamado módulo socio técnico de Tavistock.⁸

La interacción de los tres sistemas y el medio ambiente externo a la organización determinan su estructura y toda su organización y la forma de alcanzar sus objetivos comunes e individuales; hacen de cada organización una entidad diferente. Y al igual que las organizaciones, las personas también son diferentes; y constituyen un sistema multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, tanto

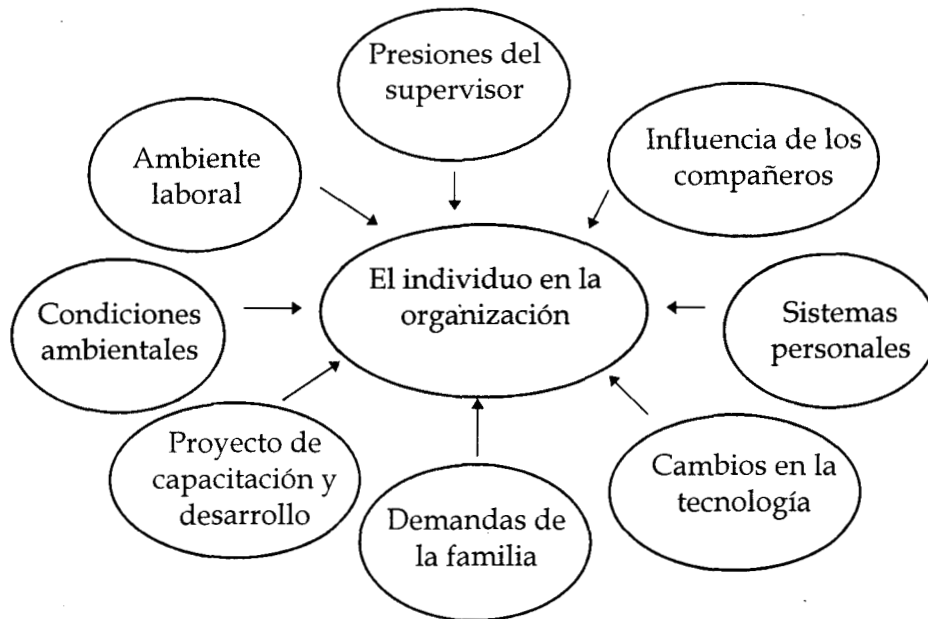
⁸ Chiavenato. Pág. 17-19

internas como externas. Por ello el estudio de las personas es el elemento básico para comprender las organizaciones y particularmente la ARH, y el especialista de recursos humanos tiene dos alternativas:

- a) Estudiar a las persona como personas dotadas de personalidad e individualidad propias, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales.
- b) Como recursos: dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales.

Las influencias internas y externas a las que se halla expuesto el hombre determinan el comportamiento variado de éste, ya que interactúa no solo en el ambiente interno de la organización sino en un entorno social amplio, ya que busca constantemente alcanzar objetivos o aspiraciones que se establece, y por las cuales está dispuesto a realizar grandes esfuerzos. Esto implica que no solo desarrolla capacidades, sino también adquiere información y conocimientos que le permiten conocer a las personas y las cosas en el ambiente, para enfrentarlos.

Para las organizaciones, el elemento humano y su comportamiento son muy importantes para el logro de los objetivos y el éxito mismo de la organización. Sus actividades y otros elementos presentes en la organización y en la sociedad constituyen factores externos del individuo que influyen en su comportamiento en la empresa. Estos factores se señalan en el esquema siguiente:



Fuente: Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*.

Estos factores deben ser bien comprendidos por las organizaciones para poder influir positivamente en el comportamiento y desempeño de los individuos dentro de ella, sin olvidar o descuidar alguno de los factores individuales propios de cada persona que también son importantes y determinantes en su comportamiento; aunque son más difíciles de analizar y de influir.

Sin embargo, a pesar de que los patrones de comportamiento varían, el proceso que los originan es básicamente el mismo para todas las personas. En este sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

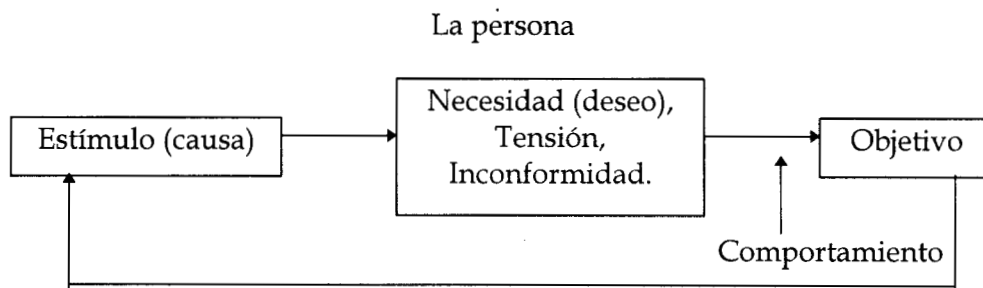
1°. El comportamiento es causado. Tanto el ambiente como la herencia influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos y externos.

2° El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad, y siempre está dirigido u orientado hacia un objetivo.

3° El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe "impulso", un "deseo", una "necesidad", una "tendencia", expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Modelo básico de la motivación.

Este modelo coincide con lo anterior, pues retoma la causalidad del comportamiento y la orientación hacia los objetivos, como se puede constatar en el siguiente diagrama que muestra el modelo básico de la motivación.



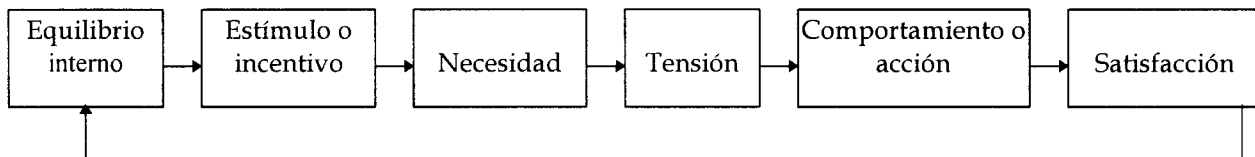
Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos.

El modelo básico de motivación es el mismo para todas las personas, solo es el resultado podría variar indefinidamente, pues depende de la manera como se recibe el estímulo, de las necesidades y del comportamiento que posee cada persona. Así, la motivación de las personas depende en lo fundamental de estas tres variables.

Ciclo motivacional.

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, la cual cada vez que aparece, rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo, y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarla de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora del comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Las etapas del ciclo motivacional que implica la satisfacción de una necesidad son:



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos.

Algunas veces la necesidad no se puede satisfacer en el ciclo motivacional y puede originar frustración, o en algunos casos compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación).

Cuando se presenta la frustración en el ciclo motivacional la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal la tensión represada en el organismo, busca

una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.).

En otras ocasiones aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse. Por ejemplo, cuando en vez del ascenso a un cargo superior, se tiene un buen aumento de salario o un nuevo puesto de trabajo.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera es decir la motivación humana es cíclica: El comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades a medida que van apareciendo.

Complejidades a las que se enfrenta un líder para motivar

Anteriormente ya habíamos mencionado que el individuo se encuentra influenciado por elementos internos y externos de la organización. Entre los elementos internos se encuentran las presiones del supervisor, quien en ocasiones también puede ejercer funciones de un líder formal o reconocido por su posición dentro de la estructura organizacional. Por lo que podemos observar que existe una distinción básica entre un líder y un gerente común y corriente, puesto que al líder la

gente lo sigue porque le inspira sentimientos de confianza y compromiso, mientras que el gerente tiene que “motivar” al personal para que trabaje.

La cualidad esencial del liderazgo es que el líder establece las condiciones para que la gente se automotive, a diferencia del ejecutivo no líder, quien intenta constantemente motivar a su personal que está acostumbrado solo a la relación de estímulo-recompensa.

Una de las actividades más importantes del líder es motivar a los integrantes a fin de que alcancen ciertos objetivos; sin embargo esto no resulta sencillo puesto que la motivación encierra ciertas complejidades:

1. Identificación y denominación de los motivos. Puesto que los motivos no pueden observarse directamente, su identificación es difícil. Su descripción debe derivarse de inferencias basadas en otras conductas y estas inferencias rara vez son tan sencillas o tan precisas como las relacionadas con el motivo llamado hambre. La necesidad de inferir motivos de la conducta complica mucho la comprensión de la motivación humana; conductas semejantes pueden surgir de motivos básicos muy diferentes, y distintas conductas pueden resultar a menudo del mismo motivo básico.

2. Configuración de los motivos. Un motivo rara vez existe solo o aislado, por lo que el individuo puede experimentar una diversidad de deseos internos, con lo cual pueden existir en niveles diferentes de fuerza, de aumento y declinación a medida que son satisfechos o frustrados. Por lo tanto la motivación humana sólo

puede entenderse adoptando un punto de vista dinámico y esto obviamente complica más la observación y la medición de los motivos humanos.

3. Diferencias entre individuos. Sin duda, la gente difiere en la naturaleza de los motivos que los impulsan a la acción. Debido a esto, los mismo incentivos se contestan de manera diferente por las distintas personas. No solamente difieren en lo que buscan en sus empleos , sino también difieren en la facilidad con que sus motivos se satisfacen.

Dada la complejidad de la motivación es necesario entonces que el líder desarrolle la habilidad para descubrir los motivos que generan la conducta de sus subordinados a fin de incitarlos a trabajar en una actividad que les resulte interesante y les proporcione un sentido de logro, de responsabilidad, de crecimiento, de promoción o superación y de un reconocimiento bien ganado.

Todo líder debe ejercer cierto control sobre sus subordinados a fin de asegurarse de que todas las acciones se tomen en dirección a los objetivos. Por medio del control el líder mantendrá las discusiones en niveles congruentes, y estimulará al grupo a la decisión y a la acción, le permitirá también la evaluación de la efectividad y la ejecución de todos y cada uno de los programas personales.

TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN

Existen diversas teorías conocidas sobre motivación que están relacionadas con las necesidades humanas y que representan una herramienta indispensable para el

directivo que aspire a ser un líder, ya que éste debe desarrollar características y cualidades necesarias para serlo y, además para conocer los factores que inciden en el desempeño de sus subordinados.

Por lo tanto, es conveniente que se conozcan las teorías de motivación más reconocidas, ya que cualquier directivo que intente incrementar la productividad de su personal deberá comprender los factores que influyen en la motivación en el trabajo, para así establecer aquellas condiciones necesarias que logren que la gente se sienta bien.

A continuación se citarán las teorías más representativas sobre la motivación.

La jerarquía de necesidades de Maslow

Esta teoría nos sirve de base para saber cuales son las necesidades que pueden presentarse en los trabajadores y que buscan satisfacer mediante el desarrollo de su trabajo.

Esta teoría postula que la motivación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. Dichas necesidades se disponen jerárquicamente, debido a que en tanto la primera necesidad (básica) no sea satisfecha, tienen el poder de motivar la conducta; sin embargo, al ser satisfecha pierde su poder de motivación; de esta forma, un nivel más alto de la necesidad se convertirá en un factor de motivación sólo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior hayan sido satisfechas. En este contexto, para lograr la motivación de los empleados será

necesario que estos cubran sus necesidades no satisfechas a través del trabajo. La jerárquica de necesidades incluye cuatro básicas y una de crecimiento que deberán satisfacerse en el siguiente orden:

1. Necesidades fisiológicas básicas. Son aquellas imprescindibles para sobrevivir: alimento, techo, etc., que se satisfacen mediante los sueldos y prestaciones.

2. Necesidades relativas a la seguridad, tanto física como psicológica. Se refiere a la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio; incluye estabilidad en el empleo, ambiente de trabajo agradable, pensiones, salud, seguros de vida, etc.

3. Necesidades de amor, pertenencia. Se evidencian por la conducta de las personas cuando requieren mantener relaciones afectuosas con otras personas. Se satisface mediante el establecimiento de condiciones que faciliten la interacción y cooperación entre grupos.

4. Necesidades de estimación. Implica el deseo de ser respetado por los demás y por uno mismo; es la necesidad de reconocimiento al esfuerzo y al trabajo. Se obtiene mediante el diseño de sistemas y puestos que proporcionen logro, orgullo y dignidad a las personas que los desempeñan.

5. Necesidades de autorrealización (de crecimiento). Aparecen una vez que se han aliviado todas las necesidades básicas. Se refiere al deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de sus potencialidades. Dicha

necesidad es permanente y no se satisface nunca, ya que mientras mayor satisfacción obtienen las personas, más imperiosa se hace la necesidad de seguir autorrealizándose.

Teoría de los dos factores de Herzberg

La teoría de Herzberg es un enfoque orientado hacia el exterior es decir basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo de el individuo.

Para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores.

a) *Factores higiénicos*. Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales (prestaciones), las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. Solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción el ambiente o amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la satisfacción puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son

precarios producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción. Ellos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad.
- Políticas de la empresa y de la administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario.
- Estabilidad en el cargo.
- Relaciones con los colegas.

Estos factores constituyen el contexto con el cargo.

b) *Factores motivacionales.* Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimiento de realización, de crecimiento y de reconocimiento motivacional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarias provocan la pérdida de satisfacción y se denominan factores de insatisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí, e incluyen :

- Delegación y Responsabilidad.
- Libertad de decidir como realizar un trabajo.

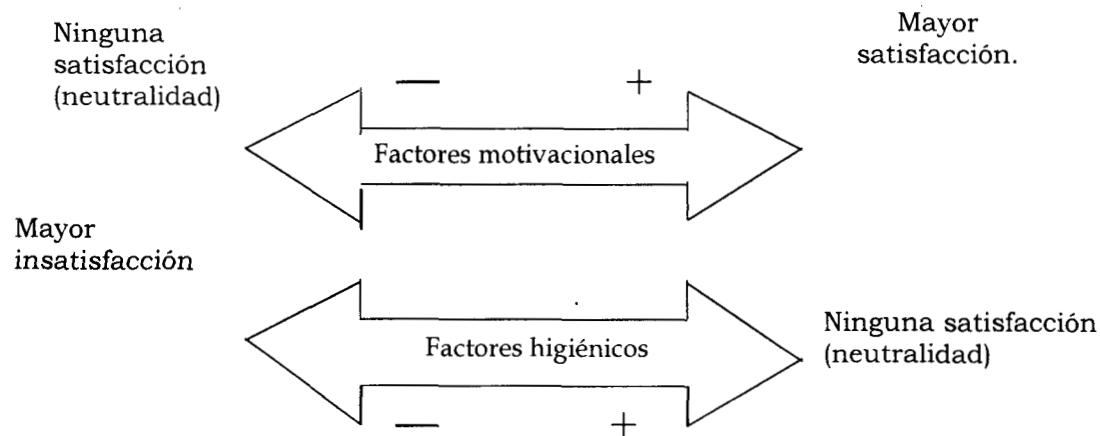
- Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos.
- Simplificación del cargo (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

En síntesis la teoría de los factores afirma que:

1° La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes o estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivadores.

2° La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del ambiente general del cargo: Estos son los llamados factores higiénicos.

Los factores responsables de la satisfacción profesional son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional.



Para que exista una mayor dosis de motivación en el cargo Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos, el desafío de las tareas del cargo.

En la práctica, el enfoque de Herzberg destaca aquellos factores que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas, en favor de aquellos factores de insatisfacción. En cierta medida las conclusiones de Herzberg coinciden en la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.

Teoría de la equidad en el trabajo.

Sostiene que el individuo se empeña en disminuir la diferencia que existe entre sus esfuerzos y la compensación global que reciba. Cuando juzga insuficiente la compensación recibida, el individuo puede procurar que ésta sea mayor, o bien puede disminuir la intensidad de sus esfuerzos.

Esto surge cuando un individuo hace comparaciones entre sí mismo y otros miembros de la organización, o con quienes efectúan labores similares, respecto a su desempeño, esfuerzo y calificación; ya que a aportaciones comparables deben corresponder compensaciones comparables. Si percibe que existen diferencias no equitativas, pueden intentar reducir la "diferencia en su contra", ya sea intentando obtener mayor compensación (ejemplo: nivel más alto de salario o una promoción) ó reduciendo sus aportaciones (siendo menos productivo por ejemplo), o intente ambas cosas. Aunque esto no es tan claro en el caso de que algún empleado obtenga una sobrecompensación.

Estas situaciones dejan a la ARH la responsabilidad de garantizar la existencia de oportunidades igualitarias ya que si el personal considera que existen diferencias intolerables en la empresa, puede incrementar la incidencia de tasas de rotación, el ausentismo o los conflictos laborales, en lugar de un incremento en productividad y el nivel de motivación.

Teoría de las expectativas postulada por Vroom.

“Esta teoría mantiene que la motivación es un resultado de los frutos que se desea obtener y de la estimación personal de la acción que conducirá a ellos”.

Lo anterior quiere decir que si una persona desea intensamente algo y percibe que las posibilidades de conseguirlo son altas entonces actuará o intentará adquirirlo.

El grado de importancia que una persona concede a determinado resultado recibe el nombre de valencia (según esta teoría), la cual puede ir de -1 a +1, ya que es posible que la persona no desee un objetivo. La seguridad o inseguridad que tenga un empleado de lograr el resultado deseado mediante una acción, se considera como la expectativa, cuyo valor puede ir de 0 a +1.

Valencia = Deseo de obtener cierto resultado.

Expectativa = Probabilidad de que la acción brinde el resultado deseado.

Al multiplicar la valencia por la expectativa, podemos obtener una medición aproximada del nivel de motivación de un apersona:

Valencia x Expectativa = motivación

Deseo x probabilidad = motivación

La teoría de las expectativas implica, la utilización del juicio y experiencia de las personas para determinar qué tipos de resultados se encuentran a su alcance, para posteriormente estimar, cuáles de esos resultados son mas probables para lograrse. Implica un análisis costo-beneficio para determinar si cierto objetivo justifica al trabajo necesario para lograrlo. Si el objetivo o compensación justifican su costo, la persona intentará lograrlo.

Sin embargo, la aplicación en el área de personal, puede ser muy compleja; pero además, la asignación de probabilidades de obtener algo son subjetivas y muy variables. Esto hace que dicha teoría sea muy poca aplicada por expertos en personal.

Pero el departamento de personal puede incrementar el grado de motivación del empleado mediante la asesoría, la capacitación, la compensación económica y otras actividades que estimulan el deseo del empleado de obtener objetivos como una promoción. Y además, pueden fortalecer la percepción del empleado de que la capacitación, el trabajo intenso y otros factores similares conducen a los objetivos deseados. El departamento de personal puede, de esa manera, efectuar una contribución muy significativa al clima motivacional de la organización.

Teoría del reforzamiento y modificación de la conducta.

Es un modelo que argumenta la comprensión mejor de la motivación concediendo mayor atención a modelos más sujetos al análisis científico. Se ha desarrollado a partir de trabajos de Skinner y otros investigadores.

La modificación de la conducta sostiene que la conducta observable en un individuo depende de sus consecuencias, por lo que es irrelevante conocer el contenido de la mente de una persona, ya que es posible alterar su conducta mediante la modificación de las consecuencias.

Dado que para Skinner la conducta depende de sus consecuencias, la ley del efecto dice que las personas aprenden a repetir una conducta que les produce consecuencias favorables, y aprenden a evitar aquellas que las conducen a consecuencias desfavorables. Por esto, las consecuencias favorables, se utilizan para reforzar la conducta deseada, a fin de propiciar una tendencia a su repetición.

Por ejemplo, si un gerente se da cuenta que si da órdenes urgentes poco antes de la hora de salida recibe resultados de baja calidad, puede cambiar sus hábitos y esperar a las primeras horas de la mañana para ordenar ciertas instrucciones. En este caso, la renuencia del personal (antecedentes) llevó al gerente a cambiar de política (conducta) para obtener mejores resultados (consecuencias).

Así el refuerzo de una conducta deseable puede administrarse con frecuencias diferentes. El refuerzo continuo sigue a cada conducta deseada. Ejemplo: siempre

que un vendedor logre cerrar una operación importante puede recibir determinada comisión.

El refuerzo intermitente no sigue a toda conducta deseable; en vez de eso adopta una de cuatro frecuencias posibles.

El reforzamiento de razón variable tiende a ser el motivador más poderoso de los cuatro, aunque en las situaciones laborales, no siempre conduce a más éxitos en el trabajo de motivar al personal.

Sin embargo, se ha sostenido que las técnicas para modificar las conductas no son éticamente aceptables, porque se centran en el control del entorno y se ignoran en gran medida las necesidades individuales. Además de que no es ampliamente utilizada debido a que rinde resultados a largo plazo.

Un modelo de aliento del desempeño⁹

El modelo de aliento al desempeño, combina aspectos positivos de otros modelos. Se ilustra en forma de círculo, porque instituye una relación circular que refuerza el desempeño en forma regular, para que las continúe.

Muestra la motivación de los empleados en un entorno que consta de los siguientes factores:

- Trabajo en sí mismo.
- Grupo de trabajo.

⁹ Debemos mencionar que este modelo fue propuesto por el autor Davis y Keith, en Administración de Personal.

- La organización.
- Entorno externo.

Estos cuatro factores integran el sistema ambiental para la motivación, en el que todos los factores interactúan en un complejo sistema de relaciones. Cada factor debe considerarse al plantear una medida o acción encaminada a lograr cierta motivación. Esto ayuda a construir un sistema repetitivo de incentivos para que el desempeño deseado continúe por largo tiempo. Si se pueden desarrollar los incentivos¹⁰ adecuados, éstos refuerzan el desempeño, proporcionan satisfacción a las necesidades y contribuyen a mejorar la autoimagen.

La mejora de la autoimagen constituye un elemento clave en la secuencia de la motivación. Una autoimagen favorable libera la creatividad y el potencial latentes en toda persona, alentando el desarrollo de individual; además ayuda a interactuar con el entorno y alienta a quien la posee a tomar decisiones y aceptar responsabilidades; conduce también a la fijación de metas más altas respecto al desempeño. Al ser más altas las metas señaladas, se alienta también el impulso del empleado para alcanzarlas. Aumenta la motivación y su energía se libera en forma de acciones dirigidas al logro de los resultados esperados.

¹⁰ Cabe aclarar que el término de incentivos no incluye sólo los económicos, sino también aquellos relacionados con el reconocimiento y la autoimagen de los trabajadores

2.3 PRODUCTIVIDAD

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Se define como el uso eficiente de recursos en la producción de diversos bienes y servicios.

Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o bien, el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo.

Esto se suele representar con la fórmula: $\text{Producto} / \text{Insumo} = \text{Productividad}$.

La productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. Aunque la productividad puede significar cosas diferentes para diferentes personas, el concepto básico es siempre la relación entre la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos.

De esta manera, la productividad es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos, ya que compara la producción en diferentes niveles del sistema económico con los recursos consumidos.

A veces la productividad se considera como un uso mas intensivo de recursos, como la mano de obra y las máquinas, que debería indicar de manera fidedigna el rendimiento o la eficiencia, si se mide con precisión. Sin embargo, conviene separar

la productividad de la intensidad de trabajo porque, si bien la productividad de la mano de obra refleja los resultados benéficos del trabajo, su intensidad significa un exceso de esfuerzo y no es sino un incremento de trabajo.

La esencia del mejoramiento de la productividad es trabajar de manera mas inteligente, no mas dura. El mejoramiento real de la productividad no se consigue intensificando el trabajo; un trabajo mas duro da por resultado aumentos muy reducidos de la productividad debido a las limitaciones físicas del ser humano.

En general, la productividad podría considerarse como una medida global de la forma en que las organizaciones satisfacen los criterios siguientes:

- La medida en que se alcanzan los objetivos.
- Grado de eficacia con que se utilizan los recursos para crear un producto útil.
- Resultado logrado en comparación con el resultado posible.
- Forma de registro del desempeño de la productividad a lo largo del tiempo.

Importancia y función de la productividad.

El mejoramiento de la productividad no consiste únicamente en hacer las cosas mejor: es mas importante hacer mejor las cosas correctas.

Dado que el proceso de producción es un sistema social complejo, adaptable y progresivo, las relaciones reciprocas entre trabajo, capital y el medio ambiente social y organizativo son importantes en tanto están equilibradas y coordinadas en un conjunto integrado. El mejoramiento de la productividad depende de la medida en que se pueden identificar y utilizar los factores principales del sistema de producción social.

Existen dos categorías principales de factores de productividad:

- Factores externos (no controlables).
- Factores internos (controlables).

Los factores externos son los que quedan fuera del control de una empresa determinada, y los factores internos son los que están sujetos a su control. De esta manera, el primer paso que debe darse para mejorar la productividad consiste en identificar los problemas que se plantean en estos grupos de factores y posteriormente distinguir los factores que son controlables.

Los factores externos tienen interés para una empresa porque la comprensión de esos factores pueden inducir a la adopción de ciertas medidas que modificarían el comportamiento de dicha empresa y su productividad en el largo plazo.

El mejoramiento de la productividad en una empresa es una función y un resultado de la eficacia de la gestión, lo que equivale a decir de una buena administración. Es un objetivo y una responsabilidad primordiales de la dirección aumentar la productividad y mantener su crecimiento.

Al mismo tiempo, el mejoramiento de la productividad es un proceso de cambio. Por tanto, para *mejorar la productividad* es necesario dominar el cambio; esto *significa motivar, inducir y generar el cambio*.

La estrategia mas importante para mejorar la productividad se basa en el hecho de que la productividad humana, tanto positiva como negativa, está determinada por las actitudes de todas las personas que trabajan en la empresa. En consecuencia,

para mejorar el rendimiento del trabajo es preciso modificar las actitudes. Esa es la teoría, pero la práctica resulta mucho más difícil. Los recursos humanos, a diferencia de otros recursos, tienen una voluntad propia; una voluntad basada en los valores individuales y culturales, los prejuicios históricos y la percepción de las funciones.

Una estrategia correcta de mejoramiento de la productividad exige un enfoque de sistemas de ese mejoramiento que reconozca las relaciones recíprocas entre los elementos del sistema y su medio ambiente. Define el rendimiento del sistema y mantiene el equilibrio, al mismo tiempo que efectúan cambios.

- La estrategia de la productividad es la configuración de las decisiones en la empresa que determinan sus objetivos, procedimientos, políticas y planes principales para alcanzar las metas de mejoramiento de la productividad en el largo plazo.

Como el mejoramiento de la productividad se ha convertido en un objetivo importante de muchas organizaciones, en todo el mundo ha aumentado el número de las que ya han iniciado o están lanzando programas de mejoramiento de la productividad. El objetivo más general de los programas de mejoramiento de la productividad consiste en establecer un vínculo entre el establecimiento de un sistema eficaz de medición de la productividad y la tarea humana de mejorar el rendimiento de la organización por medio de cambios en todos o en varios de sus elementos, como por ejemplo el personal, la estructura, los conocimientos y la tecnología.

Elevación de la productividad humana al máximo

Se ha llamado a la productividad la base del bienestar económico de las compañías. Revela lo bien o mal que una compañía funciona interiormente, lo cual se determina por la medición del costo contra la producción. Cuando la productividad se compara entre compañías similares de la misma clase de industrias se convierte en el punto de referencia competitivo para la supervivencia.

El valor competitivo de la productividad es la base definitiva del desarrollo a la muerte de las compañías; por lo tanto, el verdadero campo de batalla o punto de partida de toda la planificación de los Recursos Humanos debe enfocarse sobre la productividad.

La productividad constituye el reto más severo a que se enfrenta la dirección administrativa, puesto que es la base de la costeabilidad interna de la compañía y la mejor medida de su competitividad externa; el futuro de la compañía radica en gran medida en el resultado de la productividad.

La productividad puede comprenderse mejor si se analiza el saldo de los factores que afectan la conversión de recursos en productos y servicios útiles.

De ahí la importancia de poder identificar aquellos elementos o factores que pueden incidir en una mejora de la productividad a través del uso eficiente de los recursos de las organizaciones, lo cual requiere del apoyo de los Recursos Humanos para lograrlo.

3. MÉTODO

3.1 Planteamiento del Problema:

Influye el estilo de liderazgo en la motivación del trabajador para que éste sea más productivo.

3.2 Hipótesis:

Un estilo de liderazgo democrático motiva a los empleados para que éstos sean más productivos.

Variable independiente: Estilo de liderazgo y motivación

Variable dependiente: Productividad

Lo que se pretende verificar es si un estilo de liderazgo democrático, utilizado por los jefes en el trato diario con los trabajadores, resulta ser un factor motivacional para ellos. Al establecer esta relación entre estilo de liderazgo y motivación, la primer variable es independiente y motivación es la variable dependiente.

Posteriormente, se busca establecer una relación entre motivación y productividad, de esta manera la motivación toma el lugar de la variable independiente con respecto a la productividad.

3.3 Instrumentos de Medición

Para llevar a cabo la investigación, se utilizó un cuestionario según el modelo de la escala tipo Likert, que consta de 30 preguntas afirmativas, que están relacionadas con los objetivos y la hipótesis planteada; en ellas se pide a los trabajadores que elijan la opción que vaya más de acuerdo con su punto de vista personal. Las respuestas que los trabajadores proporcionaron, se evaluaron de acuerdo a la puntuación que se le asignó a cada pregunta de acuerdo a la escala que se muestra en el cuadro siguiente:

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

Con la aplicación de este cuestionario se midió la influencia que tiene el liderazgo sobre la motivación de los trabajadores para el logro de una mayor productividad.

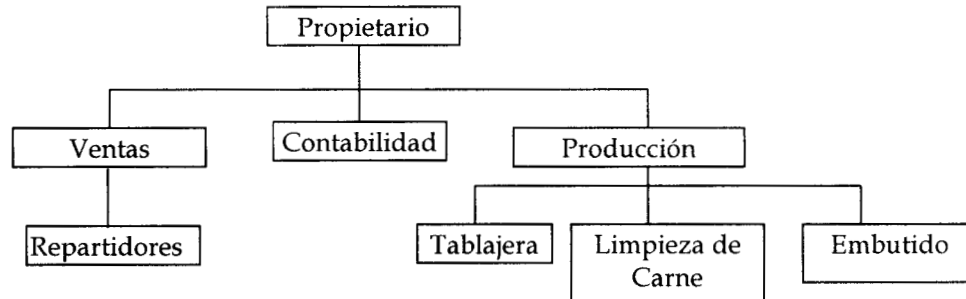
3.4 Procedimientos

Para la realización de la presente investigación, fue necesario contactar con las empresas en las que se tenía interés, para que nos proporcionarán autorización para la aplicación de los cuestionarios que servirían de apoyo para poder realizar la investigación, una vez determinado el tema a desarrollar. Ya obtenida la autorización, se procedió a seleccionar la muestra, para lo cual fue necesario definir primero el universo, el cual lo constituyen dos empresas con características muy diferentes, ya que la actividad a la que se dedican, el tamaño y la ubicación geográfica, son totalmente distintos. La primera empresa a la cual llamamos *Empresa E*¹¹ se dedica a la actividad comercial, la cual es una gran empresa dedicada a la venta de artículos para el hogar, con incursión a nivel internacional; para efectos de la investigación, los cuestionarios se realizaron en tiendas ubicadas en el municipio de Nezahualcoyotl, que es considerada como zona conurbada. En tanto que la segunda empresa, a la cual llamamos *Empresa R*, es una empresa familiar que se dedica a una actividad de tipo productiva y se encuentra ubicada en los límites del Estado de México, considerada como zona rural (junto al Estado de Puebla).

En la *Empresa E*, no existe una división de actividades por departamentos, por lo que se consideró la aplicación de cuestionarios a cada uno de los trabajadores de cada tienda, los cuales tienen puestos variables.

¹¹ Los nombres de las empresas, fueron asignados para facilitar el manejo de la información, de cada una de las empresas y por conveniencia de las mismas, quienes requieren que el nombre de la empresa no aparezca.

La estructura organizacional de la Empresa R está conformada por 8 departamentos que se muestran en la figura siguiente:



Sin embargo, aunque se siguió el procedimiento anteriormente mencionado, se recomienda aplicar los cuestionarios directamente a la muestra seleccionada, ya que sirve de apoyo para obtener comentarios adicionales y observar actitudes que toman los integrantes de dicha muestra al contestarlos, y esto es de gran utilidad al realizar el análisis de la investigación para poder explicar ciertas características y respuestas de la muestra; o en caso de no ser posible, se puede anexar a estos una hoja en donde se especifique que los integrantes de la muestra pueden incluir comentarios o datos adicionales que sean referentes al tema.

3.4.1 Características de la Muestra

En estas muestras, se tomaron en cuenta las siguientes características: Sexo, Edad, Escolaridad, Puesto y Estado civil. Para poder realizar el análisis de los resultados en las dos empresas, se consideraron los objetivos inicialmente planteados; además se hizo un análisis comparativo de los resultados obtenidos en cada una de las empresas, respecto al estilo de liderazgo como factor motivacional para incrementar la productividad, con el fin de encontrar semejanzas y diferencias

en los resultados. Para esto se llevo a cabo la división de nuestra muestra total en dos grupos de 30 personas, estas correspondientes a cada empresa. Un grupo por los trabajadores de la *Empresa E*, y el otro grupo lo constituyen los trabajadores de *Empresa R*

3.4.1.1 Características de la muestra Empresa E

Los 30 trabajadores de la *Empresa E* que integraron una de las muestras para realizar la investigación, incluyen tanto a hombres (60%), como a mujeres (40%), casados (50%), solteros (47%) y sólo uno que vive en unión libre. La edad de estos trabajadores se encuentra entre 19 y 25 años en su mayoría (63%), el 17% tiene entre 36 y 39 años, el 10% corresponde a aquellos que tienen una edad de 26 y 32 años, mientras que el otro 10% tiene entre 40 y 46 años. Dichos trabajadores se encuentran en puestos tales como Coordinadores de Ventas (39%), Operadores de Caja (27%), Vendedores (20%), Operadores de Fotografía (7%) y encargados de Entrega de Mercancía (7%).

La mayoría de ellos (24 empleados) tienen un nivel máximo de estudios de preparatoria y carrera técnica, 5 tienen secundaria y sólo uno de ellos cuenta con licenciatura (coordinador de ventas).

Un 50% de los 30 empleados tienen una antigüedad de entre uno y dos años, el 40% tiene menos de un año de antigüedad y sólo un 10% (3 trabajadores) han permanecido en la empresa entre 9 y 10 años.

3.4.1.2 Características de la muestra Empresa R

En la *Empresa R*, se seleccionó una muestra de 30 trabajadores al azar, que corresponden al área de producción y ventas, en donde el 70% de los trabajadores son del sexo masculino y el 30% restante al sexo femenino. Otro elemento que se tomó en cuenta fue el estado civil, en donde se encontró que el 63% de los trabajadores son casados y el 37% solteros.

Con respecto a la edad, el mayor porcentaje (37%), se encuentra entre los trabajadores que tienen una edad de entre 36 y 45 años, le sigue a este rango, el comprendido entre los 26 a 35 años, con un porcentaje del 30%; el 23% son trabajadores muy jóvenes, ya que comprenden edades de entre 15 y 25 años, y por último, el 10% son personas mayores de 46 años.

En cuanto a los puestos de quienes se les aplicaron los cuestionarios, se encuentran Obreros (43%), Limpieza de Carne (37%), Embutidores (10%), Vendedores (7%) y Tablajeros (3%).

También el nivel de estudios de los trabajadores es un elemento importante que se hizo necesario conocer, en donde el 64% de los trabajadores encuestados sólo tienen el nivel de primaria, un 33% secundaria y sólo un 3% Carrera Técnica.

La antigüedad que tienen los empleados, oscilan de 0 a 5 años (67%), 6 a 10 años (20%) y de 11 a 20 años (13%).

4. RESULTADOS

4.1 Análisis de Datos.

En seguida se muestra el análisis y las gráficas correspondientes de los datos obtenidos en la aplicación de los cuestionarios, a nuestra muestra que está conformada por dos grupos los cuales están representados por la *Empresa R* y la *Empresa E*.

Para facilitar el manejo de los datos se utilizó el siguiente significado para denotar la escala de calificación de los datos, en las siguientes abreviaturas representan:

TA - A : Totalmente Acuerdo y Acuerdo.

I : Indeciso

TD - D : Totalmente en Desacuerdo y Desacuerdo.

Donde:

TA equivale a una puntuación de 5

A equivale a una puntuación de 4

I equivale a una puntuación de 3

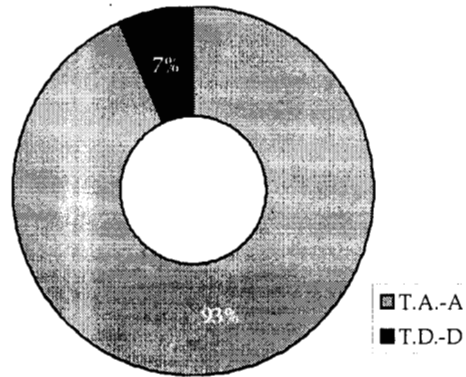
TD equivale a una puntuación de 2

D equivale a una puntuación de 1

Esta puntuación se invierte en las preguntas 6, 16,19,21 y 30

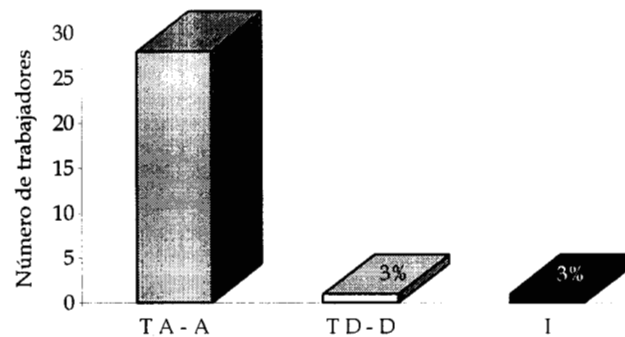
EMPRESA E

1. El que mi jefe tenga buena relación conmigo me motiva a trabajar más.



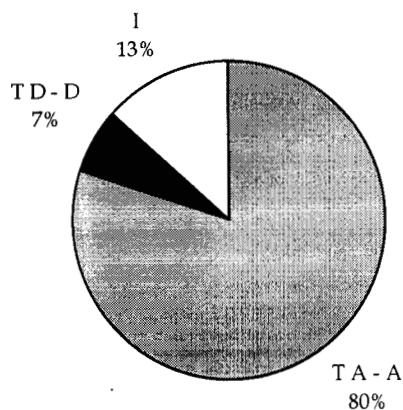
En esta empresa el 93% de los trabajadores les interesa que su jefe tenga buena relación con ellos, a excepción de un 7% de los trabajadores que contestaron estar en desacuerdo.

2. Mi jefe inmediato ayuda a mantener buenas relaciones de trabajo.



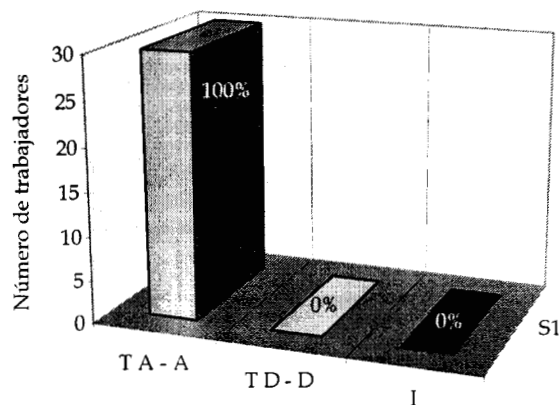
Al revisar los cuestionarios y observar los resultados nos percatamos que la mayoría que esta representada por el 94% piensan que su jefe inmediato ayuda a mantener buenas relaciones de trabajo a excepción del 3% de los trabajadores que están en desacuerdo y un 3% está indeciso.

3. Cuando mi jefe me llama la atención lo hace con justicia y respeto.



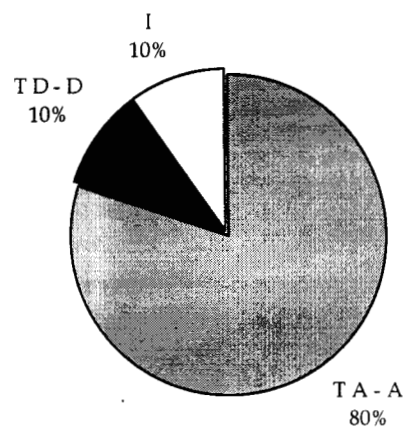
En esta pregunta el 80% de los trabajadores piensan que cuando su jefe les llama la atención lo hace con justicia y respeto, a excepción del 7% de los trabajadores que están en desacuerdo, por otra parte el 13% de los trabajadores está indeciso, por lo que no supieron que responder.

4. Mi jefe me proporciona apoyo cuando tengo algún problema en mis actividades de trabajo.



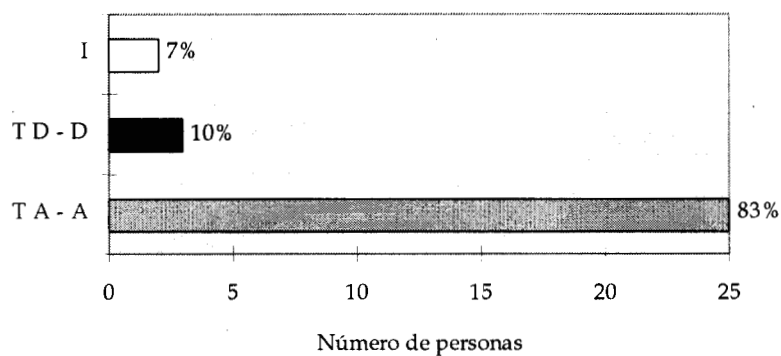
En esta pregunta el 100% de los trabajadores contestaron que su jefe les apoya cuando tienen algún problema en sus actividades de trabajo.

5. Considero que mi jefe me motiva a desarrollar mis habilidades.



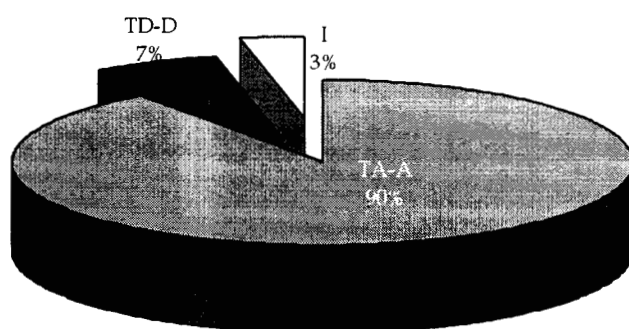
El 80% de los trabajadores piensan que su jefe los motiva a desarrollar sus habilidades, el 10% de los trabajadores están en desacuerdo y el 10% restante de los trabajadores están indecisos.

6. Me molesto y hago mal mi trabajo, si mi jefe me llama la atención por realizar incorrectamente una actividad.



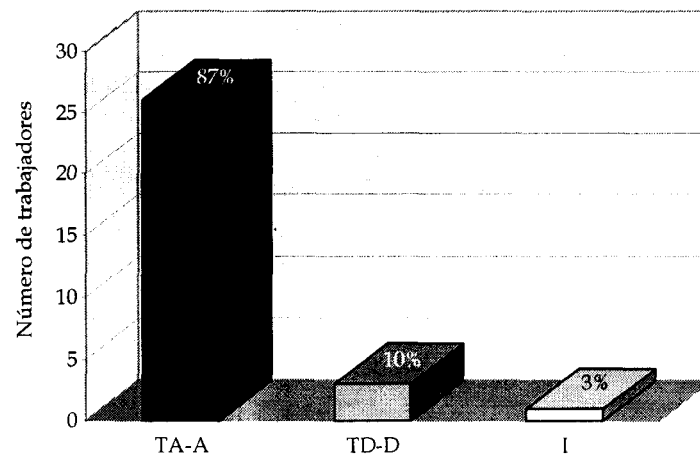
El 83% de los trabajadores piensan que no porque su jefe les llame la atención por realizar incorrectamente una actividad ellos se molestan y hacen mal su trabajo, el 10% de trabajadores están en desacuerdo y el 7% restante están indecisos. Esta pregunta fue evaluada de forma inversa.

7. Creo conveniente que al cometer algún error en mi trabajo, mi jefe me corrija indicando la mejor manera de hacerlo.



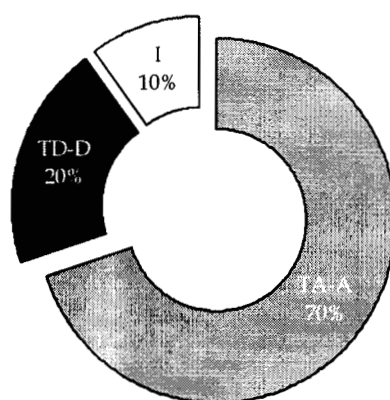
En esta pregunta, encontramos que 90% de los trabajadores están de acuerdo en que al cometer algún error su jefe los corrija indicando la mejor manera de hacer el trabajo. Solamente el 7% de los trabajadores está en desacuerdo, estos trabajadores tienen como características similares el hecho de ser solteros, de entre 19 y 25 años de edad y con un tiempo de antigüedad menor de 1 año.

8. Mi jefe siempre me alienta para que logre cumplir con el nivel de producción establecido.



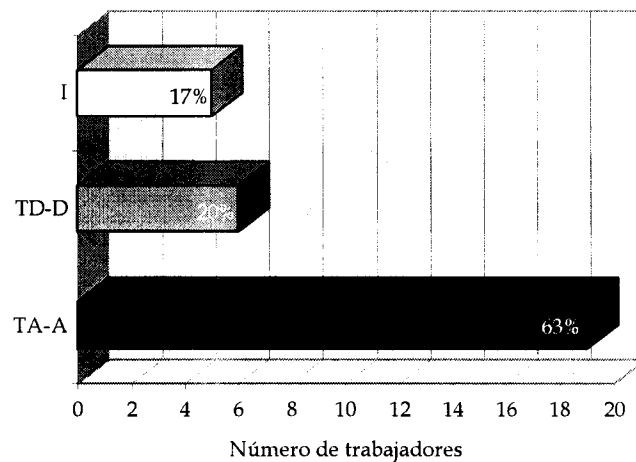
En la gráfica podemos observar que un 87% (26 personas) estuvieron de acuerdo en que su jefe los alienta para lograr cumplir con el nivel establecido de producción. El 3% se mostró en desacuerdo con esta afirmación, estos trabajadores tienen como característica similar el ser casados.

9. El carácter de mi jefe me motiva para trabajar mejor.



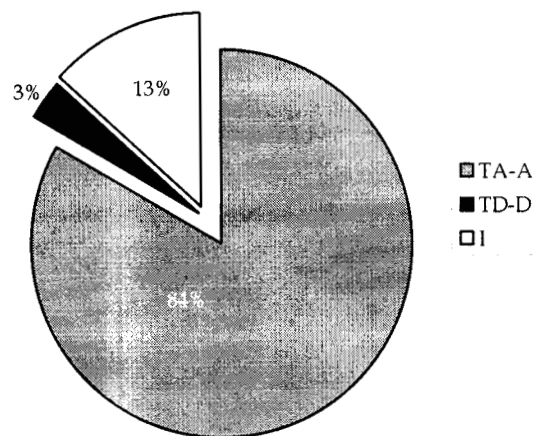
En este caso, se busca evaluar si el carácter de un jefe motiva a los trabajadores a trabajar mejor. Hubo 21 trabajadores (70%) que se expresaron en acuerdo, 6 en desacuerdo (20%), y 3 indecisos (10%). No se encontró ningún rasgo característico de los que estaban en desacuerdo, y las 3 personas que estaban indecisos son mujeres de entre 19 y 25 años de edad.

10. Mi jefe permite que los trabajadores elijan la mejor forma de realizar su trabajo.



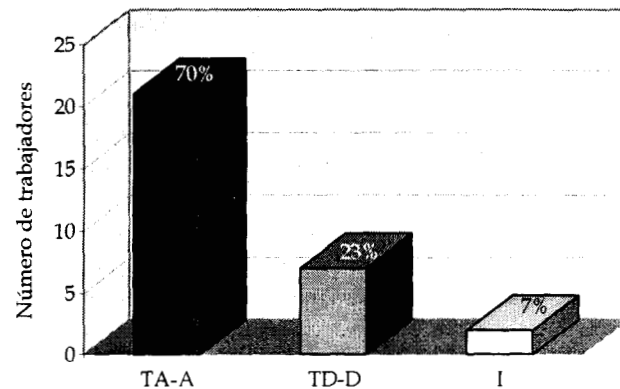
En general, podemos ver que un 63% de los trabajadores están de acuerdo en n de acuerdo en que su jefe les permite elegir la mejor forma de realizar su trabajo, lo cual nos indica que en cierto grado este jefe evaluado es un tanto democrático, pero al mismo tiempo se inclina por ser un poco autocrático. 6 trabajadores (20%) indicaron estar en desacuerdo con esta afirmación y 5 mas (17%) estaban indecisos. No se halló ningún rasgo característico entre los grupos en desacuerdo e indecisos.

11. El trato que tengo por parte de mi jefe me motiva para hacer un buen trabajo.



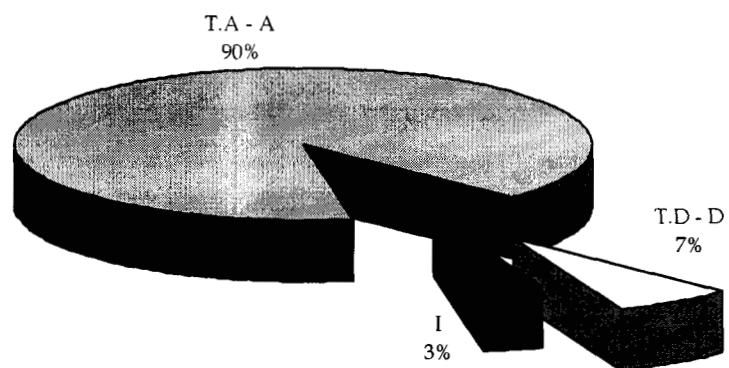
En esta gráfica podemos ver que la mayoría de los encuestados (25 personas) respondieron que si están de acuerdo en que el trato que tienen por parte de su jefe los motiva para hacer un buen trabajo. Solamente 1 persona (3%) se mostró en desacuerdo y 4 indecisos. Se puede observar que las personas sí toman en cuenta el trato que se tiene para con ellos en el momento del desempeñar su trabajo como un factor motivante. Entre las personas indecisas no se halló ninguna característica distintiva que pudiera explicar su indiferencia.

12. La forma de trabajar de mi jefe, me motiva para que me sienta parte de la empresa.



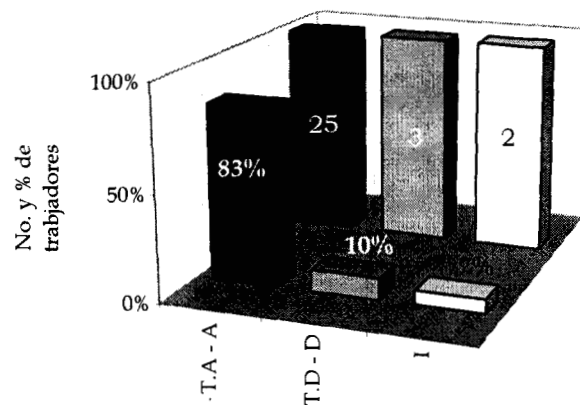
Esta gráfica nos muestra que 21 personas están de acuerdo en que la forma de trabajar de su jefe los motiva para que se sientan parte de la empresa. Como puede observarse, la mayoría de las personas dicen que la forma de trabajar de su jefe los hace o no sentirse parte de la empresa. Ciertas características del líder llevan a que los trabajadores, como en este caso, se sientan parte de la empresa y den lo mejor de sí a ésta. En cuanto a la otra posición optada, hubo 7 personas que se mostraron en desacuerdo y 2 indecisos.

13. Cuando soy tomado en cuenta por mi jefe, hago mejor mi trabajo.



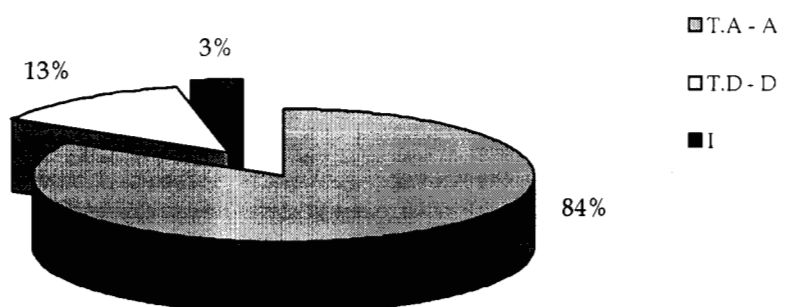
Un 90% de los empleados (27) están de acuerdo en el hecho de que hacen mejor su trabajo cuando son tomados en cuenta por su jefe. Sólo se dieron dos casos (7%) que manifestaron que para hacer un buen trabajo no es necesario ni importante que sean tomados en cuenta por su jefe. Son casos que no presentan características comunes.

14. Mi jefe es muy sociable conmigo y con mis compañeros de trabajo



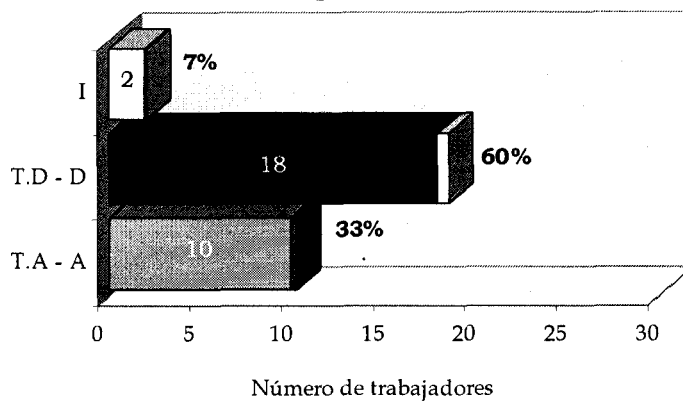
La mayoría de los trabajadores (25 que representan un 83%) están de acuerdo en que su jefe es sociable con ellos. Existen sólo tres empleados (10%) que no están de acuerdo con dicha afirmación, son empleados casados, de entre 19 y 25 años de edad y con carrera técnica, así como con una antigüedad menor a un año.

15. Me dan la oportunidad de dar sugerencias respecto a la forma de realizar mi trabajo.



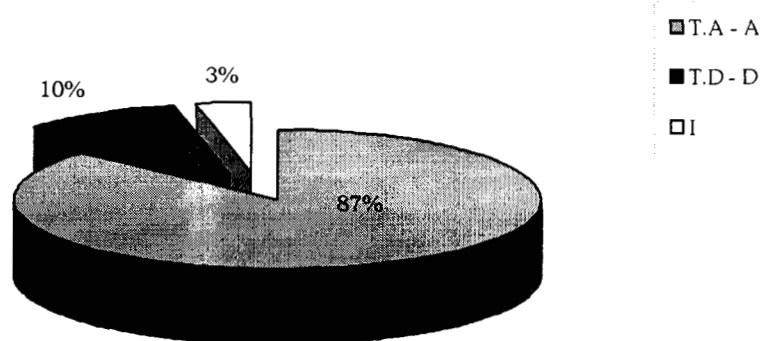
Un 84% de los 30 empleados entrevistados, coincidió en que sí se les da la oportunidad de dar sugerencias respecto a la forma de realizar su trabajo. Cuatro empleados (13%) manifestaron no estar de acuerdo con ello. Dos trabajadores son personas con más de 26 años y los otros dos casos son de entre 19 y 25 años de edad con estudios de preparatoria y carrera técnica.

16. El reconocimiento de mi jefe provoca rivalidad entre mis compañeros de trabajo.



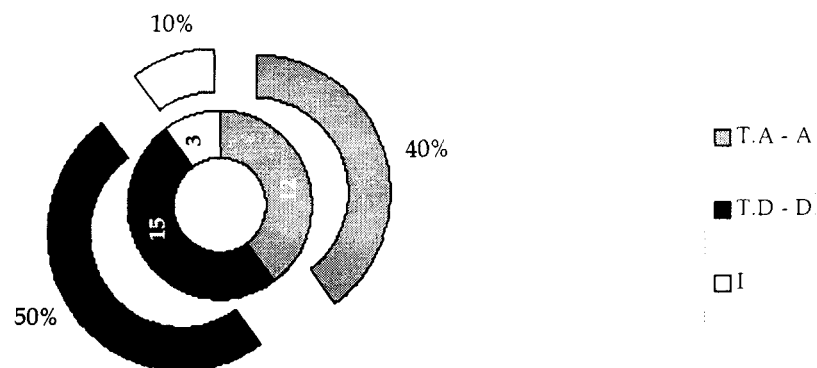
18 de los treinta trabajadores que representan un 60%, consideran que el reconocimiento de su jefe no provoca rivalidad entre compañeros. La mayoría de estos trabajadores tienen entre 9 y 25 años de edad; mientras que los empleados que si perciben rivalidad (33%) tienen más de 6 años. Esta pregunta fue evaluada de forma inversa.

17. La existencia de una buena comunicación con mi jefe, me impulsa a regresar a mi trabajo con ganas de dar mi mejor esfuerzo.

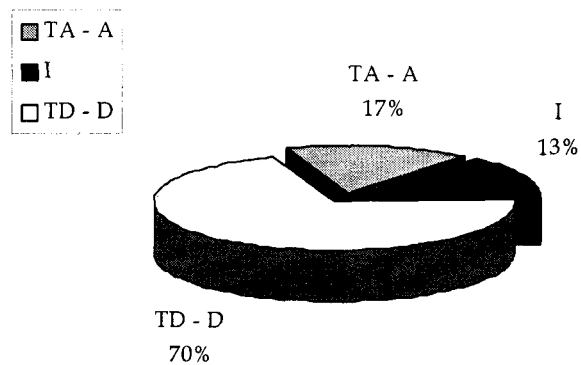


Un 87% de los empleados si atribuye una gran importancia a la existencia de una buena comunicación con su jefe para regresar con animo a su trabajo dando su mejor esfuerzo. Para el 10% esto no es un factor motivacional y sólo el 1% no sabe precisamente si la buena comunicación los anima o no a regresar a su trabajo a dar su mejor esfuerzo.

18. Es mejor que mi jefe me diga qué tengo que hacer y cómo lo tengo que hacer.

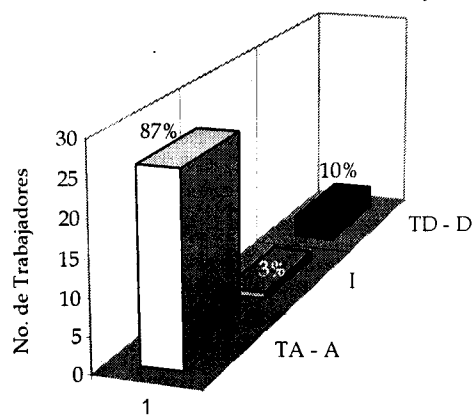


Se manifiesta una división de opiniones de un 50% de empleados que están de acuerdo y un 40% están en desacuerdo, con el hecho de que su jefe les tenga que decir qué tienen que hacer y cómo lo tienen que hacer. Los quince empleados que consideran más favorable que se les asigne su trabajo y la forma de realizarlo, se caracterizan por ser un grupo de personas jóvenes de entre 19 y 25 años de edad y solteros.

19. Mi jefe habla conmigo sólo cuando cometo algún error.

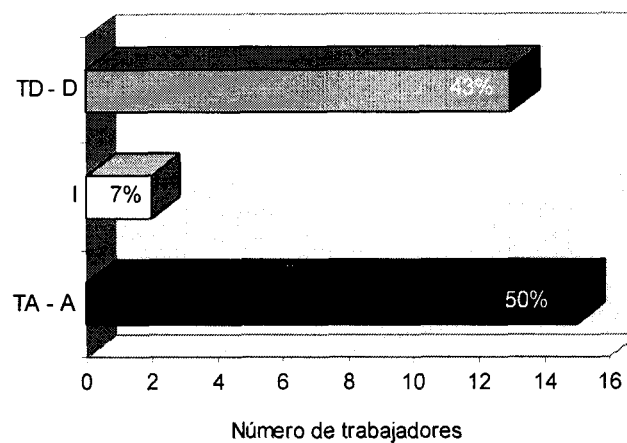
En esta pregunta encontramos que la mayor parte de las personas están en desacuerdo en que su jefe solamente habla con ellos cuando comenten algún error. Se puede observar en esta gráfica que el 70% de las personas encuestadas están en desacuerdo en que su jefe únicamente habla con ellos cuando comenten algún error; aunque una mínima parte (17%) está de acuerdo con la afirmación hecha. Además, se puede observar también que un 19% de los trabajadores se mostró indeciso al momento de responder esta pregunta. Esta pregunta fue evaluada de forma inversa.

20. Si supero las metas de desempeño y reconocen mi esfuerzo, esto me motiva a trabajar más.



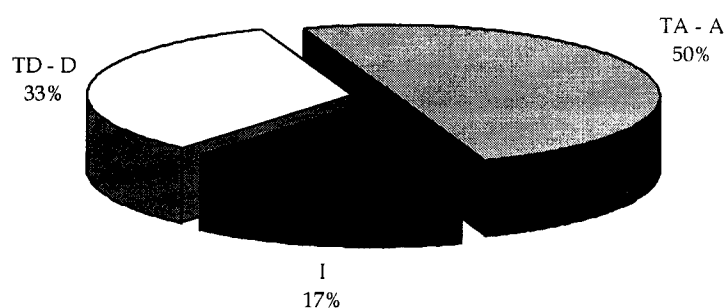
La gran mayoría de la muestra (87%) considera importante el que aprecien su trabajo, sobre todo su esfuerzo, lo que ellos consideran como un factor que los motiva a trabajar más y quizás de una mejor forma; existe una mínima porción de la muestra (10%) que no lo considera así, lo que refleja que éstos no consideran el reconocimiento de su trabajo como un factor importante que los motiva a trabajar mejor. En este caso solamente una persona (3%) tuvo indecisión en cuanto a esta pregunta.

21. Las órdenes de mi jefe las acepto porque él es mi jefe.



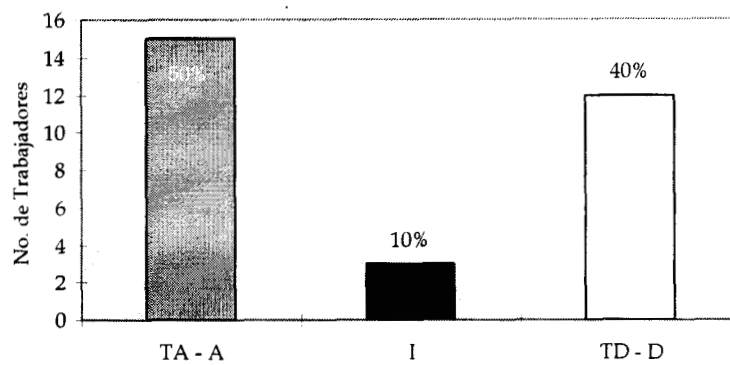
Se puede ver que las características del líder (o jefe), según los resultados obtenidos en la investigación, son un factor importante para motivar a los trabajadores a aceptar sus obligaciones o tareas sin dificultad. La mitad de la muestra (50%) lo considera así, aunque otra parte (43%) está en desacuerdo con este hecho. Además un 7% (2 personas) se mostraron indecisos al momento de contestar. Esta pregunta fue evaluada de forma inversa.

22. Mi jefe siempre pide mi opinión cuando se va a hacer algún cambio.



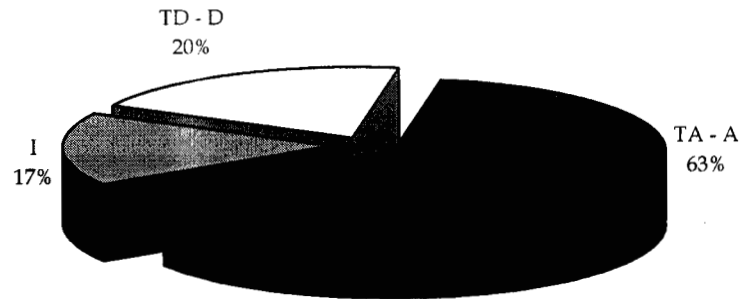
El promedio de la muestra (50%) está de acuerdo en que son tomados en cuenta por su jefe o superior cuando se realiza algún cambio en su área de trabajo, aunque la otra parte de la muestra no lo considera así, ya que 13 personas (33%) están en desacuerdo con este hecho.

23. Las actividades se tienen que cumplir rigurosamente como lo indica mi jefe.



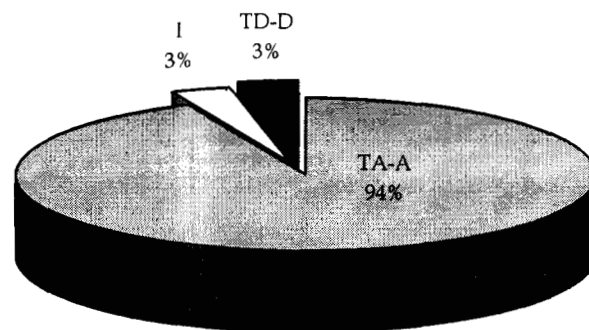
En esta pregunta podemos encontrar que una parte de la muestra (40%) está en desacuerdo con que se tengan que llevar a cabo las actividades de manera rigurosa como es indicado por su jefe. Otra parte de la muestra (50%), que fue mas significativa, está de acuerdo en que todas las actividades se tienen que llevar a cabo como lo indica el jefe. El restante 10% mostró indecisión.

24. Para mí es más importante que mi jefe muestre interés por los trabajadores, que por el cumplimiento de las actividades con toda precisión.



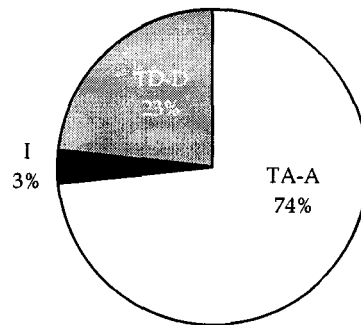
Se encontró que el 20% no considera importante el que su jefe se interese por ellos más que por el cumplimiento de las tareas con toda precisión; es decir, que no consideran muy importante la forma en que son dirigidos como un factor que los motive a mejorar su desempeño. El resto (63%) está de acuerdo en que su jefe tome mas interés por ellos que por las actividades y consideran a esto como un factor motivacional para su mejor desempeño en el trabajo. También se encontró que un 17% estaba indeciso con respecto a esta pregunta.

25. Puedo cumplir bien con mi trabajo, sin necesidad que se encuentre mi jefe.



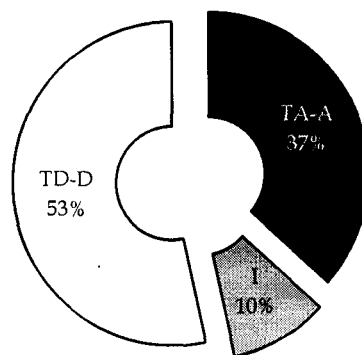
El cumplir con un trabajo asignado sin que se encuentre el jefe es una señal de la existencia de un alto grado de madurez. El 94% estuvo de acuerdo, sólo el 3% estuvo en desacuerdo y un 3% estuvo indeciso.

26. Mi jefe siempre esta al pendiente de los trabajadores para que se realice un trabajo con calidad.



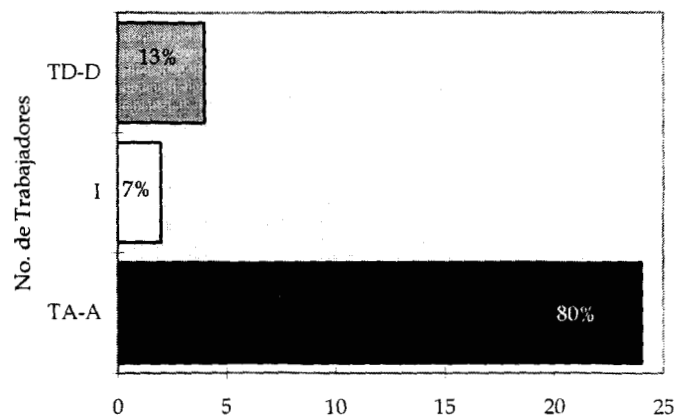
El 74% de los trabajadores están de acuerdo en que su jefe está al pendiente de ellos para que realicen su trabajo con calidad, por otra parte 7 trabajadores que equivalen al 23% del total están en desacuerdo y se observó que la principal diferencia es en cuanto a los puesto ocupados, ya que los trabajadores que están de acuerdo la mayoría son coordinadores de venta y los que están en desacuerdo son vendedores.

27. Mi jefe siempre está recordando a los trabajadores lo que deben hacer.



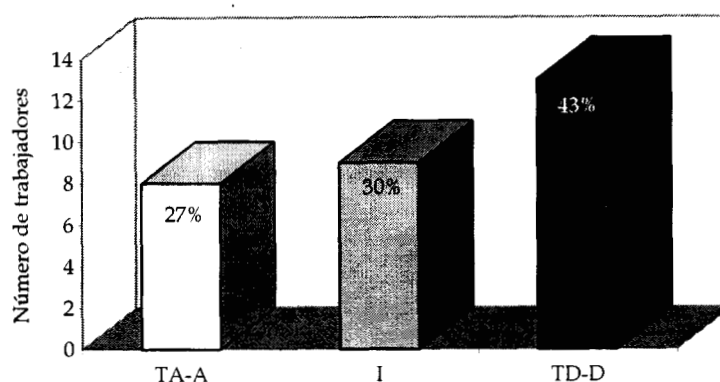
En esta pregunta se observó que el jefe no está recordando constantemente a los trabajadores lo que deben hacer, por lo que los resultados nos dicen que el 53% de los trabajadores estuvieron en desacuerdo y el 37% de acuerdo. La diferencia detectada entre ambos grupos se encuentra en que los que están en desacuerdo, la mayoría son solteros y son vendedores, y los que están de acuerdo son casados y son operadores de caja.

29. Las órdenes de mi jefe las acepto porque tiene más conocimientos.



En cuanto a aceptar las órdenes del jefe sólo porque tiene el conocimiento, el 80% de los trabajadores están de acuerdo, la mayoría de estos ocupan el puesto de vendedor, por otra parte con respecto a los que están en desacuerdo, que son el 13%, ocupan el puesto de operador de caja, se encontró que sólo el 7% están indecisos.

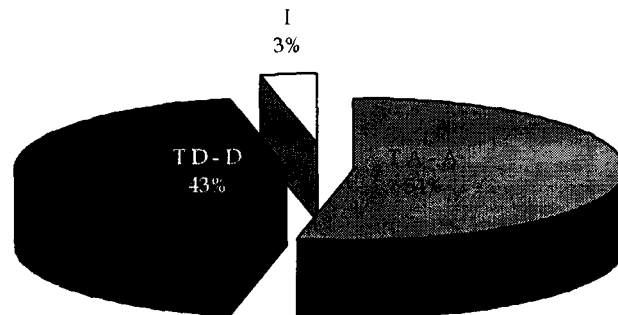
30. En algunas ocasiones mis compañeros se oponen para aceptar lo que mi jefe les indica.



En promedio (*según el anexo 4*), se encontró que los trabajadores estaban indecisos en cuanto a decir si sus compañeros se oponen a aceptar lo que les indica en ocasiones su jefe; el 43% de los trabajadores estuvieron en desacuerdo, por lo que se observa que entonces si aceptan las órdenes del jefe, se encontró que 9 de 13 pertenecen al sexo femenino y 8 son solteros, 10 se encuentran entre las edades de 19 a 25 años y 8 son operadores de caja. En cuanto a los que estuvieron de acuerdo, en este caso el 27%, la mayoría pertenece al sexo masculino, son casados y ocupan el puesto de coordinador. El 30% de los trabajadores estuvieron indecisos, por lo que es muy notable que el número fue superior a quienes estaban de acuerdo. La evaluación de esta afirmación, se realizó de forma inversa.

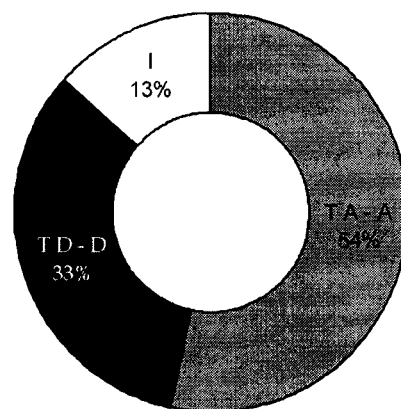
EMPRESA R

1.- El que mi jefe tenga buena relación conmigo me motiva a trabajar más.



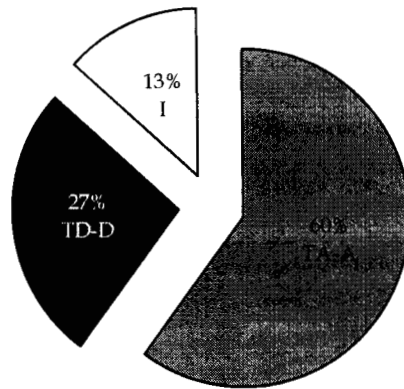
El 54% de los trabajadores están en acuerdo que si su jefe tiene buena relación con los trabajadores los motiva a trabajar más y su característica similar es que están en el puesto de limpiadores de carnes, pero existe un 43% de los trabajadores que está en desacuerdo con esta pregunta y su característica similar es que tienen un nivel primaria y el 3% restante de los trabajadores están indecisos, es decir, no supieron responder a esta pregunta.

2.- Mi jefe inmediato ayuda a mantener buenas relaciones de trabajo.



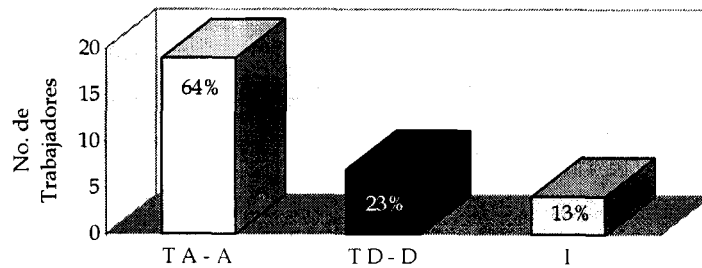
Los trabajadores que están en Acuerdo son el 54% con característica similar de ser la mayoría hombres y casados. Los que están en desacuerdo son el 33% de los trabajadores y no tienen alguna característica en particular. Y los indecisos su característica similar es que son hombres casados y representan 13% de la muestra.

3.- Cuando mi jefe me llama la atención lo hace con justicia y respeto.



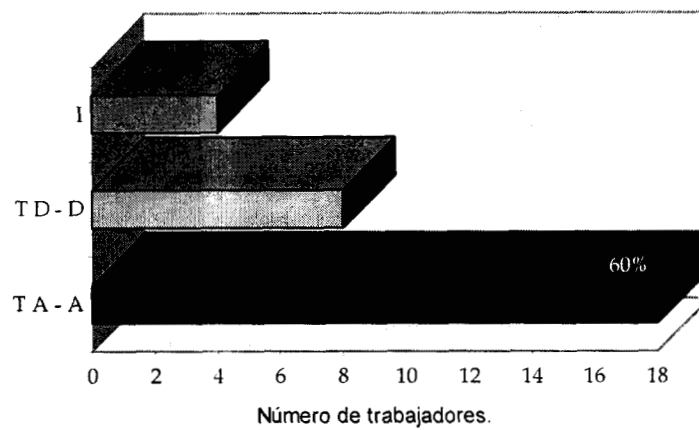
En esta pregunta se observó que el jefe cuando llama la atención lo hace con justicia y respeto , ya que el 60% de los trabajadores estuvieron de acuerdo en que así era, y el 27% de los trabajadores que tienen el puesto de Limpiadores de carnes y un nivel de escolaridad de primaria están en desacuerdo; por otra parte el 13% de trabajadores están indecisos.

4.- Mi jefe me proporciona apoyo cuando tengo algún problema en mis actividades de trabajo



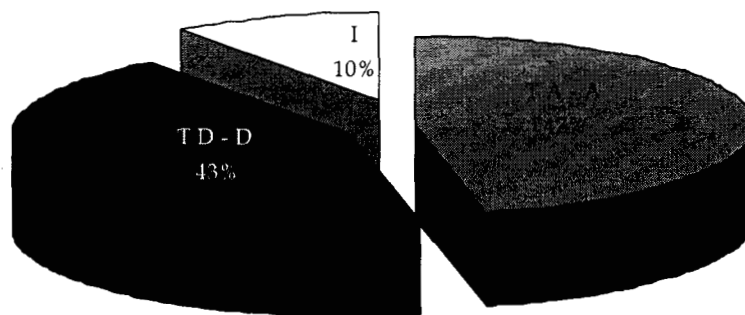
El 64% de los trabajadores piensan que su jefe les proporciona apoyo cuando tienen algún problema en sus actividades de trabajo, la mayoría de estas personas tienen una antigüedad menor de un año, y los trabajadores que están en desacuerdo que conforman el 23% de la muestra de esta empresa, y el 13% restante son trabajadores que están indecisos y tiene una característica en común que es una antigüedad de mayor a un año y menor a dos años.

5.- Considero que mi jefe me motiva a desarrollar mis habilidades.



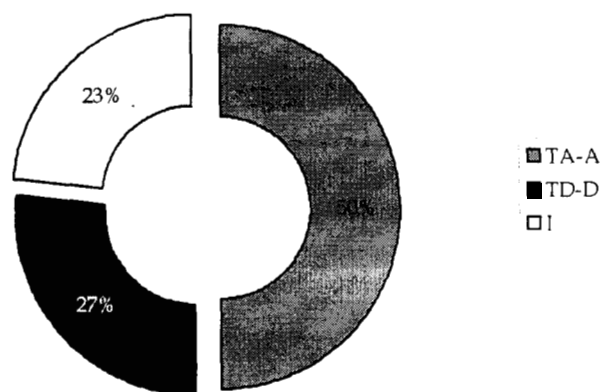
El 60% de los trabajadores piensan que su jefe los motiva a desarrollar sus habilidades, a este respecto el 27% está en desacuerdo y 13% de los trabajadores están indecisos, quienes tienen como característica similares el ser hombres casados.

6. Me molesto y hago mal mi trabajo, si mi jefe me llama la atención por realizar incorrectamente una actividad.



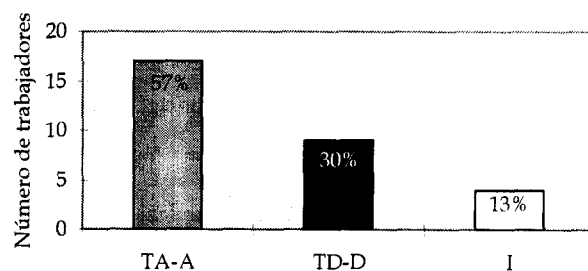
Como podemos observar en la gráfica, existe el 47% de los trabajadores que están de acuerdo en que si su jefe les llama la atención por realizar incorrectamente su trabajo ellos se enojan y lo hacen mal, además el 43% de los trabajadores están en desacuerdo, y los indecisos representan el 10% de los trabajadores. Esta pregunta fue evaluada de forma inversa.

7. Creo conveniente que al cometer algún error en mi trabajo, mi jefe me corrija indicando la mejor manera de hacerlo.



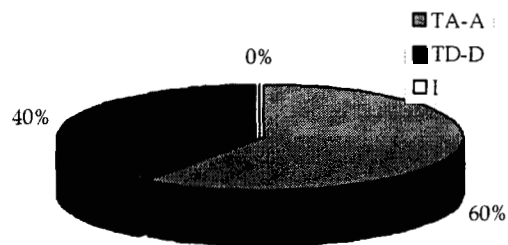
Esta pregunta nos ayuda a medir de cierta forma el grado de madurez que tienen las personas para aceptar un error ante otras personas y además que sean corregidos por otra persona. Las respuestas que se obtuvieron de esta pregunta fueron muy variadas, ya que 15 personas (50%) estuvieron de acuerdo con la pregunta, pero 8 (27%) estuvieron en desacuerdo, y 7 mas (23%) estaban indecisos.

8. Mi jefe siempre me alienta para que logre cumplir con el nivel de producción establecido.



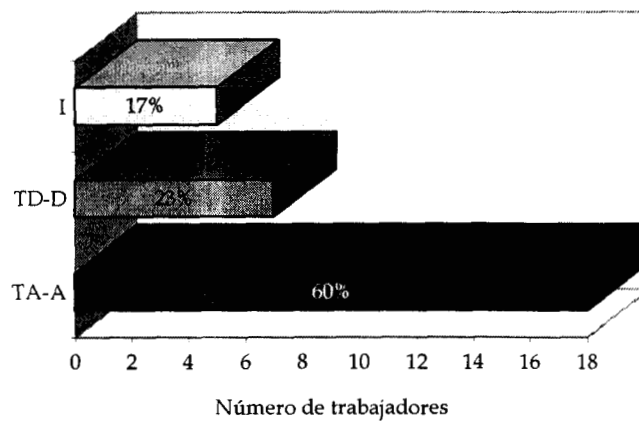
Con respecto a esta pregunta se encuentra también una diferencia considerable entre las personas que dijeron estar de acuerdo con las que dijeron no estarlo. Se encontraron 17 personas (57%) que están de acuerdo y 9 (30%) que están en desacuerdo; las restantes 4 personas (13%) se mostraron indecisos. Esto quiere decir que hay una gran diferencia entre las posiciones en de acuerdo contra las posiciones en desacuerdo como para determinar si el jefe alienta realmente a los trabajadores para cumplir con el nivel de producción establecido.

9. El carácter de mi jefe me motiva para trabajar mejor.



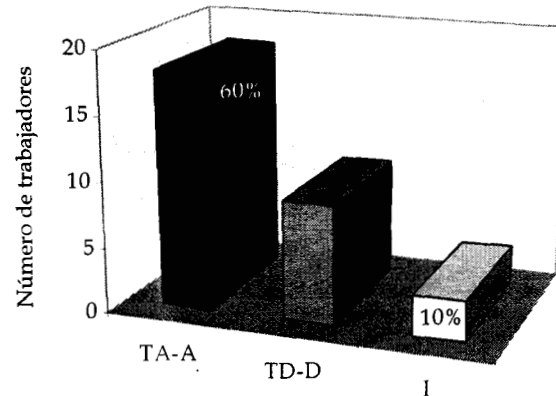
Con esta pregunta nos podemos dar cuenta de cómo afecta la forma de ser de una persona en la motivación de sus trabajadores para que estos brinden su mejor esfuerzo. En ésta se encontró un 40% (12 personas) que están en desacuerdo en que el carácter de su jefe los motiva para trabajar mejor, pero el 60% (18 personas) estuvieron de acuerdo con esta afirmación.

10. Mi jefe permite que los trabajadores elijan la mejor forma de realizar su trabajo .



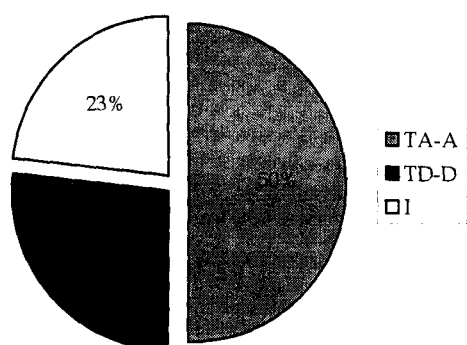
Esta pregunta nos permite saber cómo perciben los subordinados a la persona que funge como su jefe. Con esta pregunta queremos saber si el jefe de las personas cuestionadas es democrático o no. Las respuestas obtenidas indicaron que 18 personas (60%) están de acuerdo con ello, es decir, el 60% de las personas encuestadas opinan que su jefe si es democrático, mientras que un 23% (7 personas) no están de acuerdo con ello. No se halló alguna característica que pudiera diferenciar a unos de otros.

**11. El trato que tengo por parte de mi jefe
me motiva para hacer un buen trabajo.**



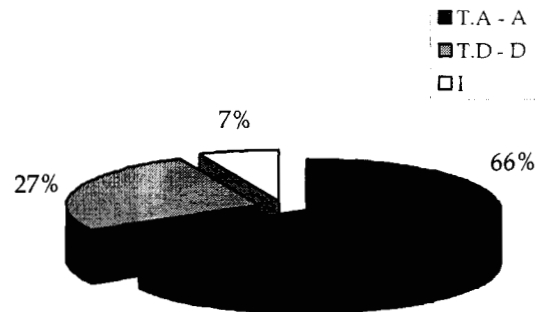
Esta pregunta nos permite identificar si la forma de dirigir a los trabajadores motiva para mejorar el desempeño de éstos. En los resultados obtuvimos que 18 personas (60%) están de acuerdo en que el trato que tienen con su jefe los motiva para hacer un buen trabajo, pero hubo 9 personas (30%) que opinaban lo contrario. Con esto no podemos decir con exactitud que el trato que tiene el jefe con sus trabajadores sea un factor motivacional para realizar un buen trabajo, por lo menos en este caso.

12. La forma de trabajar de mi jefe, me motiva para que me sienta parte de la empresa.



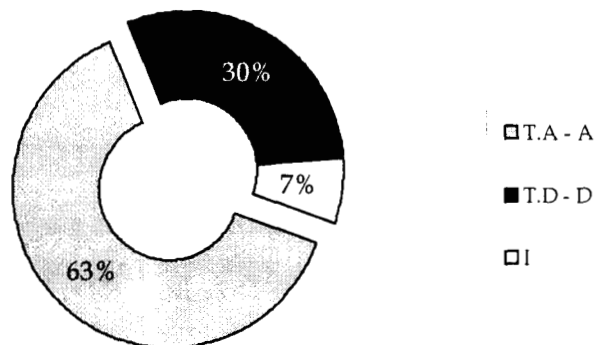
Esta gráfica nos muestra que, con respecto a la forma de trabajar de un jefe, queremos saber con esta pregunta si realmente esto influye en los trabajadores para que estos se sientan parte de la empresa, mas no como un miembro que sólo trabaja para ganarse un pago correspondiente. Las respuestas obtenidas señalan que 15 personas (50%) estuvieron de acuerdo en que la forma de trabajar de su jefe los motiva para que se sientan parte de la empresa y por tanto den lo mejor de sí para el desarrollo y buen funcionamiento de ésta. Se encontró también que 8 personas (27%) no estaban de acuerdo con la pregunta. También encontramos 7 personas (23%) que se mostraron indecisos. Estos resultados también son muy variables, pero tampoco pudo hallarse alguna característica que diferenciara cada una de las posiciones.

13. Mi jefe es muy sociable conmigo y con mis compañeros de trabajo.



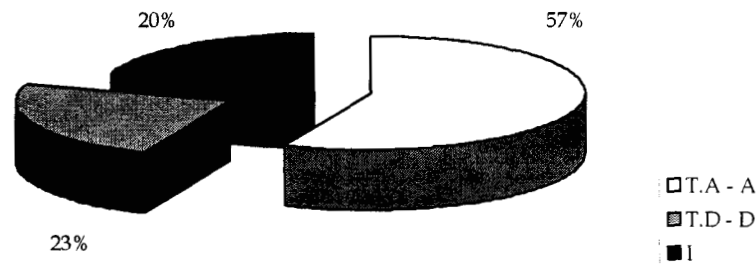
La mayoría de las personas, consideran que si se les toma en cuenta, pueden hacer un mejor trabajo. Aunque existe un 27% de las personas que consideran que esto no influye para que hagan un buen.

14. Mi jefe es muy sociable conmigo y con mis compañeros de trabajo.



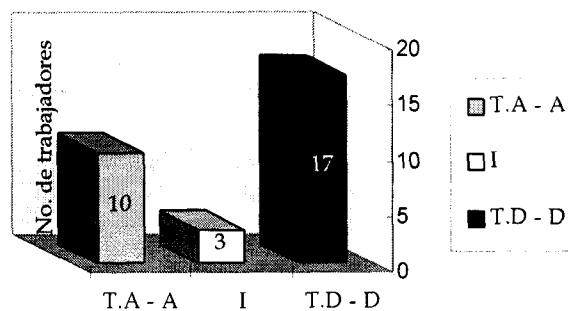
Como lo indica la gráfica, la mayoría de los trabajadores (63%) consideran que su jefe es sociable, un 30% no esta de acuerdo con la afirmación y sólo un 7% está indeciso.

15. Me dan la oportunidad de dar sugerencias respecto a la forma de realizar mi trabajo.



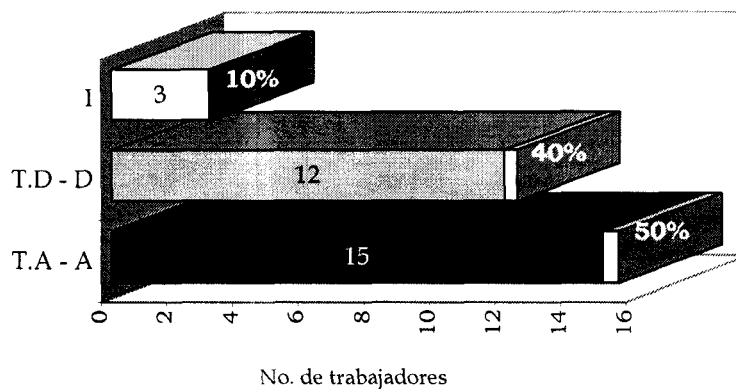
En este caso, la mayoría (57%) de los trabajadores coinciden en que sí se les da la oportunidad de dar sugerencias respecto a la forma de realizar su trabajo; de acuerdo con la moda (que puede observarse en *el anexo 7*) nos podemos dar cuenta que hay más tendencia a estar totalmente de acuerdo con esta afirmación. Sólo un 23% no está de acuerdo con ello. Aunque hay un 20% que no pudo dar una respuesta en acuerdo o en desacuerdo.

16. El reconocimiento de mi jefe provoca rivalidad entre mis compañeros de trabajo.



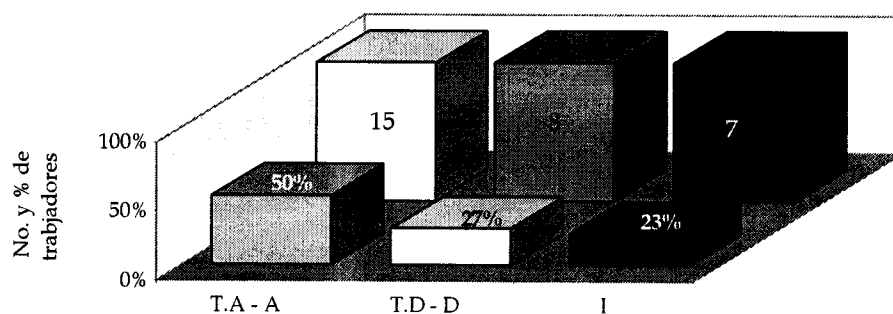
En promedio, los trabajadores no están seguros en cuanto a que si el reconocimiento de su jefe provoca rivalidad entre sus compañeros (*ver anexo 7*). Sin embargo en las gráficas se puede observar que 17 empleados de los 30 encuestados, consideran que esto no provoca rivalidad. Hay 10 trabajadores que opinan lo contrario y 3 que no saben que contestar. Esta pregunta fue evaluada de forma inversa.

17. La existencia de una buena comunicación con mi jefe, me impulsa a regresar a mi trabajo con ganas de dar mi mejor esfuerzo.



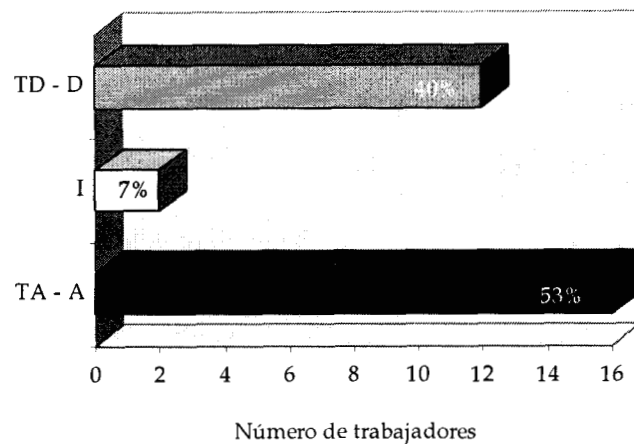
El promedio de las respuestas indica que los trabajadores no pueden decidir si la existencia de una buena comunicación con su jefe los impulsa a regresar a su trabajo con ganas de dar su mejor esfuerzo, sin embargo la moda (*ver anexo 7*) y la gráfica, ayudan a verificar una mayor tendencia a estar de acuerdo, ya que 15 trabajadores que representan el 50% del total de trabajadores encuestados, están de acuerdo en que esa comunicación sí es un factor motivacional.

18. Es mejor que mi jefe me diga qué tengo que hacer y cómo lo tengo que hacer.



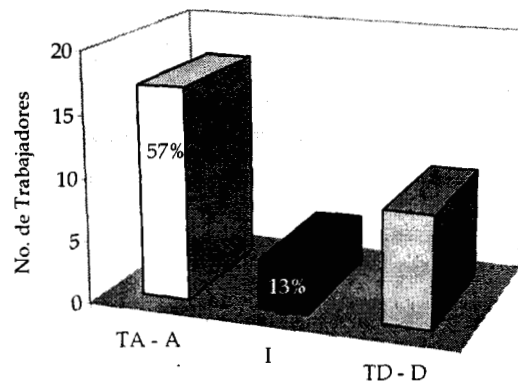
La media indica (*ver anexo 7*), que no pueden decidir si es mejor que su jefe les diga lo que tienen que hacer y cómo lo tienen que hacer. Sin embargo, un 50% (15 trabajadores), consideran esta situación como la mejor. Sólo un 27% (8 trabajadores) no está de acuerdo en que se les diga qué tienen que hacer y cómo lo tienen que hacer y 7 están indecisos.

19. Mi jefe habla conmigo sólo cuando cometo algún error.

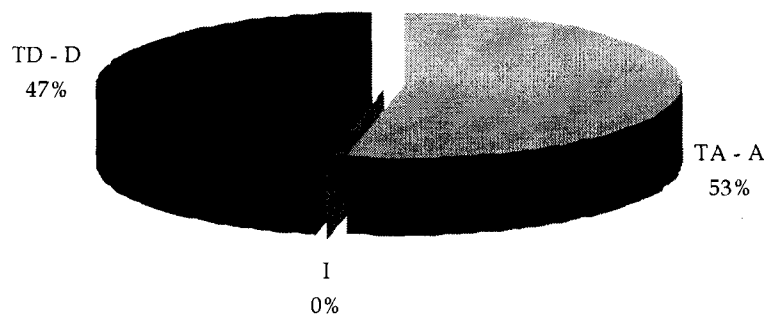


En esta pregunta notamos que la mayoría de los trabajadores, que son equivalentes al 53% están de acuerdo en que su jefe sólo habla con ellos cuando llegan a cometer algún error, mientras que la otra parte el 40% se mostró en desacuerdo y sólo hubo un 7% que estuvo indeciso a este respecto. El rasgo más característico fue la escolaridad la cual es solo primaria en la mayoría de los trabajadores. Esta pregunta fue evaluada de forma inversa.

20. Si supero las metas de desempeño y reconocen mi esfuerzo, esto me motiva a trabajar más.

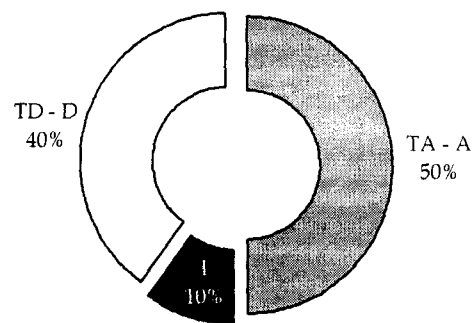


La gran mayoría de los trabajadores (57%) consideran que el reconocimiento de su jefe es un factor que los motiva a trabajar más; aunque también hallamos que algunos trabajadores (30%) están en desacuerdo con esto, y la parte restante (13%) no supo con certeza qué contestar. Un rasgo característico que se encontró en este grupo en cuanto a los trabajadores que se mostraron indecisos es la escolaridad, así como el hecho de que son casados.

21. Las órdenes de mi jefe las acepto porque él es mi jefe.

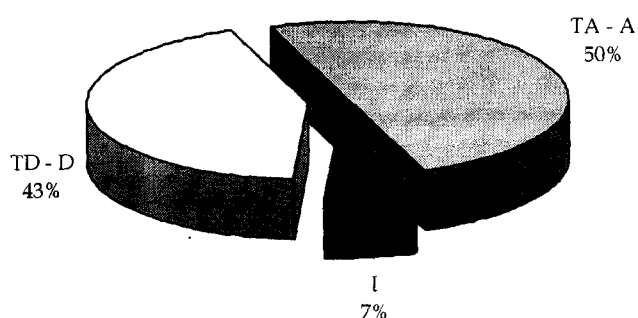
En esta pregunta se encontró que más de la mitad (53%) de los trabajadores están de acuerdo en que las órdenes son aceptadas sólo porque las da su jefe, la otra parte de la muestra (47%) no cree que así sea. Lo que se puede notar es que en promedio tienen una tendencia a aceptar este hecho, como lo indica la moda, (ver anexo 7) como la mayoría de la muestra. Esta pregunta fue evaluada de forma inversa.

22. Mi jefe siempre pide mi opinión cuando se va a hacer algún cambio.



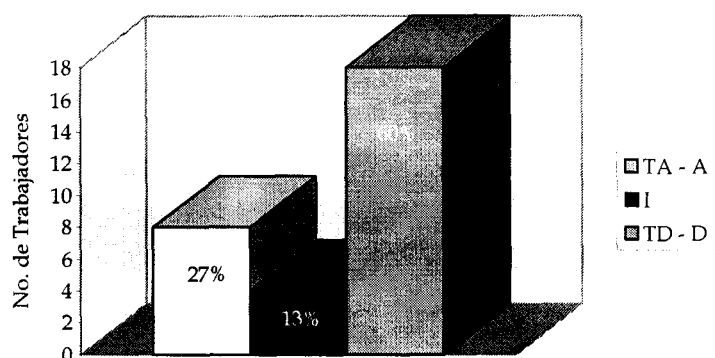
Encontramos que la mitad de la muestra (50%), considera que sí es tomada en cuenta cuando se realiza algún cambio, aunque la otra parte (40%) considera que no es así; un rasgo característico de este grupo es la antigüedad de los trabajadores. En forma mas general, la moda (*Ver anexo 7*) nos indica que la tendencia es aceptar lo planteado anteriormente.

23. Las actividades se tienen que cumplir rigurosamente como lo indica mi jefe.



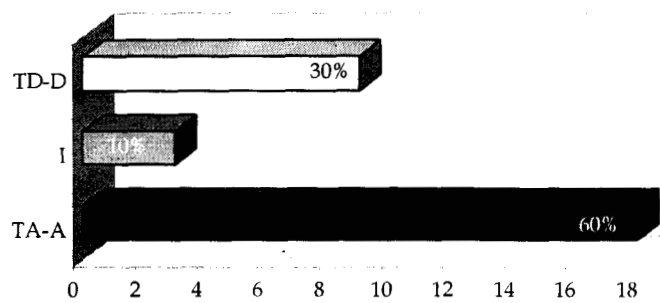
No se encontró gran diferencia entre el 50% de los trabajadores que están de acuerdo y el 43% de los que están en desacuerdo con esta pregunta, aunque considerando otros indicadores como la moda por ejemplo, podemos darnos cuenta que la tendencia que se tiene es a estar de acuerdo en que las actividades que se realizan deben cumplirse rigurosamente.

24. Para mí es más importante que mi jefe muestre interés por los trabajadores que por el cumplimiento de las actividades con toda precisión.



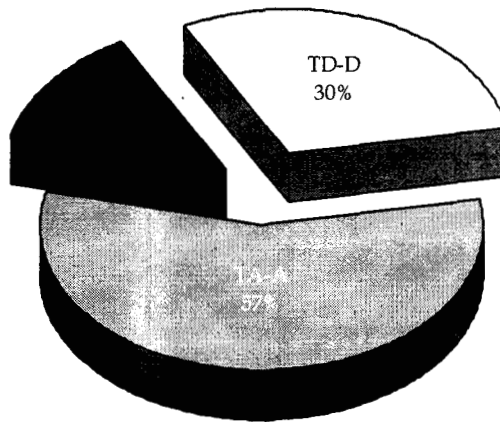
En esta gráfica podemos ver que el 60% de la muestra indicó estar en desacuerdo en que es más importante el interés que muestra su jefe hacia las actividades que hacia ellos, un 27% más opinó estar de acuerdo con esta pregunta, pero también hubo un 13% de indecisos.

25. Puedo cumplir bien con mi trabajo, sin necesidad que se encuentre mi jefe.



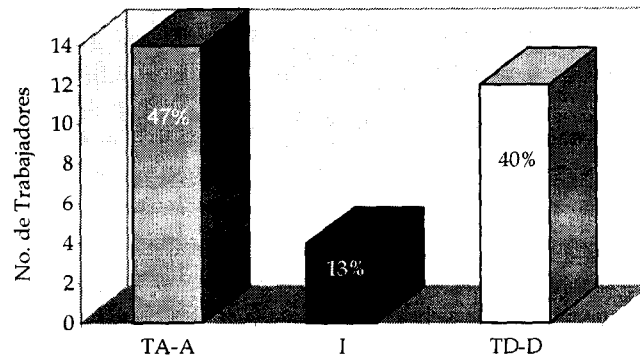
Esta pregunta se realizó con la finalidad de ver cuál es en general el grado de madurez de los trabajadores. Aquí se encontró que el 60% está de acuerdo en que pueden cumplir sus actividades sin necesidad de que se encuentre su jefe, el 30% de los trabajadores está en desacuerdo y el 10% estuvo indeciso.

26. Mi jefe siempre esta al pendiente de los trabajadores para que se realice un trabajo con calidad.



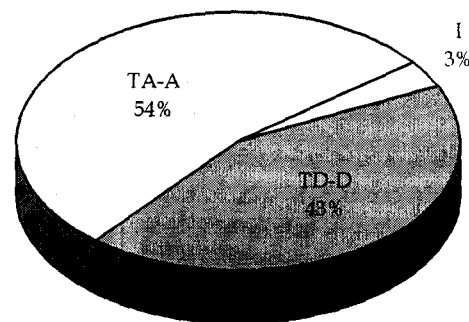
Esta pregunta se realizó para ver si el jefe siempre está al pendiente de los trabajadores. Según los resultados, el estar de acuerdo es lo que mas se repite (*esto es, la moda, que puede observarse en el anexo 7*), por lo que el 57% de los trabajadores estuvieron de acuerdo, mientras que el 30% de los trabajadores se mostraron en desacuerdo y solo cuatro trabajadores, que equivalen al 13% estuvieron indecisos.

27. Mi jefe siempre esta recordando a los trabajadores lo que deben hacer.



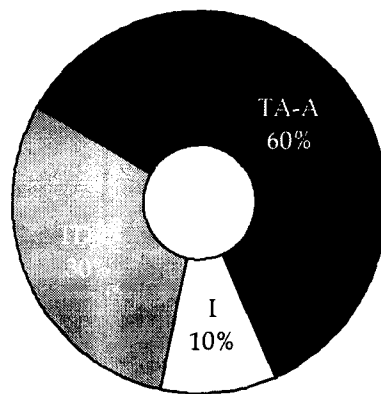
El 47% de los trabajadores están de acuerdo en cuanto a que su jefe les recuerde lo que tienen que hacer, el 40% está en desacuerdo y el 13% indeciso.

28. Mi jefe anima a los trabajadores y se muestra accesible para el diálogo.



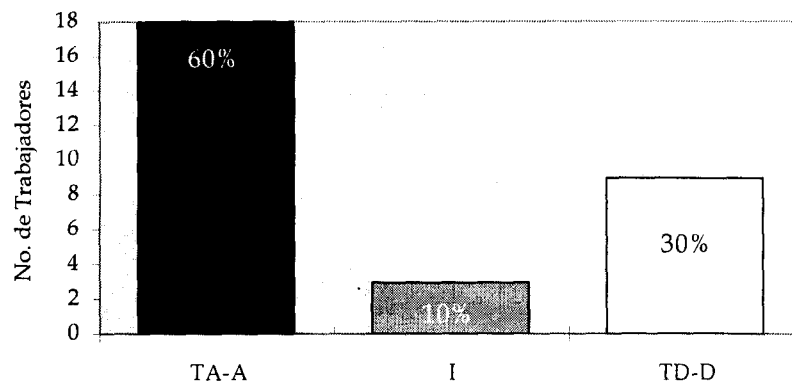
El que un jefe anime a los trabajadores y que a la vez se muestre accesible para el diálogo, resulta importante para los trabajadores, ya que el 54% de los trabajadores están de acuerdo en que es importante, pero el 43% está en desacuerdo, y sólo un 3% está indeciso.

29. Las órdenes de mi jefe las acepto porque tiene más conocimientos.



Esta pregunta es en relación a la aceptación de órdenes del jefe por tener conocimientos, en este caso la mayoría, que equivale al 60% de los trabajadores, estuvo de acuerdo, el 30% estuvo en desacuerdo y un 10%% indeciso.

30. En algunas ocasiones mis compañeros se oponen para aceptar lo que mi jefe les indica



En cuanto a la aceptación de las indicaciones del jefe por parte de los trabajadores se observó que los trabajadores se negaban a recibir las órdenes de su jefe, ya que el 60% estuvo de acuerdo en que sus compañero se negaban a aceptar órdenes y sólo el 30% estaban en desacuerdo.¹⁴

¹⁴ Los resultados de esta pregunta se evaluaron de forma inversa.

4.2 Interpretación General

4.2.1 EMPRESA E

Las respuestas obtenidas en las preguntas 3, 5, 10, 15, 19, 22, 23, 27 y 28 (*ver anexo 1*) que se utilizaron para conocer las características que corresponden al estilo de liderazgo del jefe de la *Empresa E*, nos indican que los gerentes de dicha empresa, son jefes con una tendencia mayor a ser líderes democráticos, ya que se interesan tanto porque las actividades se realicen como se requiere para el logro de sus objetivos, así como por las relaciones humanas existentes en la organización, tomando en cuenta a los trabajadores no sólo como personas que fungen con una actividad para percibir un pago por ello, sino que también son personas que sienten, que piensan y que pueden aportar algo nuevo a la organización. Esto lo logran a través de una forma de dirección y coordinación flexible de las actividades de sus empleados, esto es, que para asegurar el cumplimiento de sus actividades y objetivos guían el trabajo de sus empleados, incorporando sugerencias para tomar decisiones, se muestran accesibles para el diálogo, pero cuando los trabajadores cometen algún error, los corrigen de manera respetuosa indicando la manera de mejorar aunque no les señalan específicamente lo que deben hacer, para que ellos tengan la libertad de elegir la forma de realizar su trabajo y de dar sugerencias ya sea para la solución de problemas o para el mejoramiento de su desempeño; en ocasiones les notifican cuando se va a realizar algún cambio, los ayudan y motivan a

desarrollar habilidades y no los presiona de manera constante para que recuerden lo que deben hacer.

Con el fin de motivar a sus empleados para que sean más productivos, estos gerentes asumen las siguientes conductas que se pudieron comprobar de las preguntas 2, 3, 4, 8, 12, 17, 26, 27 y 28 (*ver anexo 1*):

- Ayudan a mantener buenas relaciones y se muestran accesibles para el diálogo para mantener una buena comunicación con sus empleados.
- Llamam la atención de manera respetuosa y justa.
- Proporcionan apoyo a sus empleados cuando tienen algún problema con sus actividades de trabajo.
- Alientan a los trabajadores para que logren sus metas establecidas de trabajo y para que realicen dicho trabajo con calidad.

En cuanto a sus características como líderes que se encontraron mediante las preguntas 1, 9, 12, 14, 21, 28, y 29 (*ver anexo 1*), se verificó que utilizan conjuntamente con la autoridad que les da su puesto, su poder carismático¹⁵ para que sus trabajadores acepten sin dificultad sus decisiones; ya que el ser sociables les permite relacionarse con ellos, lo cual les ayuda a que su forma de trabajo sea aceptada por los trabajadores. Sin embargo, estos trabajadores no aceptan las decisiones de sus jefes por el hecho de que estos tengan mayores conocimientos, tal vez porque las

¹⁵ Autoridad formal y poder carismático, son términos que aparecen en la sección de definición de términos y en el capítulo de Liderazgo, respectivamente.

personas que consideran que estos conocimientos no son suficientes para legitimar su derecho a dar órdenes son personas con un nivel máximo de estudios de preparatoria y carrera técnica.

La investigación también ayudó a verificar que los empleados de esta empresa pueden ser motivados mediante el reconocimiento de su esfuerzo y su trabajo, mediante una buena relación con su jefe, del trato y la comunicación que tenga su jefe con ellos, es decir, si perciben que hay un interés por su bienestar en el desarrollo de sus actividades, pueden ser motivados para que mejoren su desempeño. Sin embargo, el factor del liderazgo no resulta ser determinante por completo de un mejor desempeño, ya que los resultados obtenidos en las preguntas 1, 6, 11, 13, 20 y 24 (*ver anexo 1*) muestran que sólo están de acuerdo pero no tienen un total convencimiento de su influencia sobre el desempeño; lo cual puede deberse al hecho de que son empleados que trabajan por comisión de acuerdo con las ventas que realicen, entonces el factor económico también puede ser un elemento que influya conjuntamente con el estilo de liderazgo para lograr un mejor desempeño.

Los empleados mostraron un alto grado de madurez lo que se pudo comprobar mediante las preguntas 6, 7, 16, 18, 25 (*ver anexo 1*); ya que manifestaron ser capaces de cumplir con su trabajo aún si no se encuentra su jefe y reaccionan favorablemente si se les llama la atención por realizar incorrectamente alguna actividad, lo cual puede deberse también a que como trabajan por comisión, para ellos no es muy conveniente cometer errores o perder una venta; el reconocimiento de su jefe no provoca rivalidad entre compañeros, tal vez porque todos han logrado

percibir que cualquier reconocimiento es atribuido realmente al desempeño y no a preferencias; muestran una actitud de aceptación de errores y de ser corregidos por otra persona que les indique la mejor forma de realizar la actividad. Esto último demuestra cierta tendencia a requerir de cierta orientación por parte de su jefe, aunque no por completo puesto que también requieren que se les tome en cuenta para que den sugerencias.

Por último puede decirse que, de acuerdo con la investigación, el liderazgo democrático que es asumido por cada uno de los jefes de la *Empresa E* sí influye sobre el desempeño de los empleados (*ver anexo 1, pregunta 30*), los cuales aceptan dicho estilo. Este hecho se debe a que el liderazgo asumido por los gerentes es el más adecuado según las características de los empleados, quienes requieren solo ser guiados y coordinados por parte de su jefe.

4.2.2 EMPRESA R

Según los resultados de la investigación y considerando las tendencias de los trabajadores en promedio (*ver anexo 7*), así como la variabilidad de las respuestas obtenidas, no se pudo identificar claramente un estilo de liderazgo bien definido. Tampoco se pudieron identificar las características y conductas del líder (jefe) contenidas en las preguntas 1, 2, 3, 4, 8, 9, 12, 14, 17, 21, 26, 27, 28 y 29 (*ver anexo 1*), ni los factores de motivación atribuibles al estilo de liderazgo y el grado de madurez debido a que no lograron asumir una postura lo suficientemente clara que

ayudara a dar una respuesta a los objetivos específicos de la investigación. En la mayoría de las afirmaciones, las opiniones estaban divididas en posturas contrarias, sin que se pudieran hallar parámetros o características específicas de cada grupo que explicara sus diferencias de opinión. Por esa razón, al agotar las posibilidades de encontrar explicaciones atribuibles a esas características de grupo e internas a su centro de trabajo, suponemos que la explicación podría encontrarse en una serie de variables como las siguientes:

- La falta de claridad para identificar a un jefe específico (dueño o supervisor, etc.) que les permitiera coincidir con la evaluación de un mismo jefe (líder), debido a que es una pequeña empresa familiar donde puede existir más de un jefe que tome el mando frente a los trabajadores.
- Por el bajo nivel de estudios que tienen y la educación que reciben en una zona rural, tal vez consideran que la persona que les da órdenes tiene ese derecho ya sea por el puesto que ocupa, porque tiene más conocimientos o simplemente porque ellos son trabajadores que tienen que recibir órdenes de otra persona.
- Al ser la única empresa establecida en ese lugar, representa para los trabajadores la fuente más importante de empleo distinta a las labores de trabajo independiente que se realizan más comúnmente en las zonas rurales y por las que pueden obtener ingresos de los cuales hagan uso exclusivamente ellos y su familia; de esta manera lo único que buscan es tener una seguridad en su empleo a través de la realización de su trabajo, es decir, sólo asocian el pago de su salario

por el desempeño realizado. Así, tal vez estos trabajadores no han reflexionado sobre la relación trabajador—jefe que existía en la empresa y por ello no habían relacionado su nivel de desempeño con la relación existente con su jefe, sólo la relación desempeño—salario. Esto pudo haber provocado que al momento de presentarles las afirmaciones del cuestionario, no lograron dar una respuesta más precisa al respecto.

En cuanto a las características de los trabajadores, estos mostraron cierto grado de inmadurez que les hace reaccionar de manera negativa ante algunas conductas asumidas por su jefe, esto se sustenta con los resultados que se obtuvieron de las preguntas 6, 7, 16, 18 y 25, las cuales se utilizaron para conocer el grado de madurez de los trabajadores (*ver anexo 1*); ya que en ocasiones no aceptan que se les llame la atención por realizar incorrectamente una actividad; además el reconocimiento de su jefe podría provocar la rivalidad entre los trabajadores, quienes consideran que es mejor que les digan lo que tienen que hacer y cómo lo tienen que hacer para tener una mayor seguridad y no tener que asumir responsabilidades por las decisiones que tuvieran que tomar; y consideran que su jefe debe mostrar un mayor interés por el cumplimiento de las tareas, lo cual indicaría que tal vez el estilo de liderazgo más factible en esta empresa, sea el autoritario, por el bajo grado de madurez observado en los trabajadores, los que no siempre aceptan el estilo de liderazgo de su jefe.

Sin embargo, considerando los resultados obtenidos en las preguntas 3, 5, 10, 15, 19, 22, 23, 27 y 28 (*ver anexo 1*) y tomando en cuenta las respuestas similares de la mayoría, el estilo de liderazgo podría calificarse como con cierta tendencia a ser

democrático, puesto que sí se les da la oportunidad a los trabajadores de dar sugerencias respecto a la forma de realizar su trabajo y se les proporciona apoyo cuando tienen algún problema con sus actividades; aunque por las opiniones de los demás también se identifican ciertos rasgos de ser un líder autoritario, ya que también se encontró que los trabajadores no lograron identificar claramente las conductas que su jefe asumía para motivarlos, lo cual puede indicar una mayor preferencia del jefe por el cumplimiento de las tareas más que por las relaciones con los empleados. Esta es una característica de un líder autoritario.

Aunque ciertos elementos o factores relacionados con la forma de dirigir a los trabajadores que se pudieron identificar con las preguntas 1, 6, 11, 13, 20 y 24 (*ver anexo 1*), sí pueden ser utilizados como factores motivacionales para mejorar su desempeño, no a todos se puede influir con ello, tal vez por el hecho que ya se mencionó anteriormente, de que por ser la única empresa en ese lugar no tienen más opciones para buscar empleo en una empresa diferente, por lo que estos trabajadores, tienen que asistir a este trabajo para asegurar su sustento, lo cual implica la satisfacción de sus necesidades más básicas¹⁶ haciendo que las necesidades de reconocimiento sean secundarias en ese momento por las condiciones económicas que prevalecen en ese lugar y que afectan el bienestar de los que ahí trabajan, ya que no tienen muchas oportunidades de empleo.

¹⁶ Tomando como referencia la Teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow.

4.2.3 Interpretación Comparativa

Con respecto a la forma en que dirigen los jefes en ambas empresas (*E* y *R*), se puede decir que el grado de influencia del estilo de liderazgo que se tiene, dependerá de varios factores existentes, en este caso internos y externos a la organización. En la *Empresa E* se observó un estilo de liderazgo democrático, mientras que en la *Empresa R*, se dan rasgos tanto de un estilo de liderazgo democrático, como de un estilo de liderazgo autoritario, lo cual se debe a que en las preguntas utilizadas para conocer el estilo utilizado por el jefe de esta empresa, se obtuvieron opiniones divididas que no permitieron identificar un estilo de liderazgo bien definido. Esto nos podría estar indicando que existe un estilo de liderazgo autoritario oculto con ciertos rasgos de un liderazgo democrático.

La falta de claridad, se da porque en la totalidad de la muestra de la *Empresa R* se pudo observar que existe un alto índice de indecisión en las respuestas, para lo cual se trataron de encontrar factores atribuibles a la escolaridad, edad, sexo, antigüedad y puestos, esto para que nos permitieran explicar las diferencias en las respuestas; sin embargo no se lograron encontrar características comunes a cada grupo con opiniones contrarias. Otro elemento por el cual el estilo de liderazgo de la *Empresa R* no está bien definido, es porque suponemos que el jefe no actúa de igual manera en determinadas ocasiones, con todos los trabajadores .

De esta manera, los resultados indican que pueden existir otros factores (quizá externos) que influyeron de forma determinante en los resultados obtenidos, entre

los cuales podemos encontrar: el giro de la empresa, el tamaño, la ubicación geográfica, y hasta las condiciones del trabajo mismo.

En cuanto a las diferencias encontradas en los resultados de cada una de las empresas, se pueden mencionar los siguientes:

El hecho de considerar legítimo o no el derecho de un jefe a dar órdenes, ya sea por la autoridad que le da su puesto o por el nivel de conocimientos, puede estar influenciado por el nivel máximo de estudios con que cuentan los trabajadores; ya que en la *Empresa R* el nivel máximo de estudios de los trabajadores es de secundaria, aunque la mayoría de ellos cuentan sólo con nivel de primaria, por lo que consideran que su jefe, por el nivel de conocimientos con que cuenta y por su función de dueño, tiene la obligación de darles órdenes y mostrar más interés por el trabajo. Mientras que en la *empresa E* la mayoría de los trabajadores cuentan con un nivel máximo de escolaridad de carrera técnica y preparatoria; a este respecto los trabajadores consideran que su jefe sólo debe guiar y coordinar sus actividades para que les dieran oportunidad de dar sugerencias, por lo que cuestionaban el derecho de su jefe a dar órdenes por tener mayores conocimientos, tal vez por que son personas con un nivel de estudios a nivel medio superior, lo que les permite tener una mentalidad diferente a la de personas con niveles de escolaridad más bajos. A este respecto, se supone que un cierto nivel de estudios, así como el hecho de vivir en la ciudad influye para tener otra perspectiva del trabajo y de cierta forma la manifestación de más responsabilidad o madurez hacia este.

El nivel de escolaridad junto con el estado civil y la edad fueron factores que tuvieron cierta influencia para las respuesta obtenidas en cuanto al grado de madurez de los trabajadores, ya que en la *Empresa E* la mayoría de los que manifestaron un alto grado de madurez eran personas mayores a 26 años, casadas y con estudios de preparatoria y carrera técnica, lo cual puede manifestar una tendencia a asumir mayor responsabilidad para tomar decisiones en cuanto a su trabajo y por las consecuencias derivadas de ello.

El hecho de que en la *Empresa E* se trabaje por comisión según las ventas obtenidas por los trabajadores tal vez influyó para que se manifestaran reacciones favorables ante una llamada de atención por parte de su jefe cuando cometen algún error, ya que como se mencionó anteriormente, no sólo afectan a la empresa sino al ingreso que obtendrán ellos mismos. En cambio, en la *Empresa R* los trabajadores se molestan y hacen mal su trabajo si se les llama la atención por realizar incorrectamente alguna actividad, tal vez porque reciben un salario por jornada de trabajo y si realizan mal su trabajo a ellos no los perjudica de manera directa las consecuencias de ello.

5. CONCLUSIONES

La hipótesis de que un estilo de liderazgo democrático motiva a los empleados para que sean más productivos, se aceptó debido a que este sí influye sobre el desempeño y las actitudes de los trabajadores hacia su trabajo; aunque también se encontró que el liderazgo democrático no siempre es el mejor para lograr motivar a los trabajadores a ser más productivos, ya que este dependerá de las necesidades de la organización, así como también las características específicas del jefe y de los empleados (escolaridad, edad, sexo, estado civil, puesto, etc.).

Sin embargo, el estilo de liderazgo asumido por un jefe sí influye (independientemente de si es un estilo democrático o autoritario), aunque no de manera determinante sobre el desempeño de los trabajadores y sus actitudes hacia el trabajo; sólo que el estilo más adecuado dependerá mucho del grado de madurez de los empleados para asumir responsabilidades, de las condiciones internas de la empresa, el grado de satisfacción de las necesidades de los trabajadores y de los factores ambientales (cultura, etc.) e incluso de las condiciones o situaciones que enfrenta el mismo líder en determinado momento; ya que no siempre el estilo de liderazgo democrático, es el mejor para lograr motivar a los trabajadores a ser más productivos. Por lo que puede decirse que los estilos de liderazgo con frecuencia, son una consecuencia del estilo del grupo. Un grupo compuesto por miembros con una fuerte personalidad tiene necesidad de un estilo democrático; por lo que es muy

probable que los miembros presionen al líder o creen una atmósfera adecuada para que el líder opere democráticamente.

Aunque lo que si es importante, es que una buena forma de dirigir no es imponiendo una autoridad, sino dejar que todos cooperen para realizar las actividades y que de alguna manera el jefe sólo sea el responsable de coordinar las actividades de sus trabajadores. Con frecuencia el liderazgo esta relacionado con el contexto, sin dejar de ser personal; sus características están dictadas por el contexto del grupo y no solo por la personalidad individual del líder, aunque ambos factores afectan mutuamente.

Según se observó, el estilo de liderazgo junto con el factor económico pueden ser factores muy importantes que en conjunto pueden ayudar a obtener mejores resultados sobre el desempeño de los trabajadores; ya que el estilo de liderazgo influye mucho sobre las necesidades de reconocimiento y logro de los empleados, mientras que el factor económico influye sobre el grado de satisfacción de las necesidades básicas de los trabajadores.

Las conductas que asume un jefe, son de alguna manera determinantes para las actitudes de los trabajadores ante ciertas situaciones; así como la forma en que un jefe dirige a sus subordinados, realmente es un factor que los motiva a mejorar su

desempeño: la comunicación, el fomentar las buenas relaciones interpersonales y laborales así como la buena comunicación entre ambas partes, la participación de los trabajadores, el reconocimiento del esfuerzo del subordinado, y en general, el interés que el líder muestra sobre sus subordinados. Por ello un líder debe saber que las personas que tiene bajo su mando son personas que además de tener las capacidades y habilidades para trabajar, tienen un potencial enorme de sentimientos que los motiva a hacer más de lo que normalmente hacen o pueden hacer. Esto demuestra que con un simple estímulo (no necesariamente monetario) el trabajador puede mejorar su desempeño.

Considerando los resultados de ambas empresas se puede decir que las condiciones internas, los factores ambientales y las características de los propios integrantes de la organización, influyen de manera determinante en la importancia atribuida al estilo de liderazgo como factor motivacional para el incremento de la productividad.

RESUMEN

El problema al cual se trató de dar respuesta mediante esta investigación era ver si el estilo de liderazgo influye en la motivación del trabajador para que éste sea más productivo. Para ello, la hipótesis planteada consistió en comprobar si un estilo de liderazgo democrático motiva a los empleados para que éstos sean más productivos.

Para poder comprobar la hipótesis se realizó la aplicación de un cuestionario a muestras representativas de dos empresas ubicadas en localidades distintas y con actividades productivas diferentes. Los resultados obtenidos en cada una, nos llevaron a aceptar la hipótesis debido a que se encontró que el liderazgo democrático sí tiene una influencia sobre el desempeño y actitudes de los trabajadores; sin embargo, no siempre el estilo de liderazgo democrático es el más adecuado para dirigir las actividades de los trabajadores y motivarlos a mejorar su desempeño para incrementar la productividad. El estilo de liderazgo dependerá de las características de los trabajadores (madurez, cultura, etc.), del líder o jefe y del contexto interno y externo de la empresa.

De cualquier manera, la forma de dirigir de un jefe, sus características y sus conductas sí influyen sobre las actitudes y desempeño de los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

1. Crosby, Philip B.
Liderazgo
McGraw-Hill
México, 1990
2. Chiavenato, Idalberto
Administración de Recursos Humanos
Editorial McGraw – Hill
Segunda edición
Páginas 5-62
3. Davis y Keith
Administración de personal
Capítulo 13
4. Edwin Flippo
Principios de Administración de Personal
McGraw-Hill
Páginas 317- 351
5. Hernández Sampieri, Roberto
Metodología de la Investigación
Editorial McGraw – Hill
Segunda edición
México D.F., 1998.
6. Howell W.
Psicología Industrial y Organizacional
Editorial El manual Moderno
Páginas 50-151.
7. Keith Davis
El comportamiento humano en el trabajo
McGraw-Hill.
9. L. French, Wendell
Administración de personal. Desarrollo de Recursos Humanos
Editorial Limusa Tercera reimpresión
México D.F., 1991
Págs. 127-153.
10. Mc Clelland, C. David.
Estudio de la motivación humana
Editorial Narcea
11. Münch Galindo, Lourdes.
Más allá de la excelencia y de la calidad total
Editorial Trillas
México, 1994.
Págs. 115-143.
12. Rodríguez Estrada, Mauro
Motivación al trabajo.
Editorial el manual moderno
México, 1989
13. Stoner, James A. F.
Administración
Editorial Prentice Hall
México, 1985
14. Zorrilla Arena Santiago/et. al.
Guía para elaborar la tesis
Mc Graw-Hill
México, 1992.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de Medición (Cuestionario)

Anexo 2. Tabulación de las características de la muestra de la *Empresa E*

Anexo 3. Gráficas de las características de la muestra de la *Empresa E*

Anexo 4. Tabulación de los resultados obtenidos *Empresa E*

Anexo 5. Tabulación de las características de la muestra de la *Empresa R*

Anexo 6. Gráficas de las características de la muestra de la *Empresa R*

Anexo 7. Tabulación de los resultados obtenidos *Empresa R*

Anexo 1. Instrumento de Medición

CUESTIONARIO

El objetivo de este cuestionario es conocer su opinión sobre el estilo de liderazgo de su área o departamento.

La información que proporcione es confidencial, por lo que no tiene que anotar su nombre.

Para que esta información sea válida le pedimos que responda con toda sinceridad a cada una de las preguntas. Su opinión es muy importante.

Gracias por su ayuda.

Datos Generales:

Sexo: Femenino () Masculino ()
 Estado Civil: Soltero () Casado () Otro, especifique _____
 Edad: _____ años.
 Puesto que ocupa: _____
 Departamento al que pertenece: _____
 Nivel máximo de estudios:
 Primaria () Carrera Técnica ()
 Secundaria () Licenciatura ()
 Preparatoria ()
 Antigüedad: Años _____ Meses _____ Días

Instrucciones: *Conteste las siguientes preguntas, marcando con una "X" sólo una opción de acuerdo a su criterio :*

1. El que mi jefe tenga buena relación con conmigo me motiva a trabajar más.
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
2. Mi jefe inmediato ayuda a mantener buenas relaciones de trabajo.
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
3. Cuando mi jefe me llama la atención lo hace con justicia y respeto.
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
4. Mi jefe me proporciona apoyo cuando tengo algún problema en mis actividades de trabajo.
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
5. Considero que mi jefe me motiva a desarrollar mis habilidades.
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
6. Me molesto y hago mal mi trabajo, si mi jefe me llama la atención por realizar incorrectamente una actividad.
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
7. Creo conveniente que al cometer algún error en mi trabajo, mi jefe me corrija indicando la mejor manera de hacerlo.
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
8. Mi jefe siempre me alienta para que logre cumplir con el nivel de producción establecido.
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

9. El carácter de mi jefe me motiva para trabajar mejor.
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
10. Mi jefe permite que los trabajadores elijan la mejor forma de realizar su trabajo.
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
11. El trato que tengo por parte de mi jefe me motiva para hacer un buen trabajo.
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
12. La forma de trabajar de mi jefe, me motiva para que me sienta parte de la empresa.
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
13. Cuando soy tomado en cuenta por mi jefe hago mejor mi trabajo.
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
14. Mi jefe es muy sociable conmigo y con mis compañeros de trabajo.
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
15. Me dan la oportunidad de dar sugerencias respecto a la forma de realizar mi trabajo.
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
16. El reconocimiento de mi jefe provoca rivalidad entre mis compañeros
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
17. La existencia de una buena comunicación con mi jefe, me impulsa a regresar a mi trabajo con ganas de dar mi mejor esfuerzo.
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
18. Es mejor que mi jefe me diga qué tengo que hacer y cómo lo tengo que hacer .
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
19. Mi jefe habla conmigo sólo cuando cometo algún error.
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
20. Si supero las metas de desempeño, y reconocen mi esfuerzo, esto me motiva a trabajar más.
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
21. Las ordenes de mi jefe las acepto por que él es mi jefe.
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
22. Mi jefe siempre pide mi opinión cuando se va hacer un cambio.
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
23. Las actividades se tienen que cumplir rigurosamente como lo indica mi jefe.
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
24. Para mi es más importante que mi jefe muestre interés por los trabajadores, que por el cumplimiento de las actividades con toda precisión.
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
25. Puedo cumplir bien con mi trabajo, sin necesidad que se encuentre mi jefe.
 a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

26. Mi jefe siempre esta pendiente de los trabajadores para que se realice un trabajo con calidad.

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

27. Mi jefe siempre esta recordando a los trabajadores lo que deben hacer.

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

28. Mi jefe anima a los trabajadores y se muestra accesible para el dialogo.

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

29. Las ordenes de mi jefe las acepto porque tiene más conocimientos.

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

30. En algunas ocasiones mis compañeros se oponen para aceptar lo que mi jefe les indica.

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) Desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

Anexo 2. Tabulación de las características de la muestra de la Empresa E

Cuestionario Número	Sexo		Estado Civil			Edad			Puesto			Estudios			Antigüedad								
	M	F	S	C	O	A	B	C	D	Oc	Of	Em	V	Co	Pr	S	Pt	CT	L	1	1.2	1.3	
1	*		*			*				*							*			*			
2		*	*			*				*							*			*			
3		*	*	*		*				*							*			*			
4		*	*	*		*				*							*			*			
5		*	*	*	*	*				*							*			*			
6		*	*	*	*	*		*		*							*			*			
7		*	*	*	*	*		*		*							*			*			
8		*	*	*	*	*		*		*							*			*			
9		*	*	*	*	*		*		*							*			*			
10		*	*	*	*	*		*		*							*			*			
11		*	*	*	*	*		*		*							*			*			
12		*	*	*	*	*		*		*							*			*			
13		*	*	*	*	*		*		*							*			*			
14		*	*	*	*	*		*		*							*			*			
15		*	*	*	*	*		*		*							*			*			
16		*	*	*	*	*		*		*							*			*			
17		*	*	*	*	*		*		*							*			*			
18		*	*	*	*	*		*		*							*			*			
19		*	*	*	*	*		*		*							*			*			
20		*	*	*	*	*		*		*							*			*			
21		*	*	*	*	*		*		*							*			*			
22		*	*	*	*	*		*		*							*			*			
23		*	*	*	*	*		*		*							*			*			
24		*	*	*	*	*		*		*							*			*			
25		*	*	*	*	*		*		*							*			*			
26		*	*	*	*	*		*		*							*			*			
27		*	*	*	*	*		*		*							*			*			
28		*	*	*	*	*		*		*							*			*			
29		*	*	*	*	*		*		*							*			*			
30		*	*	*	*	*		*		*							*			*			

Nota: Para ver el significado de las columnas o letras consultar la página siguiente.

Significado de las abreviaturas utilizadas en la Tabulación

Sexo

F= Femenino
M= Masculino

Estado civil

S= Soltero
C= Casado
O= Otro

Edad

A=De 19 a 25 años
B=De 26 a 32 años
C=De 33 a 39 años
D=De 40 a 46 años

Puesto

Oc = Operador de Caja
Of = Operador de Fotografía
V = Vendedor
Em= Entrega de Mercancías
Co = Coordinador de Ventas

Estudios

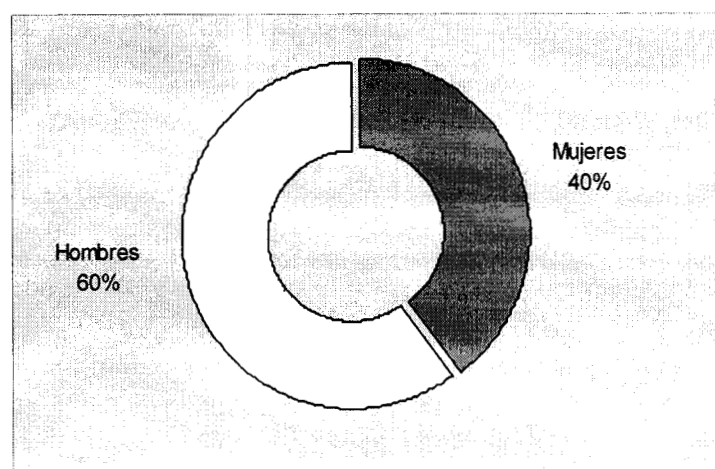
Pr = Primaria
S = Secundaria
Pt = Preparatoria
L= Licenciatura
CT = Carrera Técnica

Antigüedad

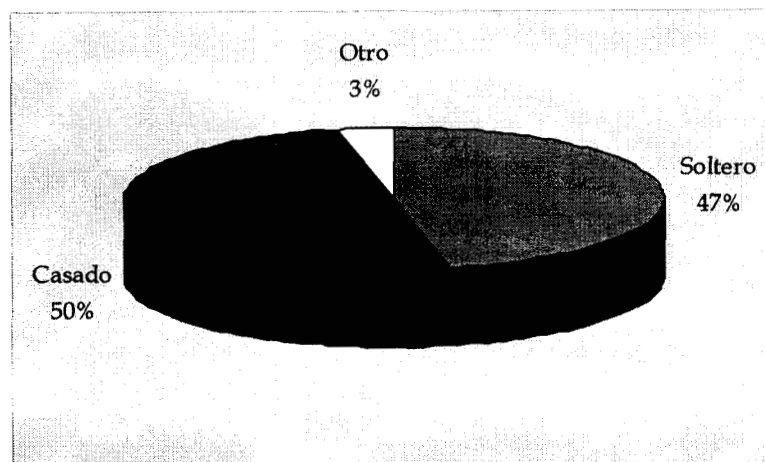
1.1= De 0 a 1 año
1.2= De 1 a 2 años
1.3= De 9 a 10 años

Anexo 3. Gráficas de las características de la muestra de la *Empresa E*

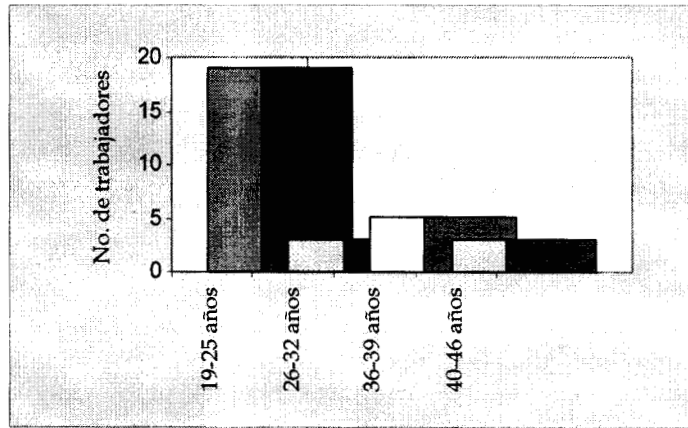
Sexo	
Mujeres	Hombres
12	18



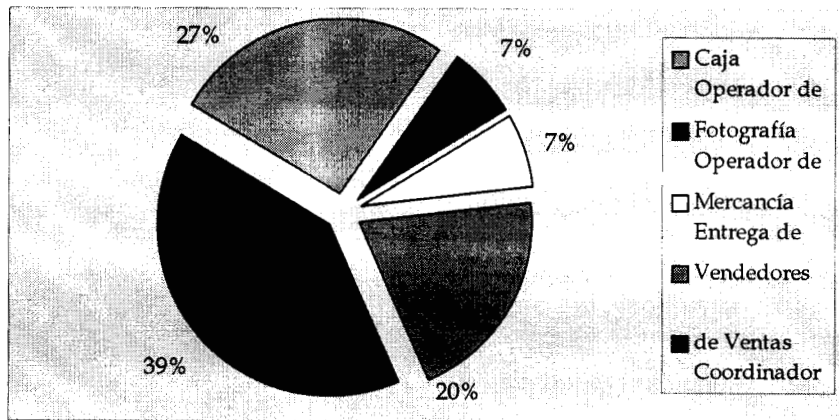
Estado Civil		
Soltero	Casado	Otro
14	15	1



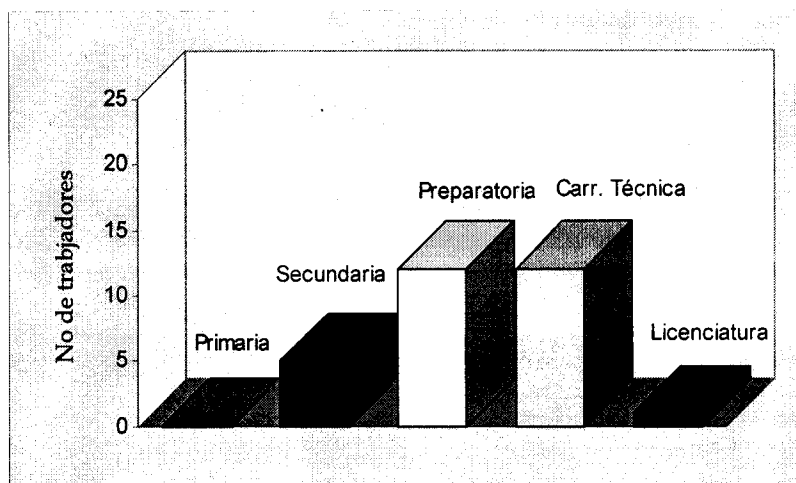
Edad			
19-25 años	26-32 años	36-39 años	40-46 años
19	3	5	3



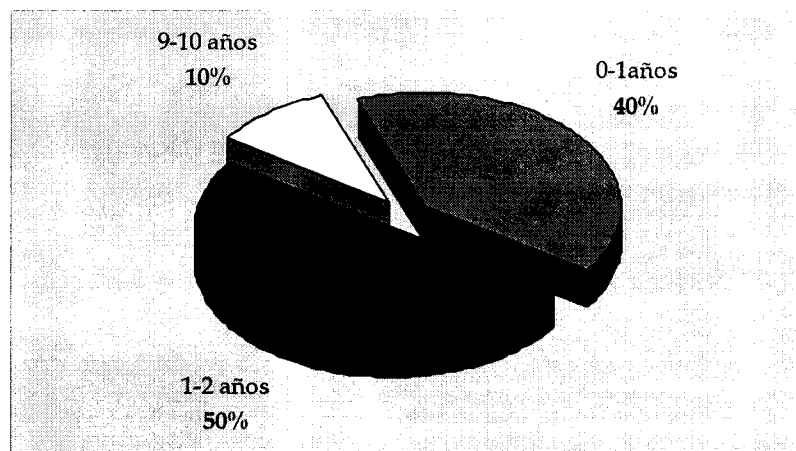
Puesto				
Operador de Caja	Operador de Fotografía	Entrega de Mercancía	Vendedores	Coordinador de Ventas
8	2	2	6	12



Estudios				
Primaria	Secundaria	Preparatoria	Carr. Técnica	Licenciatura
0	5	12	12	1



Antigüedad		
0-1 años	1-2 años	9-10 años
12	15	3



Anexo 4. Tabulación de los resultados obtenidos Empresa E

Cuestionario Número	Número de Pregunta																														Calificación
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	5	5	4	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	2	2	4	4	4	4	2	2	5	4	126
2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	4	3	4	1	4	4	5	2	5	4	120	
3	5	5	4	4	5	2	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	2	5	4	4	4	5	2	5	5	130	
4	4	4	2	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	2	3	4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	106	
5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	5	4	122	
6	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	3	4	2	3	5	3	106	
7	2	2	2	4	2	4	4	2	2	2	3	4	4	3	2	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	4	2	86
8	4	4	5	4	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	1	4	1	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	115	
9	5	4	4	4	1	4	4	3	1	4	4	4	5	1	4	2	4	4	2	5	1	5	5	1	4	5	4	4	4	101	
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	2	5	5	2	5	2	2	2	5	4	5	2	125	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	112	
12	5	5	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	5	2	4	4	4	2	3	4	4	4	2	5	4	114	
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	2	2	4	4	5	2	4	4	111	
14	5	5	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2	4	2	4	5	4	2	4	5	5	5	5	4	5	117	
15	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	2	5	4	4	1	4	2	4	4	4	2	4	5	2	2	2	4	3	106	
16	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	5	3	4	4	4	2	104	
17	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	118	
18	5	4	3	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	3	2	2	4	5	5	3	2	4	4	5	2	4	2	113	
19	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4	3	4	2	4	4	4	1	4	4	113	
20	4	5	4	5	5	5	5	4	1	3	4	2	4	5	2	4	5	5	2	5	1	4	2	4	5	2	2	5	5	112	
21	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	120	
22	5	5	5	5	4	3	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	3	4	4	113	
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96	
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	110	
25	5	5	3	4	4	4	5	4	2	2	4	5	4	4	4	2	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	91	
26	2	4	3	5	4	2	4	4	2	2	3	2	5	4	3	2	2	4	1	3	2	2	4	5	5	5	5	3	4	118	
27	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	2	4	5	5	3	4	4	4	119	
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	115	
29	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	5	4	3	2	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	135	
30	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	135
Media	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3
Moda	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Desviación	0.8	0.7	0.8	0.5	1.0	0.9	0.9	0.8	1.2	1.0	0.7	1.0	0.8	1.0	1.0	1.2	0.9	1.2	1.0	0.9	1.3	1.0	1.1	1.0	0.7	1.1	1.2	0.9	0.9	1.1	1.1

Nota: Para ver el significado de las preguntas ver el anexo 1

Anexo 5. Tabulación de las características de la muestra de la Empresa R

Cuestionario Número	Sexo		Estado Civil			Edad			Puesto			Estudios			Antigüedad								
	F	M	S	C	O	A	B	C	D	O	LC	V	E	T	Pr	S	Pt	CT	1.1	1.2	1.3		
2	*											*						*				*	
4	*	*	*				*					*											
5	*		*			*										*				*			
6	*		*			*														*			
7	*		*			*						*									*		
8	*		*			*						*										*	
9								*												*			*
10									*											*			*
11							*													*			*
12							*					*								*			*
13	*		*			*					*									*			*
14							*				*									*			*
15							*			*										*			*
16							*			*										*			*
17							*			*										*			*
18	*		*			*			*		*									*			*
19							*			*						*				*			*
20							*			*						*				*			*
21							*			*						*				*			*
22							*			*						*				*			*
23							*			*						*				*			*
24							*			*						*				*			*
25							*			*						*				*			*
26	*		*			*			*		*					*				*			*
27							*			*						*				*			*
28							*			*						*				*			*
29							*			*						*				*			*
30							*			*						*				*			*
31							*			*						*				*			*
32							*			*						*				*			*

Nota: Para ver el significado de las columnas o letras consultar la página siguiente.

Significado de las abreviaturas utilizadas en la Tabulación

Sexo

F= Femenino
M= Masculino

Estado civil

S= Soltero
C= Casado
O= Otro

Edad

A=De 15 a 25 años
B=De 26 a 35 años
C=De 36 a 45 años
D=De 46 a 55 años

Puesto

O = Obrero
LC = Limpieza de carnes
V = Vendedor
E = Embutidos
T = Tablajero

Estudios

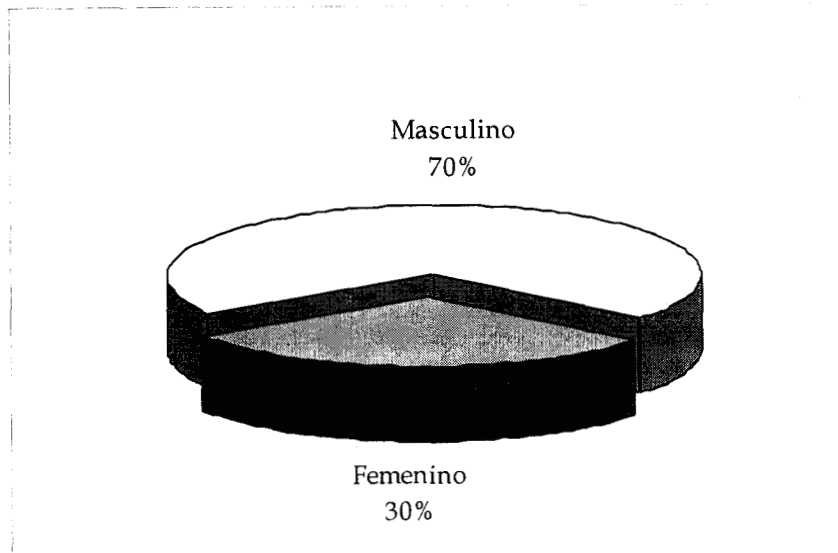
Pr = Primaria
S = Secundaria
Pt = Preparatoria
CT = Carrera Técnica

Antigüedad

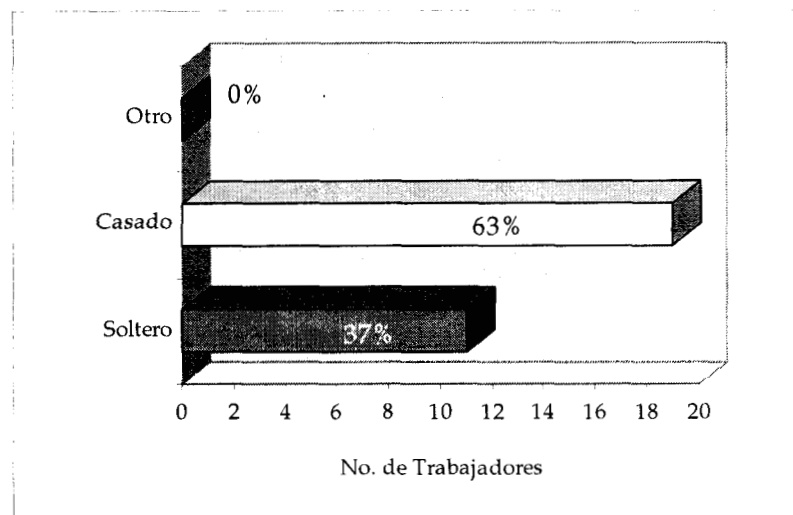
1.1= De 0 a 5 años
1.2= De 6 a 10 años
1.3= De 11 a 20 años

Anexo 6. Gráficas de las características de la muestra de la Empresa R

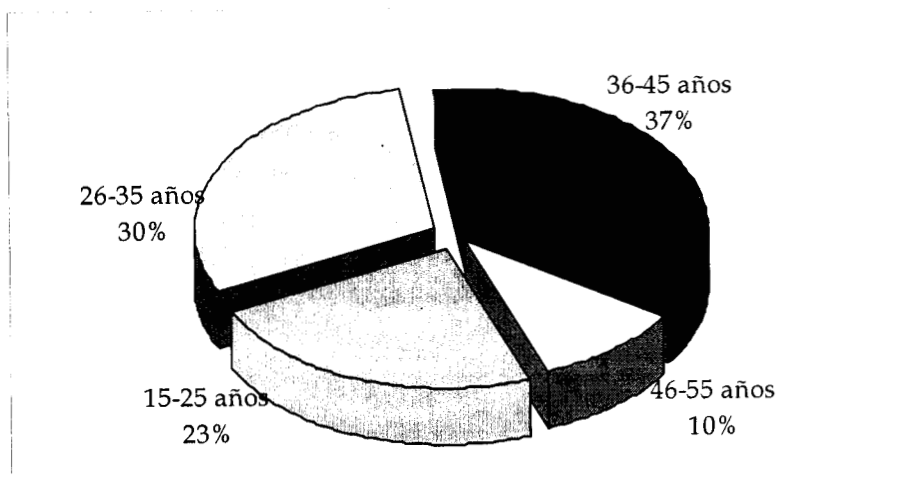
Sexo	
Femenino	Masculino
9	21



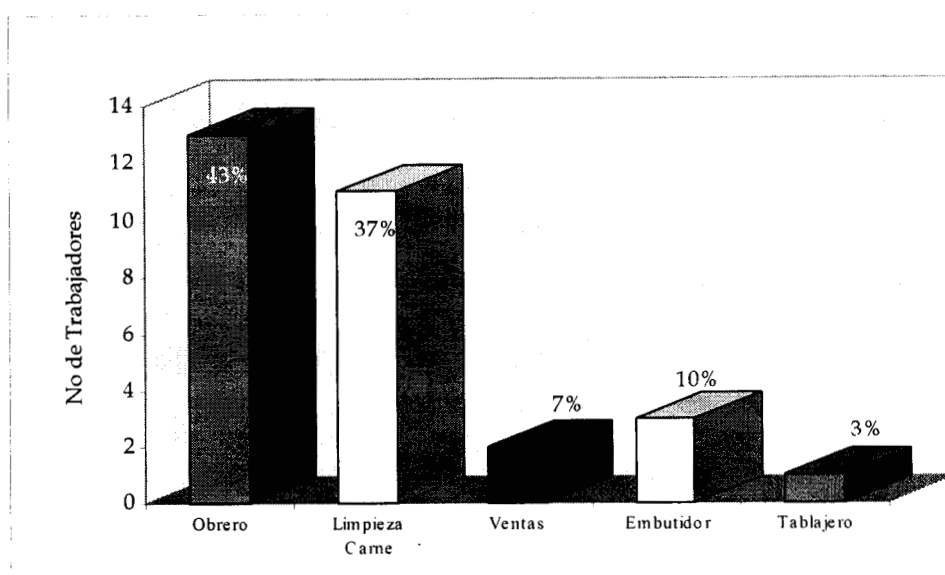
Estado Civil		
Soltero	Casado	Otro
11	19	0



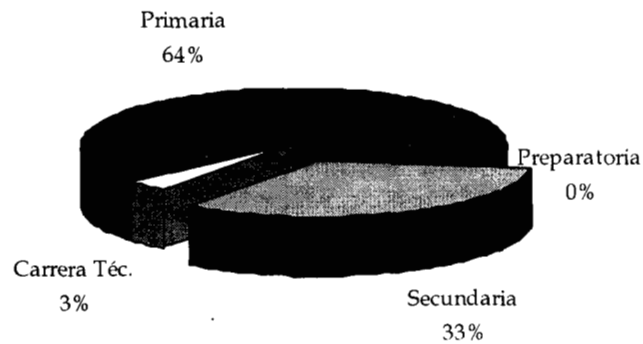
Edad			
15-25 años	26-35 años	36-45 años	46-55 años
7	9	11	3



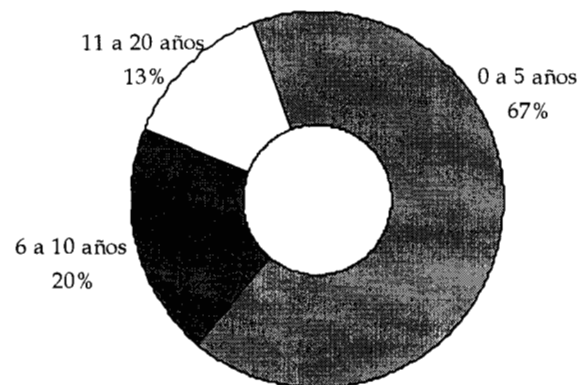
Puesto				
Obrero	Limpieza Carne	Ventas	Embutidor	Tablajero
13	11	2	3	1



Estudios			
Primaria	Preparatoria	Secundaria	Carrera Téc.
19	0	10	1



Antigüedad		
0 a 5 años	6 a 10 años	11 a 20 años
20	6	4



Anexo 7. Tabulación de los resultados obtenidos Empresa R

Cuestionario Número	Número de Pregunta																														Calificación		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	1	4	5	1	1	1	5	1	4	4	1	5	121
4	5	3	2	5	5	5	5	1	4	5	1	1	5	4	5	2	5	5	4	4	2	2	2	2	2	2	5	5	2	2	1	1	108
5	1	4	5	5	4	4	3	4	4	2	4	4	2	2	3	4	4	2	4	2	2	3	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	97
6	1	3	4	3	3	4	3	2	4	3	4	4	4	4	5	4	4	2	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	80
7	1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
8	5	1	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	3	2	2	4	3	1	2	3	1	4	5	4	2	2	99	
9	1	4	1	2	2	2	4	4	4	2	2	3	4	4	3	3	3	3	2	2	4	2	2	2	2	3	3	2	4	4	4	76	
10	2	1	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	2	3	3	5	2	2	2	1	4	4	2	2	2	4	4	2	4	2	2	84	
11	2	3	3	1	2	3	3	2	2	2	3	2	4	4	3	2	2	2	2	1	4	1	1	2	3	4	4	2	4	2	2	66	
12	1	1	1	1	1	5	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	5	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	63	
13	2	1	2	1	3	5	2	2	1	2	2	2	1	2	1	4	1	2	2	5	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	61	
14	2	1	2	1	2	5	2	1	2	2	2	1	3	2	2	4	4	2	5	1	4	4	4	1	2	1	2	2	1	1	1	59	
15	1	2	1	2	1	4	1	1	2	2	1	1	3	2	1	4	1	3	4	4	4	4	2	2	1	3	1	2	2	4	4	71	
16	1	2	1	2	1	4	2	1	3	3	1	3	2	1	2	5	2	3	4	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	85	
17	2	2	3	3	3	4	2	2	4	2	3	4	4	4	3	4	4	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	70	
18	2	1	3	2	2	1	3	2	2	3	2	1	2	2	3	5	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	100	
19	4	4	4	4	4	5	1	4	5	4	4	5	4	4	1	4	5	1	3	5	1	4	5	3	4	4	4	4	3	1	114		
20	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	5	4	2	2	119	
21	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	4	4	4	5	5	2	4	5	2	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	2	127	
22	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	4	4	4	5	2	4	5	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	111	
23	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	1	5	4	4	4	4	4	2	2	112	
24	5	5	5	5	5	1	4	4	4	4	4	4	4	5	5	1	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	115	
25	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	117
26	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	120
27	5	4	4	4	4	2	3	5	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	127
28	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	114
29	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	119
30	5	5	5	5	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66
31	3	1	1	3	2	4	3	1	1	2	2	3	3	1	3	4	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	66
32	4	3	3	4	4	5	4	2	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	106
Media	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Moda	5	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
Desvest	1.6	1.5	1.5	1.4	1.2	1.4	1.1	1.4	1.1	1.3	1.3	1.4	1.3	1.3	1.3	1.4	1.4	1.1	1.3	1.3	1.4	1.2	1.6	1.3	1.5	1.2	1.4	1.3	1.2	1.3	1.2	1.3	1.3

Nota: Para ver el significado de las preguntas ver el anexo 1