



UNAP

**ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TESIS

**ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES
DEL GRUPO KOZUE EN LA CIUDAD DE IQUITOS - 2013**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

AUTORES

**MABEL ADELAIDA ALVARADO HERRADA
ANTONIO GUALBERTO AGUILAR MARÍN**

ASESOR:

LIC. JORGE PÉREZ SANTILLÁN, M.A.

IQUITOS – PERÚ

2013

JURADO DE TESIS
Según Resolución Directoral N° 0618-2013-EPG-UNAP

Dr. Freddy Martín Pinedo Manzur
Presidente del jurado

Dr. Jorge Eduardo Reátegui Tananta
Miembro del jurado

Mgr. Hugo Henry Ruiz Vásquez
Miembro del jurado

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico a Ti Dios, que me diste la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa; porque puedo agradecer en cada detalle y circunstancia la ejecución gloriosa de su mano. Hoy quiero comprender que en cada situación Tu obras y sacas provecho en el cumplimiento de Tu propósito para mi vida amén.

Dedico especialmente a mis padres quienes me dieron la vida; a Mi madre Adelaida Herrera Olivas, con mucho amor y cariño por todo el apoyo incondicional en mi crecimiento personal y ser la primera en darme su bendición en la culminación de este trabajo de tesis, a Mi padre de quien aprendí muchos valores y deseaba que fuera una profesional muy preparada y que desde el cielo sus energías positivas están siempre conmigo, ambos desde muy pequeña son parte importante de mi formación y de mi vida.

Dedico a mis Hermanos, A Ketty, Kelly, Roddy por permitirme trabajar la tesis de “Estudio de motivación laboral en los trabajadores de Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos”, a Milovan, Caty y Pabel por su apoyo incondicional, a Edgar por estar siempre brindándome información valiosa, a Edith por entregarme lo que me falta, un cariño especial, ser mi amiga, a mi tía Domitila, a ni sobrinho Gabriel por ser quienes me acompañaron con su presencia; a mis jurados y a todas las personas quienes me han ayudado en la culminación de esta tesis; quiero decirles que sin ustedes a mi lado no lo hubiera logrado, les agradezco a todos con toda mi alma el haber llegado a mi vida y el compartir momentos agradables y momentos tristes son años que nos hacen crecer y valorar a las personas que nos rodean. Los quiero mucho y siempre los recordaré

MABEL

A mis padres, por su paciencia y capacidad de enseñarme lo mejor que he aprendido en la vida; de mi madre: el amor a la familia, a la humanidad y a la naturaleza; de mi padre, la honestidad y el amor por el trabajo y el estudio, y ; a mis Hermanos y a mi hija, porque por ellos aprendí la necesidad de dedicar la vida por la justicia.

ANTONIO

AGRADECIMIENTO

Mediante el Lic. Jorge Pérez Santillán, asesor de esta tesis, expresamos nuestro sincero agradecimiento a todos los docentes que han sido nuestros profesores en el Programa de Maestría en Gestión Empresarial, en la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.

Asimismo, de manera especial, a los señores miembros de jurado:

- Dr. Freddy Martín Pinedo Manzur;
- Dr. Jorge Eduardo Reátegui Tananta; y
- Mgr. Hugo Henry Ruiz Vásquez.

Por la orientación brindada en la presentación y sustentación de esta tesis.

También para la Dra. Victoria Reátegui Quispe, Directora de la Escuela de Post Grado, y para las autoridades académicas y personal administrativo que lo acompañan.

INDICE

	<u>Página</u>
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Importancia y razones que han motivado el estudio	1
1.2. Variables e indicadores	4
1.3. Formulación del problema	4
1.4. Objetivos	5
1.5. Hipótesis de trabajo	5
1.6. Hipótesis estadísticas	6
2. ANTECEDENTES	8
2.1. Estudios relacionados con el tema de investigación	8
2.2. Marco teórico	15
2.2.1. La motivación	15
2.2.2..Teorías de motivación	17
A. Primeras teorías de la motivación	17
B. Teorías contemporáneas de la motivación	22
2.2.3..El liderazgo	28
2.2.4. Administración por objetivos	36
2.2.5. Evaluación del desempeño	38
2.3. Marco Conceptual	41
3. METODOLOGÍA	45
3.1. Tipo y diseño de la investigación	45
3.2. Población y muestra	46
3.3. Método de investigación y técnica de recolección de datos	46
3.4. Procesamiento de la información	47
4. RESULTADOS	48
4.1. Filosofía de gestión del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos como elemento de motivación laboral.	48
A. Conocimiento de la Filosofía de Gestión en el nivel operativo	47
B. Conocimiento de la Filosofía de Gestión en el nivel intermedio.	50
C. Conocimiento de la Filosofía de Gestión en la alta dirección	52
Propuestas de Misión y Visión	55
La práctica de valores	58
4.2. Contenidos de trabajo percibidos por los trabajadores del Grupo Kozue en la Ciudad de Iquitos como elemento de motivación laboral.	64
A. Contenidos del trabajo percibidos en la alta dirección	64
B. Contenidos de trabajo percibidos en el nivel intermedio	67
C. Contenidos de trabajo percibidos en el nivel operativo	70
4.3. Características del liderazgo del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos como elemento de motivación laboral	73
A. Desde la perspectiva de los administradores o gerentes de línea	73
B. Desde la perspectiva de los subordinados (operativos)	76
4.4. Políticas de contenido de trabajo del Grupo Kozue en la Ciudad de Iquitos como elemento de motivación laboral	79

5.	Discusión	82
6.	Conclusiones	89
7.	Recomendaciones	93
8.	Bibliografía	95
9.	Anexos	97
	Anexo N° 1: Evolución de la gestión de Recursos Humanos en al Perú	97
	Anexo N° 2: Matriz de consistencia	99
	Anexo N° 3: Instrumento de recolección de datos	100
	Anexo N° 4: Nómina de población	104
	Anexo N° 5: Organigrama del Grupo Kozue	105
	Anexo N° 6: Organigrama del Grupo Kozue: sede Iquitos	106

INDICE DE TABLAS

		<u>Página</u>
Tabla 1.1.	Operacionalización de la variable	4
Tabla 3.1.	Población y muestra	46
Tabla 3.2.	Validez de constructo del instrumento de recolección de datos	47
Tabla 4.1.	Medición porcentual respecto al “conocimiento acerca de la filosofía de la gestión en el nivel operativo”	48
Tabla 4.2.	Nivel alcanzado en la escala respecto al “conocimiento acerca de la filosofía de la gestión en el nivel operativo”	50
Tabla 4.3.	Medición porcentual respecto al “conocimiento acerca de la filosofía de la gestión en el nivel intermedio”	51
Tabla 4.4.	Nivel alcanzado en la escala respecto al “conocimiento acerca de la filosofía de la gestión en el nivel intermedio”	52
Tabla 4.5.	Medición porcentual respecto al “conocimiento acerca de la filosofía de la gestión en el nivel alta dirección”	53
Tabla 4.6.	Nivel alcanzado en la escala respecto al “conocimiento acerca de la filosofía de la gestión en el nivel alta dirección”	54
Tabla 4.7.	Medición porcentual respecto a la práctica de valores en el nivel de Alta Dirección	59
Tabla 4.8.	Nivel alcanzado en la escala respecto a la práctica de valores en el nivel de Alta Dirección	60
Tabla 4.9.	Medición porcentual respecto a la práctica de valores en el nivel intermedio	61
Tabla 4.10.	Nivel alcanzado en la escala respecto a la práctica de valores en el nivel intermedio	62
Tabla 4.11.	Medición porcentual respecto a la práctica de valores en el nivel operativo	63
Tabla 4.12.	Nivel alcanzado en la escala respecto a la práctica de valores en el nivel operativo	64
Tabla 4.13.	Medición porcentual respecto al contenido del trabajo en la alta dirección	65
Tabla 4.14.	Nivel alcanzado en la escala respecto al contenido de trabajo en la alta dirección	66
Tabla 4.15.	Medición porcentual respecto al contenido del trabajo en el nivel intermedio	68
Tabla 4.16.	Nivel alcanzado en la escala respecto al contenido de trabajo en el nivel intermedio	69
Tabla 4.17.	Medición porcentual respecto al contenido del trabajo en el nivel operativo	71
Tabla 4.18.	Nivel alcanzado en la escala respecto al contenido de trabajo en el nivel operativo	72
Tabla 4.19	Características del liderazgo según los trabajadores del nivel intermedio	74
Tabla 4.20.	Nivel de las características del liderazgo según los trabajadores del nivel intermedio	75

Tabla 4.21.	Características del liderazgo según los trabajadores del nivel operativo	77
Tabla 4.22.	Nivel de las características del liderazgo según los trabajadores del nivel operativo	78
Tabla 4.23	Políticas de contenido de trabajo desde la perspectiva de la alta dirección	79
Tabla 4.24	Políticas de contenido de trabajo desde la perspectiva de los trabajadores del nivel intermedio	80
Tabla 4.25	Políticas de contenido de trabajo desde la perspectiva de los trabajadores del nivel operativo	81

INDICE DE FIGURAS

		<u>Página</u>
Figura 2.1	Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow	18
Figura 2.2	Comparación de las teorías de motivación de Maslow & Herzberg	20
Figura 2.3	Desglose de objetivos	23
Figura 2.4	Efectos conjuntos de las metas y la eficacia personal en el desempeño	24
Figura 2.5	Teoría de la equidad	26
Figura 2.6	Teoría de las expectativas	27
Figura 2.7	Influencia líder autocrático	32
Figura 2.8	Influencia líder democrático o participativo	32
Figura 2.9	Influencia líder liberal	33
Figura 2.10	La rejilla administrativa	34
Figura 4.1	Tiempo dedicado al desempeño de funciones administrativas	54

RESUMEN

El grupo Kozue es una empresa comercial ubicada en la ciudad de Iquitos, que se dedica a la venta de productos diversos. Sus planes, decisiones y acciones se enmarcan en la práctica de valores con el propósito de coadyuvar al crecimiento y desarrollo local, regional y nacional. Su *visión* es: “ser una organización comercial líder ofreciendo un entorno laboral grato para trabajar y comprar, donde sus miembros se perciben como un equipo de trabajo”. Su *misión*: Satisfacer las necesidades de sus clientes por encima de sus expectativas brindándoles productos de calidad y con excelencia en la atención de sus clientes.

Para coadyuvar al cumplimiento de estos propósitos se ha realizado la presente investigación, con la finalidad de conocer el estado de la motivación laboral de sus trabajadores y determinar las acciones pertinentes para mejorarla. El soporte teórico en la que se fundamenta es la teoría de los dos factores, también llamada *teoría de la motivación e higiene*, propuesto por el psicólogo Frederick Herzberg.

Para el análisis organizamos el grupo de trabajadores en tres categorías o niveles jerárquicos según la naturaleza de sus funciones: (a) alta dirección 5 trabajadores, (b) nivel intermedio (supervisores) 10 trabajadores, y (c) nivel operativos: 28 trabajadores.

Un aspecto que sobresale de manera especial en el presente estudio es, que cuanto más alto es el nivel de ubicación del trabajador en la estructura orgánica mayor es la aceptación de *que el grado de conocimiento que tiene el trabajador acerca de los aspectos que conforman la filosofía de la gestión, necesariamente le impulsan a alcanzar las metas en el trabajo*”. El porcentaje de aceptación de que las políticas de contenido de trabajo están presentes en el Grupo Kozue y por lo tanto son verdaderas, es mayor en el nivel de la alta dirección, que en los niveles intermedio y operativo.

Los autores

ABSTRACT

The group Kozue is a trading company located in the city of Iquitos, which focuses itself on the selling of different products. Its plans, decisions and actions are framed in the practice of values with the purpose of supporting the local, regional and national growth and development. Its vision is: “To be a leading trading organization offering a pleasant working environment to work and buy, where its members get to trust themselves as a work team”. Its vision: To satisfy its customers’ needs beyond their expectations by offering them quality-made products and excellent attention to its customers.

In order to support the achievement of these purposes, the present research has been made with the end of knowing the state of work motivation of the workers and determining the suitable actions to improve it. The theoretical support in which it grounds is the theory of the two factors, also called *theory of the motivation and hygiene* grounded by the psychologist Frederick Herzberg.

To agree with the analysis, we organized the group of workers in three categories or hierarchical levels according to the nature of its functions: (a) high direction 5 workers, (b) intermediate level (supervisors) 10 workers and (c) operating level: 28 workers.

An aspect that outstands in a special way in the present study is that the higher the level of location of the worker in the organic structure is, the greater the acceptance of “*that the degree of knowledge that the worker possess about the aspect that conform the management philosophy, it necessarily impulse itself to achieve the goals in the work is*”. The percentage of acceptance of that the policies of content of work are present in the group Kozue and therefore they are true, it is higher in the level of the high management than in the intermediate and the operating levels.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.

1.1. IMPORTANCIA Y RAZONES QUE HAN MOTIVADO EL ESTUDIO.

Importancia del estudio.

El estudio de la motivación laboral en los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos, como un proyecto de investigación para obtener el grado académico de Magister en Gestión Empresarial, es importante por los siguientes aspectos:

- La motivación laboral es un aspecto de mucha importancia, tanto para el trabajador como para el Grupo Kozue. Un trabajador motivado tendrá un mejor desenvolvimiento en su contexto familiar y social. Para la entidad esto es un aspecto positivo, pues coadyuvará de un modo eficiente al logro de los objetivos empresariales, mejorando su posicionamiento y su participación en el mercado.
- La investigación se fundamenta en la teoría de los dos factores, también llamada *teoría de la motivación e higiene*, propuesto por el psicólogo Frederick Herzberg. Por lo que el aspecto de *contenido del trabajo* es considerado como motivadores, y los aspectos referidos al conocimiento de la filosofía de la gestión, liderazgo y políticas de contenido del trabajo son los *factores de higiene o contexto de trabajo*.
- Asimismo, la investigación vincula la teoría y la práctica. Lo cual garantiza su utilidad en los espacios académicos y empresariales, para estudiantes, docentes y empresarios. Contribuyendo de esta manera al área de conocimiento de la gestión de recursos humanos.
- También, los resultados de este estudio, sirven a la organización para el mejoramiento de sus políticas relacionadas con la gestión de los recursos humanos.
- Para la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, constituye la materialización o concreción de sus fines, formación profesional, investigación y proyección social. Esto último trasciende sus espacios físicos y académicos, insertándose en los espacios de la organización Kozue, coadyuvando de este modo al crecimiento y desarrollo nacional.

Razones que han motivado el estudio.

La motivación laboral, como queda explícitamente expuesto en la parte del marco teórico, es un tema fascinante y entretenido que forma parte de espacios teóricos relacionados con la teoría administrativa de manera general y, de manera específica con el desarrollo organizacional y el cambio, comportamiento organizacional, inteligencia

emocional, planeación estratégica, y otros espacios que la acuciosa mentalidad de un académico podría identificar.

Tradicionalmente, la motivación laboral se le ha asociado con el tema de la administración de personal, pero –como lo explica Rivera- en el Perú se desarrolló una “evolución de la gestión de recursos humanos”, que va desde el concepto de las “relaciones industriales” (1963) hasta el actual concepto de “gestión y desarrollo humano”. Dado este panorama general y los fundamentos teóricos expuestos en la parte del marco teórico, nace la inquietud para observar el tema de la motivación laboral en los trabajadores del Grupo Kozue.

El grupo Kozue es una empresa comercial con alcance a nivel nacional, con sucursal en la ciudad de Iquitos, su estructura orgánica se presentan en los anexos N° 5 y N° 6. Se dedica a la venta de productos diversos, como: motos, electrodomésticos, electrónicos, librería, juguetería, relojería, artículos de bebe, artículos deportivos, ropas, colchones, plásticos, artículos para el cuidado personal y productos para salón de belleza. Sus planes, decisiones y acciones se enmarcan en la práctica de valores con el propósito de coadyuvar al crecimiento y desarrollo local, regional y nacional.

Su *visión* es: “ser una organización comercial líder ofreciendo un entorno laboral grato para trabajar y comprar, donde sus miembros se perciben como un equipo de trabajo”.

Su *misión*: Satisfacer las necesidades de sus clientes por encima de sus expectativas brindándoles productos de calidad y con excelencia en la atención de sus clientes.

La alta dirección está empeñada en alcanzar estos propósitos y consideró imprescindible e importante realizar un estudio sobre la motivación laboral en sus empleados, debido a que se ha observado algunas disonancias en el personal. Así, la Gerencia de Desarrollo del Capital Humano, al efectuar la selección de personal para las diferentes áreas de la organización, encontró que las personas no dicen la verdad en los datos -en cuanto a estudios, experiencia laboral, referencias personales y hasta datos familiares- que consignan en su hoja de vida.

La organización ha venido operando muchas veces sin alcanzar la preciada excelencia administrativa. Los signos positivos de su relativa eficiencia provienen de los logros que posibilita la experiencia. Haciendo un análisis interno, la Gerencia de Desarrollo de Capital Humano observó que la vida organizacional requiere una buena reingeniería en el campo de la moral como de las actitudes de sus colaboradores. Para superar estas señales negativas, la organización está trabajando en las capacitaciones apli-

cando una parte de la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, al tratar temas sobre calidad de la alimentación, prevención de la salud, paternidad responsable, valores, drogadicción, alcoholismo, promiscuidad sexual, aborto, uso irracional de los fármacos, etc de 2 horas en 1 mes con la ayuda de video gramas; también seminarios con el personal sobre temas de la rotación de los productos de las diferentes marcas en las diferentes líneas, 2 horas semanales durante 3 meses. Estas actividades se desarrollaron desde el año 2010 hasta el 2013, y continuaran en el año 2014.

Además, buscando la motivación, en la organización se celebran cumpleaños de los colaboradores, se practica deportes todos los jueves de cada semana; se celebra el día del vendedor, el día de la madre, el día del padre, el día de la juventud. En relación con el cumplimiento de los objetivos, se trazan metas específicas por ejecutivo de ventas y por equipos de trabajo. Los ejecutivos de ventas tienen derecho a bonos.

A pesar de todo este esfuerzo, se hace muy evidente que la gestión administrativa no está marchando en concordancia con los objetivos programados; se cuenta con indicadores que avalan esta discrepancia, así por ejemplo, no están al día los kardex del 97% de los artículos, el 90% del personal de ventas no logran alcanzar la meta de venta mensual, existe un 3% de inasistencia al trabajo, 4.7% de rotación de personal. La teoría X (al ser humano no le gusta trabajar, las personas deben ser controladas a fin de que se logren los objetivos organizacionales; las personas quieren tener seguridad y evitan la responsabilidad) y la teoría Y de Douglas McGregor parece adquirir forma en este contexto.

También existen reclamos por parte del público debido a la mala atención. Se observa que el personal de ventas frecuentemente muestra un estado anímico que no responde a una buena relación con quienes comparten sus labores, principal y fundamentalmente con quienes se aproximan a los establecimientos a hacer efectivo el derecho del buen servicio y de la buena atención. Asimismo, el control interno es una actividad que hace correr al personal: no les gusta ser controlados, no les gusta asumir responsabilidades, no tienen respeto por el trabajo. El personal antiguo ya sabe lo que tiene que hacer.

Lo descrito denota la imperiosa necesidad de desarrollar estrategias para mejorar la motivación de los colaboradores, con la eficiencia y eficacia, con la práctica de valores en su labor en general: orden, limpieza, puntualidad, atención al público, control de sus Kardex, decoración y ventas. En esta tesis, estamos conscientes que con su entusiasmo educador, estimulador, comunicador, motivador, excelente vendedor de ideas,

enamorado, cautivador, el líder tiene que ser realizador, y comprometido con sus colaboradores canalizar los esfuerzos en una misma dirección en beneficio de la organización, logrando de esta forma la motivación laboral necesaria en el equipo de trabajo del Grupo Kozue.

1.2. VARIABLE E INDICADORES.

Tabla N° 1.1. Operacionalización de la variable		
Variable	Indicadores	Índices
Motivación laboral	Filosofía de la gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la misión • Conocimiento de la visión • Conocimiento de los objetivos • Práctica de valores
	Contenido del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo asignado • Recompensas • Remuneración • Avance en posiciones jerárquicas • Reconocimiento y participación • ...
	Tipos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Autocrático • Democrático o participativo • Liberal
	Políticas de contenido de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • No es necesario que nos recuerden nuestras funciones y responsabilidades • Los errores son vistos como oportunidades para aprender • Nos esforzamos por ser los mejores en todo • Se establecen las metas y los objetivos de manera participativa

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

General

¿Cuál es el grado de **motivación laboral** en los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos – Periodo 2013?

Específicos:

- a) ¿Cuál es el grado de conocimiento de la **filosofía de la gestión** que tienen los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos, como elemento de motivación laboral – Período 2013?

- b) ¿Cuál es el grado de intensidad de los **contenidos del trabajo** percibidos por los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos, como elemento de motivación laboral – Período 2013?
- c) ¿Cuáles son los **tipos de liderazgo** percibidas por los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos, como elemento de motivación laboral - Período 2013?
- d) ¿En qué medida las **políticas de contenido de trabajo** son percibidas como verdaderas por los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos, como elemento de motivación laboral – Período 2013?

1.4. OBJETIVOS.

General

Identificar y explicar el grado de **motivación laboral** en los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos – Período 2013.

Específicos:

- a) Determinar y explicar el **grado de conocimiento** de la filosofía de la gestión que tienen los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos, como elemento de motivación laboral – Período 2013.
- b) Determinar y explicar el grado de intensidad de los **contenidos del trabajo** percibidos por los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos, como elemento de motivación laboral – Período 2013.
- c) Determinar y explicar los **tipos de liderazgo** percibidas por los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos, como elemento de motivación laboral – Período 2013.
- d) Determinar y explicar la medida en que las políticas de **contenido de trabajo** son percibidas como verdaderas por los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos, como elemento de motivación laboral. – Período 2013

1.5. HIPÓTESIS DE TRABAJO.

La presente investigación es de naturaleza cualitativa. Hernández et.al. (2010) indican que en los estudios cualitativos, las hipótesis adquieren un papel distinto al que tienen en la investigación cuantitativa. En primer término, en raras ocasiones se establecen antes de ingresar en el ambiente o contexto y comenzar la recolección de los datos (Williams, Unrau y Grinnell, 2005). Más bien, durante el proceso, el investigador va

generando hipótesis de trabajo que se afinan paulatinamente conforme se recaban los datos, o las hipótesis son uno de los resultados del estudio (Henderson, 2009). Las hipótesis se modifican sobre la base de los razonamientos del investigador y, desde luego, no se prueban estadísticamente.

Conforme a los lineamientos precedentes, planteamos como hipótesis lo siguiente:

General.

Los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos, tienen **poca motivación laboral** – Período 2013.

Específicas:

- a) Los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos, tienen **poco conocimiento de la filosofía de la gestión**, como elemento de motivación laboral. – Período 2013.
- b) Los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos tienen **poco conocimiento de los contenidos del trabajo**, como elemento de motivación laboral. – Período 2013.
- c) Los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos tienen **poco conocimiento de los tipos de liderazgo**, como elemento de motivación laboral– Período 2013.
- d) **Las políticas de contenido de trabajo**, como elemento de motivación laboral, son percibidas como verdaderas por la mayor parte de los trabajadores del Grupo Kozue – Período 2013.

1.6. HIPOTESIS ESTADISTICAS.

a) Para el indicador: filosofía de la gestión:

$H_0. \leq 2$ (Nada o poco conocimiento de la filosofía de la gestión).

$H_1: > 2$ (Conocen la filosofía de la gestión de manera regular, bastante, o completamente).

b) Para el indicador: contenidos del trabajo:

$H_0. \leq 2$ (Nada o poco conocimiento de los contenidos de trabajo).

$H_1: > 2$ (Conocen los contenidos del trabajo de manera regular, bastante, o completamente).

c) Para el indicador: tipos de liderazgo:

$H_0. \leq 2$ (Nada o poco conocimiento de los tipos de liderazgo).

$H_1: > 2$ (Conocen los tipos de liderazgo de manera regular, bastante, o completamente).

d) Para el indicador: políticas de contenido de trabajo:

H_0 : $< 80\%$: Menos del 80% de los trabajadores del Grupo Kozue consideran verdaderas las políticas de contenido de trabajo, como elemento de motivación laboral - Periodo 2013.

H_1 : $> 80\%$: Más del 80% de los trabajadores del Grupo Kozue consideran como verdaderas las políticas de contenido de trabajo, como elemento de motivación laboral –Periodo 2013.

CAPITULO II: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.

2.1. ESTUDIOS RELACIONADOS CON EL TEMA DE INVESTIGACIÓN.

García (2012) realizó la tesis *La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables* con la finalidad de demostrar que no sólo la retribución económica es elemento motivador para que se llegue a la consecución de los objetivos de la empresa por los trabajadores. Existen elementos motivadores con el mismo peso o más importantes que la retribución económica y que llevan a una mayor implicación del trabajador en el desarrollo de sus tareas, aún en el contexto económico en el que la estabilidad en el trabajo y la retribución económica tienen un peso muy importante. Entre sus conclusiones destaca:

El desarrollo del trabajo es fundamental para la consecución de los objetivos de la empresa, por lo que el poder definir de forma adecuada una estrategia para potenciar su motivación y desarrollo es fundamental. La retribución económica es una parte importante, ya que como podemos observar es el motivo de abandono del trabajo por un 45 % de los entrevistados, pero el salario emocional o motivador es fundamental, el 55% del los entrevistado abandonarían su trabajo por un mal ambiente laboral.

El objetivo para las empresas debería ser no solo plantearse una retribución económica como elemento exclusivo motivador sino un conjunto de elementos distintos que permita el desarrollo pleno de la personas y en consecuencia, sus resultados aportaran más producción y el valor para la consecución de los objetivos de la empresa. Según los resultados los entrevistados exponían que como se podría mejorar su situación personal dentro de la empresa, el 60% de las personas entrevistadas optaba por reconocimiento y remuneración económica, el 30 % a las relaciones interpersonales y remuneración, y el 10% al reconocimiento y la disposición de recursos.

El mayor porcentaje es para el reconocimiento y la remuneración económica, el segundo porcentaje sería para las relaciones interpersonales y remuneración, en ambos porcentajes mayoritarios se encuentra el elemento salario pero también los entrevistados valoran el reconocimiento en su trabajo y las relaciones interpersonales como aportación del desarrollo de su trabajo, aunque no sea un salario retribuido económicamente. Debemos tener en cuenta que el 75% de los entrevistados soportaba cargas hipotecarias, familiares o ambas, por esta condición siempre se va existir una mayor tendencia a valorar la remuneración económica.

Ante la situación de crisis económica que se vive en la actualidad, se podría considerar que el trabajo sólo se concibe únicamente como la fuente económica para satis-

hacer solo las necesidades básicas de cualquier individuo, y que el individuo con ello se sentirá satisfecho debido al clima de incertidumbre sobre la estabilidad económica y de empleo. Pero el elemento de retribución económica por si solo es escaso y deficiente motivador en la vida laboral de los trabajadores, sobre todo desde el punto de vista del empresario que con esta retribución sola no conseguirá la implicación del trabajador ni su mayor productividad, ya que el trabajador se limitará a hacer su trabajo y no perderle, sin buscar la consecución de los objetivos de la empresa.

El trabajador motivado por la empresa, aportará mayor productividad, y la consecución de sus objetivos individuales así como los objetivos generales de la empresa; existirán diferentes factores para conseguir la motivación adecuada del trabajador.

Delgado y Di Antonio (2010) en *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso*, explican que las organizaciones han presentado un cambio progresivo a partir del cual se toman en cuenta las acciones e ideas de los empleados que contribuyan a mejorar el trabajo y por ende aumentar la productividad. Se estima que por falta de motivación, algunos empleados de la Empresa estudiada tomaron la iniciativa de abandonar sus puestos de trabajo en busca de mejoras, tanto en remuneración como en ambiente laboral.

Sin embargo, aún existen muchas organizaciones donde lo más importante es aumentar la productividad y los ingresos sin tomar en cuenta el clima laboral que se está generando entre el personal. O bien cuando hacen las evaluaciones de desempeño toman en cuenta el resultado obtenido, dejando a un lado el proceso, premiándolos o despidiéndolos según sea el caso, sin darle la oportunidad de motivarlos y entusiasmarlos hacia la superación. Los gerentes sólo toman en cuenta el nivel de productividad y competitividad que desean lograr a través de ellos, sin atender las opiniones o recomendaciones de los mismos, sin saber si ellos están motivados en cuanto al trabajo que se está realizando, en otras palabras, desconocen el por qué se muestran poco motivados.

Se obtuvo como resultado que existe un alto nivel de rotación del personal en poco tiempo. Según datos estadísticos de la empresa, en 6 meses hubo en un cargo de promotora tres personas diferentes, con una antigüedad de 2 meses aproximadamente cada una, 2 secretarías en un tiempo de 3 meses, y 2 mensajeros en un tiempo de 2 meses. Se estima que por falta de motivación, estos empleados tomaron la iniciativa de abandonar sus puestos de trabajo en busca de mejoras, tanto en remuneración como en ambiente laboral.

Entre los propósitos de la investigación se consideró (a) medir el grado de conocimiento que poseen los empleados acerca de la empresa, (b) la relación entre el desempeño y la motivación laboral, y (c) interpretar la relación que existe entre el salario, las expectativas laborales y la motivación de los empleados.

Con respecto al propósito (a) se concluye que la mayoría de los empleados conocen y se sienten identificados con los elementos que conforman la Filosofía de Gestión de la empresa donde laboran (Visión, Misión, Objetivos y Valores), sin embargo, la otra parte significativa de la población reflejan no conocer a profundidad dichos elementos. Éstos resultados se deben a que no hay un proceso de inducción al momento de ingresar un nuevo empleado a la organización, y queda de iniciativa propia averiguar sobre dicha Filosofía de Gestión. Los puntos débiles o deficiencias encontradas deben ser cuidadosamente manejados con la capacitación, ya que el conocimiento de las mismas contribuye a preparar y formar al talento humano que requiere y labora actualmente en la empresa a fin de establecer un vínculo entre la Filosofía de Gestión y los empleados.

Con relación al propósito (b) al desempeño y la motivación laboral se obtuvo que la mayoría del personal se encuentra en un bajo nivel de desempeño, reflejan que sus actividades no están relacionadas al cargo que poseen, al momento de tomar una decisión laboral la mitad de la población lo hace en grupo mientras que la otra mitad lo hace individualmente, al igual que un 50% no se siente identificado con el ambiente laboral, mientras que un 41,7% si lo hace. Lo anteriormente dicho hace referencia al bajo nivel de motivación, así pues, el mismo condiciona los resultados según la Teoría de Herzberg. El desempeño es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos), como del ambiente laboral. A su vez, el esfuerzo que decide hacer el trabajador es, fruto de su motivación. Para orientar el esfuerzo de los trabajadores se requerirá que los objetivos del desempeño estén claramente establecidos. Los directivos de la Empresa no se han percatado de la importancia de esto y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta al talento humano. También se concluye que la retribución económica ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un motivador dejando paso a otras consideraciones como la estabilidad y seguridad en el empleo, el ambiente laboral, el reconocimiento por el trabajo desempeñado y las posibilidades de alguna promoción.

En torno al objetivo (c), el 50% de la población considera que la remuneración que percibe está acorde con sus funciones, sus responsabilidades y sus expectativas, mientras que el otro 50% considera que no lo están. A medida que un trabajador va me-

Por tanto, el dinero no motivará de la misma manera a un trabajador que tiene sus necesidades cubiertas que a un trabajador que lo necesita para subsistir. Según el Consultor en Gestión de Empresas, González, L. (2006), “*Hace ya muchísimos años y experiencias que demuestran que el salario es parte, y sólo una parte, de la motivación hacia el trabajo.*”, también afirma que “*sin embargo hay aún empresarios que piensan que es lo único que puede motivar a sus empleados para que sean más productivos*”. Lo anteriormente dicho quiere decir que ya no se trata de cuán alto sea el salario, aspectos como el reconocimiento, el sentirse valorado, el buen clima de trabajo y el conocimiento entre otros, son factores claves para la motivación del personal.

Proponen un conjunto de recomendaciones político-gerenciales para mejorar la motivación organizacional en los empleados de la Empresa. Se puede decir que las herramientas gerenciales son instrumentos que facilitan al directivo o gerente, la planeación, administración, dirección, control y evaluación de una organización y sus procesos, e impulsan la optimización de recursos y el desarrollo de una gestión eficiente, que permitan alcanzar los logros establecidos en búsqueda continua del más alto desempeño posible. Se espera que los directivos de la Empresa en cuestión logren aplicar a sus empleados para mejorar la motivación y por ende la productividad en la misma, y así conseguir que los empleados satisfagan los factores motivadores e higiénicos que plantea Herzberg en su Teoría de la Motivación.

Ramírez et. al. (2008) realizaron el estudio ***La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: caso empresa manufacturera de tubería de acero.*** Consideran como premisa lo siguiente: en su mayoría las investigaciones realizadas sobre las organizaciones se han enfocado en elementos tales como la estructura, el tamaño de la organización y su diseño. Adquiere importancia, entonces, tomar en cuenta los factores dinámicos como el clima, la formación de equipos, el manejo de conflictos, la cultura, el liderazgo, la comunicación y, también, lo que aquí ocupa: la motivación. Cabe señalar que dichos factores están íntimamente relacionados con las interacciones que surgen entre los miembros de la organización, los procesos productivos y las formas específicas de administración de los recursos humanos. Por lo tanto, su estudio dará cuenta de cómo se integran las necesidades humanas con las necesidades de la organización, influyendo así en la eficiencia de los procedimientos y en la eficacia de las estrategias implementadas para el logro de los objetivos.

A continuación se presentan algunas de las conclusiones del estudio de investigación desarrollado, con base en las hipótesis planteadas.

H (1): *Los sueldos y salarios son la fuente principal de motivación del recurso humano.* De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron estar *en desacuerdo*, al considerar que los sueldos y salarios no son la fuente principal de motivación en los empleados. Por lo tanto H (1) se rechaza debido a que la mayoría del personal encuestado considera que existen otras fuentes de motivación, entre las cuales mencionaron: la estabilidad en el empleo, el reconocimiento por la labor desempeñada, y las posibilidades de promoción.

H (2): *La motivación laboral debe de ir de acuerdo al grado de escolaridad de cada persona.* De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron estar *en desacuerdo*, al considerar que la motivación laboral no debe de ir en función al grado de escolaridad. Por lo tanto H (2) se rechaza debido a que la mayoría del personal encuestado considera que la motivación laboral no debe de ir de acuerdo al grado de escolaridad.

H (3): *La motivación laboral debe de estar en función del puesto que desempeña cada persona.* De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron estar *de acuerdo*, al considerar que la motivación laboral debe de estar en función del puesto que ocupa cada persona. Por lo tanto H (3) se acepta debido a que la mayoría del personal encuestado considera que la motivación laboral debe de estar en función del puesto.

H (4): *La motivación laboral incrementa el grado de satisfacción laboral en la organización.* De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron estar *completamente de acuerdo*, al considerar que la motivación laboral es importante para la satisfacción laboral. Por lo tanto H (4) se acepta debido a que la mayoría del personal encuestado considera que la motivación laboral incrementa el grado de satisfacción laboral en la organización.

Duarte (2006) en su tesis denominada *Estudio de motivación, actitudes y productividad en empleados del sector maquilador del noroeste de México*, compara las relaciones entre la satisfacción en el trabajo, las actitudes de los empleados y la productividad, a partir de la medición y registro de 707 empleados de 12 empresas del noroeste mexicano y adapta los modelos teóricos de satisfacción en el trabajo desarrollados en los Estados Unidos y Europa para construir un modelo regional. El trabajo de investigación tiene como base las teorías de satisfacción laboral fundadas en necesidades de sufi-

ciencia y de crecimiento (Maslow, 1943; Korthagen, 2005). Las necesidades de crecimiento se estratifican en afiliación (Schachter, 1959) y autoridad (Burnham – McClelland, 1976; Wie, 2005).

El análisis estratificado de las teorías de la satisfacción laboral comprendidas en este estudio, también incluye a la estructura dual del comportamiento con factores motivacionales e higiénicos (Herzberg, 1968; Novello, 2000), subdividiéndose estos últimos en existentes y relativos (Alderfers y McClelland, 1976; Borg y Braun, 1996). Asimismo, se estudian las teorías de satisfacción basadas en procesos como la teoría de expectativas (Vroom, 1964; St. Charles, 2002) y el modelo de expectativa de recompensas intrínsecas y extrínsecas (Porter y Lawler, 1968; McNeese, 1996).

El modelo desarrollado y propuesto incorpora los elementos de percepción de equidad interna y externa a la organización, y se ha complementado con la definición de metas de productividad tanto individuales como de equipo y la medición de su desempeño. Se utilizó un cuestionario de campo como instrumento de medición del modelo, que se aplicó a una muestra de empresas de manufactura seleccionadas en Baja California, México. El estudio del autor desarrollado presenta el “índice de satisfacción en el trabajo” como un estimador numérico de la satisfacción laboral, que en un solo métrico concentra la percepción de satisfacción relativa expresada por los empleados estudiados, con respecto de la importancia otorgada a cada uno de los indicadores de satisfacción considerados en el modelo elaborado.

El Índice de satisfacción en el trabajo, sirvió para reportar en una escala porcentual, donde el 100% es el resultado deseable y significa empleados totalmente satisfechos; y el resultado menos deseable es 10% que significa empleados totalmente insatisfechos. La sola exhibición del índice de satisfacción en el trabajo, aporta una idea clara de la percepción de los empleados en las áreas de satisfacción de las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima, de realización y su percepción de la equidad en el trato y la adecuada definición de metas individuales y de equipo.

García (2011) realizó la investigación denominada *Estudio de la motivación y satisfacción laboral en el colectivo de operadores de grúa torre en edificación a través de un método cualitativo*, inicia exponiendo las competencias “oficiales” que desarrolla el profesional formado en Ingeniería en Edificación que le permite llevar a cabo actividades profesionales muy diversas. Sin embargo, en ningún punto viene reflejada la importancia de las relaciones sociales, del trabajo en grupo, ni de la coordinación entre las diferentes ramas de oficios del sector de la construcción, sin estos matices, muchas de

las competencias “oficiales” de los ingenieros en edificación no se podrían llevar a cabo de forma efectiva. De hecho, profesiones como la de Jefe de Obra se ven condicionadas directamente por la interacción que tienen con los operarios.

La formación actual de un ingeniero de edificación es técnica en su totalidad. No existe ninguna formación obligatoria que implique el entendimiento de la importancia de los recursos humanos en la empresa constructora, ni de los vínculos entre personas que de manera directa se crean en la mayoría de puestos de trabajo que en un futuro pueda desempeñar una persona con esta titulación.

Ligado a la falta de formación viene el desinterés generalizado que ha existido siempre acerca del trato con los demás trabajadores de una misma empresa. Preguntas tipo ¿cómo se sentirán los demás ante mis actos? o ¿de qué manera influyo yo en el trabajo de mis compañeros? son poco extendidas entre la sociedad. Por ello, el presente trabajo parte de la inquietud por contribuir a los estudios de satisfacción laboral en el sector de la construcción.

Los estudios de satisfacción laboral realizados hasta la fecha en España son más abundantes en sectores como el de la Sanidad. Con respecto al sector de la construcción, no existen muchas corrientes que evidencien su preocupación por la satisfacción laboral de los trabajadores y son nulos los trabajos encontrados que centren el tema en el colectivo de gruistas. Mediante este estudio se pretende, además de contribuir a posibles investigaciones posteriores, aportar un pequeño estudio que conciencie a empresarios de la construcción y demás trabajadores de que este es un tema tan importante como, por ejemplo, el de calidad en la edificación.

□ A grandes rasgos se puede concluir que los gruistas son personas satisfechas con su oficio y motivadas a la hora de realizarlo. Es cierto que todo este estudio se ha visto condicionado por la situación de recesión económica actual, pero mediante las ocho entrevistas se ha conseguido profundizar en los aspectos más fundamentales de la vida laboral de un gruista para entender sus necesidades.

□ Personalmente, este estudio ha supuesto una vía de obtención de conocimientos teóricos tanto del oficio de gruista, como de la importancia de los recursos humanos y el enfoque de la satisfacción laboral en el colectivo estudiado. Esto ha ampliado y mejorado mi formación académica ya que no había realizado ningún estudio de este tema con anterioridad.

□ Por otra parte ha resultado una experiencia gratificante personalmente por el hecho de ser un estudio que me ha hecho tener que trabajar individualmente de forma constante,

buscar información minuciosamente, buscar contactos, quedar con ellos, escucharlos, entenderlos... saber canalizar la información recibida, redactarla, analizarla y sacar conclusiones, aspectos que en el resto de formación académica no son contemplados y han sido nuevos para mí.

□ A su vez me ha hecho entender la importancia del término satisfacción laboral, conocer a gente que me ha hecho saber que en una obra, donde cada persona lucha por su puesto de trabajo, un gesto es suficiente para que se sienta motivación e ilusión en el día a día, y que a pesar de que el sector de la construcción es un sector técnico, en el que se manejan muchos números y mucha geometría, es un sector con fuertes relaciones humanas que son tan importantes de estudiar como el resto de aspectos.

Rivera (2011), consultora en gestión y desarrollo humano, en su obra *De relaciones industriales a gestión y desarrollo humano: la evolución de los recursos humanos en el Perú*, expresa que “el crecimiento del país nos ha tomado desprevenidos, y la gran limitante para seguir creciendo no es el capital ni la tecnología, sino la escasez de talento; por ello, la gestión de personas se vuelve cada vez más relevante en el mundo empresarial peruano. Al existir más opciones laborales en el mercado, las empresas se ven obligadas a contar con una gestión de Recursos Humanos más competitiva, para captar y retener talento. La siguiente fase será la internacionalización de las empresas peruanas en otros países y regiones del mundo, para lo cual habrá que aprender a gestionar como ya hoy lo hacen las multinacionales: con estructuras matriciales, diversidad generacional, diferencias culturales, múltiples formas de comunicación y de *motivación*, entre otros nuevos desafíos”.

2.2. MARCO TEÓRICO.

2.2.1. *La Motivación.*

¿Qué es la motivación? Robbins & Judge (2009) señalan que la motivación es el resultado de la interacción de los individuos con la situación. Definen la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr *cualquier* objetivo, en este espacio se refiere a los objetivos *organizacionales*, con el objeto de reflejar un interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

Los tres elementos clave de la definición presentada por Robbins & Judge son: intensidad, dirección y persistencia. La *intensidad* se refiere a lo enérgico del intento

de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalicen en una *dirección* que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de *persistencia*, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

Koontz & Weirich (2010) se refieren a la motivación como un término genérico que se aplica a una serie amplia de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

No existe motivación sin motivadores (Koontz & Weirich), los *motivadores* son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que los *motivaciones* son el reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra.

Un administrador puede hacer mucho por la intensificación de las motivaciones mediante el establecimiento de las condiciones favorables a ciertos impulsos. Los empleados que, por ejemplo, se han creado un prestigio de excelencia y alta calidad tienden a sentirse motivados a contribuir a favor de ese prestigio. De igual manera, las condiciones de una empresa favorables a la eficacia y eficiencia del desempeño administrativo tienden a alimentar el deseo de una administración de alta calidad entre la mayoría, o la totalidad, de los administradores y empleados.

Así pues, un motivador es algo que influye en la conducta de un individuo. Hace una diferencia entre lo que una persona realizará. Es obvio que los administradores de toda empresa organizada deben interesarse por los motivadores, así como aplicar su inventiva en la manera de usarlos. Por lo general la gente puede satisfacer sus deseos en formas muy variadas. Una persona, por ejemplo, puede satisfacer su deseo de asociación participando activamente en un club social en lugar de hacerlo en una empresa, satisfacer sus necesidades económicas mediante la realización de un trabajo suficiente

para su sustento, o satisfacer sus necesidades de alta condición dedicando parte de su tiempo a participar en las actividades de un partido político. Los administradores deben hacer uso desde luego de los motivadores que induzcan a la gente a desempeñarse efectivamente a favor de la empresa que la emplea.

A todo esto, Koontz & Weihrich, añaden la diferencia entre *motivación* y *satisfacción*. La **motivación** se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La **satisfacción** se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado.

Así, desde el punto de vista administrativo, una persona podría disfrutar una alta satisfacción en el trabajo, pero contar al mismo tiempo con un bajo nivel de motivación para la realización de su trabajo o viceversa. Comprensiblemente, cabe la posibilidad de que personas altamente motivadas pero con escasa satisfacción laboral busquen otro empleo. Del mismo modo, las personas que consideran satisfactorio el puesto que ocupan pero a las que se les paga sustancialmente menos de lo que desean o creen merecer probablemente prefieran buscar un nuevo empleo.

2.2.2. *Teorías de motivación.*

A. Primeras teorías de la motivación.

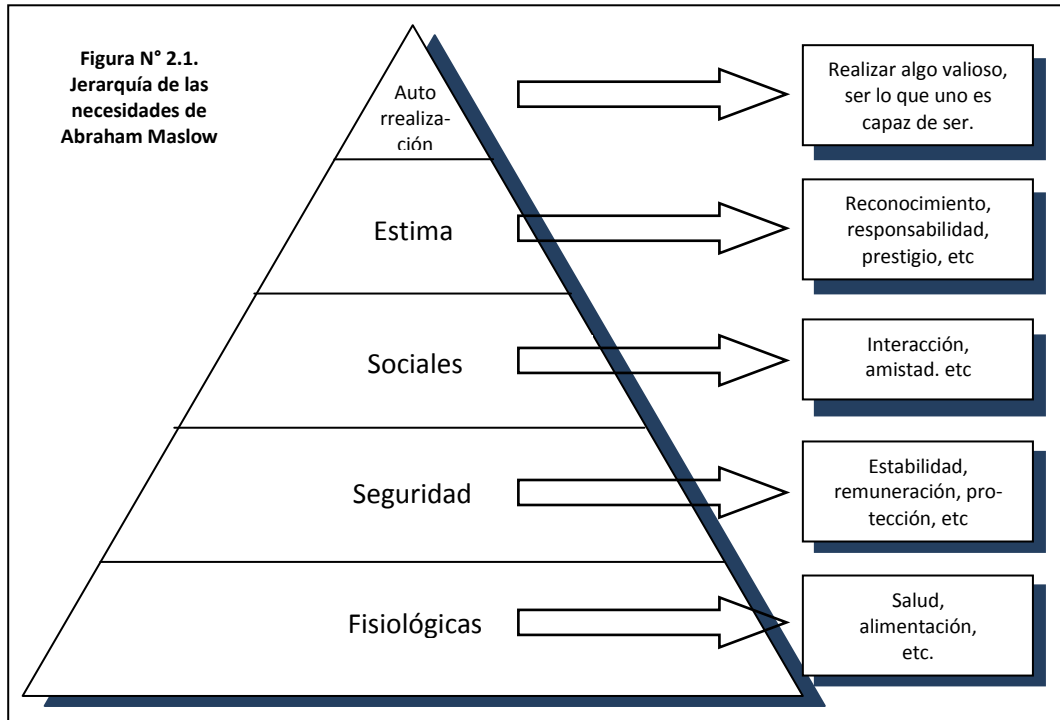
Robbins & Judge (2009) destacan la década de 1950 como un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación, pues se formularon cuatro teorías específicas sobre ella, las que aun cuando hoy son muy atacadas y cuestionables en términos de su validez, es probable que constituyan las explicaciones mejor conocidas acerca de la motivación de los empleados. Desde ese entonces se han desarrollado explicaciones más validas sobre la motivación, pero es necesario aprender esas teorías tempranas al menos por dos razones: (1) representan el fundamento en el que se basan las teorías contemporáneas y (2) los gerentes profesionales aun las utilizan, así como su terminología, para explicar la motivación de los empleados. A continuación una breve reseña de cada una de estas cuatro teorías.

La teoría de la jerarquía de las necesidades.

Koontz & Weihrich (2010) precisan que es una de las teorías más conocidas sobre la motivación. Fue propuesta por el psicólogo Abraham Maslow. Maslow concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba (figura N° 2.1) y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, estas

dejan de fungir como motivadores.

Las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden ascendente de importancia son las siguientes:



- Necesidades fisiológicas.*** Éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivaran a los individuos.
- Necesidades de seguridad.*** Éstas son las necesidades para librarse de riesgos de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.
- Necesidades de asociación o aceptación.*** En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.
- Necesidades de estimación.*** De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como la de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.

- e) *Necesidades de autorrealización*. Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

Las teorías X y Y.

Robbins & Judge (2009) indican que el propulsor de estas teorías es Douglas McGregor. McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado **teoría X**, y el otro básicamente positivo, denominado **teoría Y**. Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquellos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaba en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas.

De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad.

Para entender las teorías X y Y más a fondo, piense en términos de la jerarquía de Maslow. La teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la X. Por tanto propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo.

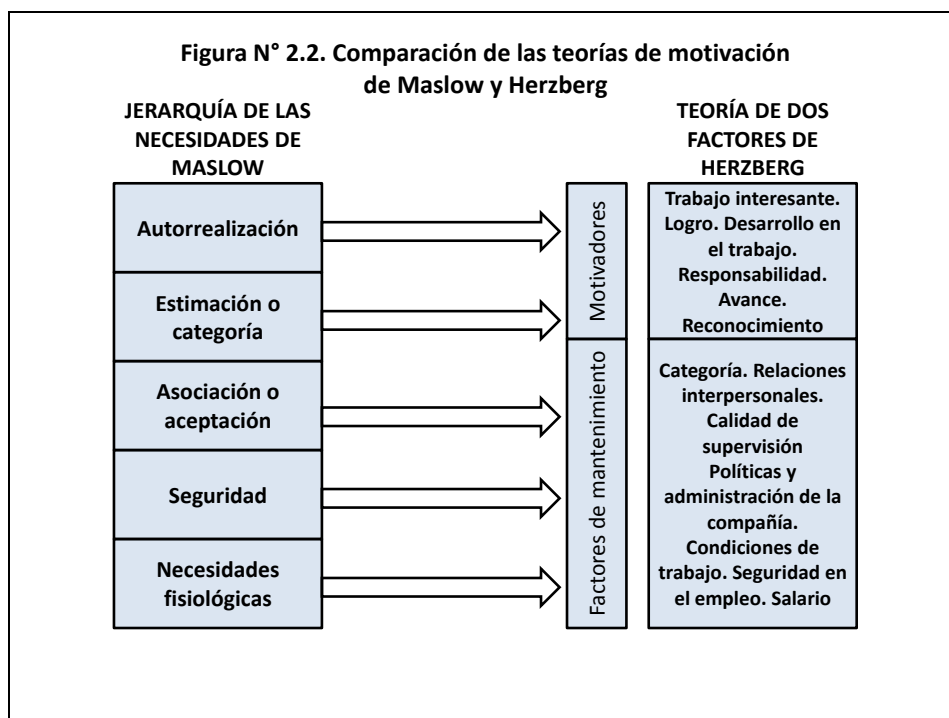
Teoría de los dos factores.

La teoría de los dos factores –también llamada *teoría de la motivación e higiene*– propuesto por el psicólogo Frederick Herzberg. Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso. Herzberg investigó la pregunta siguiente: “¿Qué espera la gente de su trabajo?” Pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente *bien* o *mal* con respecto de sus trabajos. Después tabuló y clasificó las respuestas (Robbins & Judge).

Según Koontz & Weihrich, el enfoque de las necesidades de Maslow fue considerablemente modificado por Herzberg y sus colaboradores. Éstos consideraron que

en un grupo de necesidades se encontrarían cosas tales como políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad en el empleo y vida personal. Determinaron que estos elementos eran exclusivamente **insatisfactores**, no motivadores. En otras palabras, su existencia en alta cantidad y calidad en un entorno de trabajo no provoca insatisfacción. Su existencia no es motivadora en el sentido de producir satisfacción; su existencia, en cambio, resultaría en insatisfacción. Herzberg denominó a éstos “factores de *mantenimiento, higiene o contexto de trabajo*”.

Herzberg incluyó en el segundo grupo ciertos **satisfactores** (y por lo tanto motivadores), relacionados todos ellos con el *contenido del trabajo*. Entre ellos se encuentran, el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral. Su existencia produce sensaciones de satisfacción o no satisfacción (no insatisfacción).



Como se indica en la figura N° 2.2, los satisfactores e insatisfactores identificados por Herzberg se asemejan a los factores propuestos por Maslow. El primer grupo de factores (los insatisfactores) no motivarán a las personas en una organización; no obstante, deben estar presentes, pues de lo contrario surgirá insatisfacción. Herzberg determinó que los factores del segundo grupo, o factores del contenido del trabajo, son

los verdaderos motivadores, ya que pueden producir sensaciones de satisfacción. En caso de concederle validez a esta teoría de la motivación, es evidente que los administradores deben brindar considerable atención al mejoramiento del contenido del trabajo.

Teoría de las necesidades de McClelland.

David McClelland contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación (Koontz & Weihrich). Las clasifico como necesidad de poder (n/POD), necesidad de asociación (n/ASO) y necesidad de logro (n/LOG). Estos tres impulsos (poder, asociación y logro) son de especial importancia para la administración, puesto que debe reconocerse que todos ellos permiten que una empresa funcione adecuadamente.

Necesidad de poder. Las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto dados a discutir; son empeñosos, francos, obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público.

Necesidad de Asociación. Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás.

Necesidad de logro. Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo, es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener específica y expedita retroalimentación sobre lo que hacen. Tienden a ser infatigables, les gusta trabajar por muchas horas, no se preocupan excesivamente por el fracaso en caso de que éste ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos mismos de sus asuntos.

B. Teorías contemporáneas de la motivación.

Las teorías previas son bien conocidas, pero desafortunadamente no soportan el estudio detallado. Sin embargo, no todo está perdido. Existe cierto número de teorías contemporáneas que tienen algo en común: un grado razonable de apoyo válido documentado (Robbins & Judge). Las llamamos “teorías contemporáneas” no porque se hayan desarrollado hace poco tiempo, sino porque representan el pensamiento actual que trata de explicar la motivación de los empleados.

Teoría de la evaluación cognitiva.

Propone que la introducción de premios extrínsecos, como un salario, por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación general.

Históricamente, los teóricos de la motivación suponen por lo general que los motivadores intrínsecos como un trabajo interesante, eran independientes de los extrínsecos como un salario elevado. Pero la teoría de la evaluación cognitiva sugiere algo diferente. Plantea que cuando las recompensas extrínsecas son utilizadas como pagos por las empresas a fin de obtener un desempeño mejor, disminuyen las recompensas intrínsecas, que surgen porque a los individuos les gusta su trabajo.

“El dinero no hace la felicidad” o “el dinero no lo es todo”

En otras palabras, cuando se proporcionan recompensas extrínsecas a alguien para que lleve a cabo una tarea interesante, se ocasiona una reducción en el interés intrínseco por la tarea en sí.

¿Por qué era de esperar algo así? La explicación común es que el individuo experimenta una pérdida de control sobre su comportamiento, de modo que disminuye la motivación intrínseca previa. Además, la eliminación de las recompensas extrínsecas produce un cambio –de una explicación externa a otra interna- en la percepción que tiene un individuo de la causa por la que él o ella trabajan en una tarea.

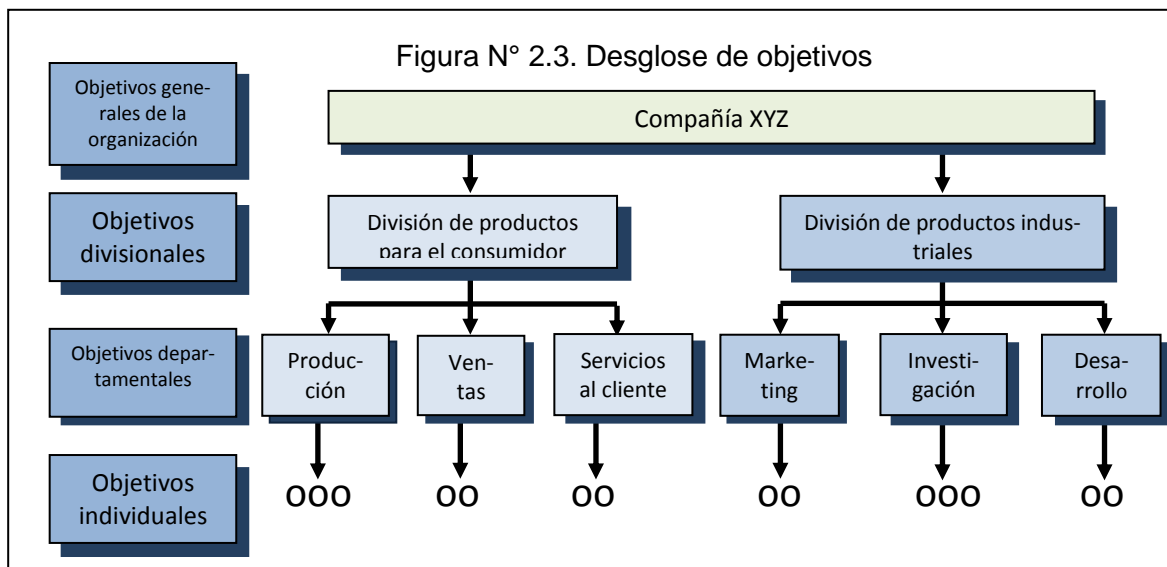
Teoría del establecimiento de metas.

A finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta era una fuente importante de la motivación por el trabajo. Es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuanto esfuerzo necesita dedicar. Las evidencias dan mucho apoyo al valor que tiene el establecimiento de metas. Más aún, es posible afirmar que las metas específicas incrementan el desempeño; que las

metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella.

Si factores como la aceptación de las metas permanecen constantes, también se puede afirmar que entre más difícil sea la meta más elevado será el nivel de desempeño. Por supuesto, es lógico suponer que entre más fáciles sean, más probable será que se acepten. Pero una vez que acepta una tarea difícil, es de esperar que el empleado desarrolle un esfuerzo más intenso para tratar de conseguirla.

La teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta; es decir, el que un individuo esté determinado a no reducirla o abandonarla. En lo que toca al comportamiento, esto significa que un individuo (1) piensa que puede lograr la meta y (2) que quiera alcanzarla. Es más probable que el compromiso con la meta ocurre cuando ésta se hace pública, cuando el individuo tiene un *locus* interno de control, y cuando las metas las estableció el propio individuo en vez de que hayan sido asignadas por otro. Las investigaciones indican que la teoría del establecimiento de metas no funciona igual de bien con todas las tareas. Las evidencias sugieren que las metas parecen tener un efecto más sustancial en el rendimiento cuando las tareas son sencillas y no complejas, se conocen bien y no resultan una novedad, son independientes en vez de estar entrelazadas. Cuando se trate de metas interdependientes, es preferible hacer grupos de metas.

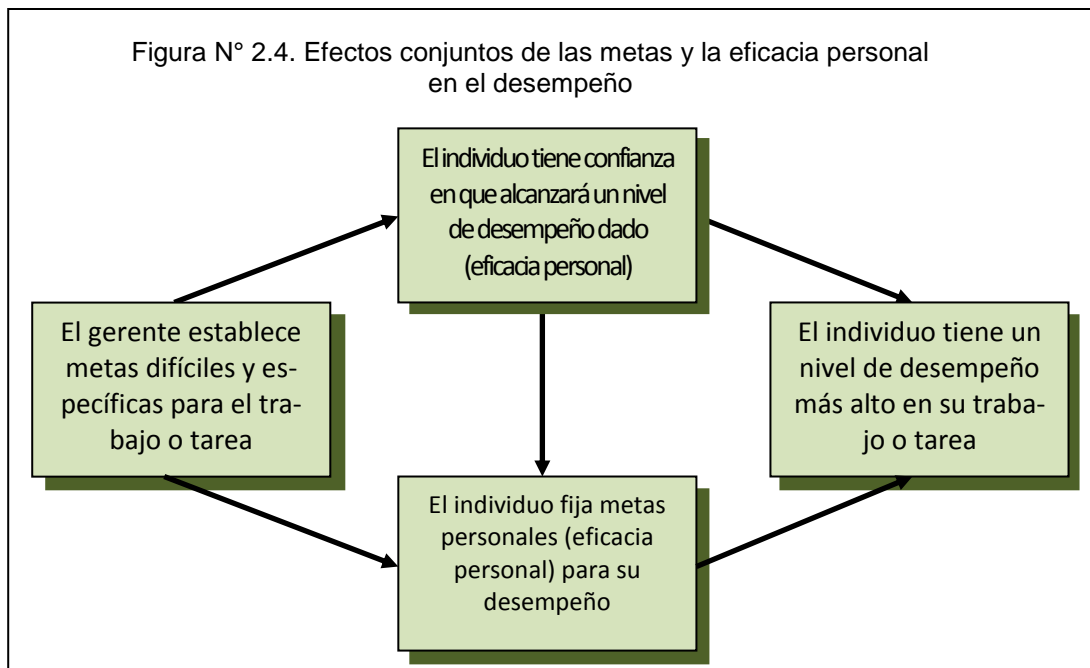


Una manera más sistemática de utilizar el establecimiento de metas es por medio de un programa de objetivos. **La administración por objetivos (APO)** hace énfasis

en el hecho de establecer de manera participativa metas que sean tangibles, verificables y mensurables. Como se aprecia en la figura N° 2.3, los objetivos generales de la organización se traducen en otros específicos para cada nivel sucesivo (es decir, divisional, departamental e individual) de la organización. Pero como los gerentes de las unidades inferiores participaron en el planteamiento de las metas, la APO funciona tanto de “abajo hacia arriba” como de “arriba hacia abajo”. El resultado es una jerarquía que vincula los objetivos de un nivel con los del siguiente. Y para el empleado individual, la APO proporciona objetivos de desempeño personal específicos. En el ítem 1.2.4 se explica con mayor detalle el tema de la Administración por objetivos.

Teoría de la eficacia personal.

También conocida como “teoría cognitiva social” o “teoría del aprendizaje social” se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea. Entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea. Por tanto, en las situaciones difíciles cabe la posibilidad de que las personas con baja eficacia personal disminuyan su esfuerzo o se rindan, mientras que aquellas con mucha eficacia personal tratarán con más ahínco de vencer el desafío. Además, los individuos con eficacia personal alta parecen responder a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación, mientras que aquellos con poca eficacia tal vez reduzcan su esfuerzo cuando se les dé retroalimentación negativa.



El investigador que desarrollo la teoría de la eficacia personal, Albert Bandura, afirma que hay cuatro maneras de aumentar ésta: (1) Dominio de aprobación, (2) Modelado indirecto, (3) Persuasión verbal, y (4) Sacudida.

De acuerdo con Bandura, la fuente más importante de mejora de la eficacia personal es lo que él llama dominio *de aprobación*, que consiste en obtener experiencia relevante en la tarea o trabajo. Si en el pasado he sido capaz de realizar con éxito el trabajo, entonces tengo más confianza en que lo podré hacer en el futuro.

La segunda fuente de mejora es el *modelado indirecto*, que consiste en tener más confianza debido a que se observa a alguien hacer la tarea.

La tercera fuente es la persuasión verbal, que se refiere a lograr más confianza debido a que alguien lo convence de que tiene las aptitudes necesarias para triunfar. Los oradores motivacionales usan mucho esta táctica.

Por último, Bandura afirma que la *sacudida* incrementa la eficacia personal. La sacudida lleva a un estado de energía que hace que la persona realice la tarea. La persona se “mentaliza” y lo hace mejor. Pero cuando la sacudida no es relevante, entonces perjudica al desempeño. En otras palabras, si la tarea es algo que requiera un ambiente tranquilo y sin presiones (digamos, la edición cuidadosa de un manuscrito), la sacudida en realidad perjudicará el rendimiento.

Teoría del reforzamiento.

La contraparte del establecimiento de metas es la **teoría del reforzamiento**. La primera es un enfoque cognitivo que propone que son los propósitos de un individuo los que dirigen sus acciones. La teoría del reforzamiento plantea que el reforzamiento condiciona al comportamiento, es decir, se trata de un enfoque conductista. Está claro que las dos teorías están en los extremos filosóficos. Los teóricos del reforzamiento ven al comportamiento como algo causado por el entorno. *El medio hace al hombre*. Afirman que no se necesitan considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla al comportamiento son los reforzadores –cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta, incrementa la probabilidad de que el comportamiento se repita.

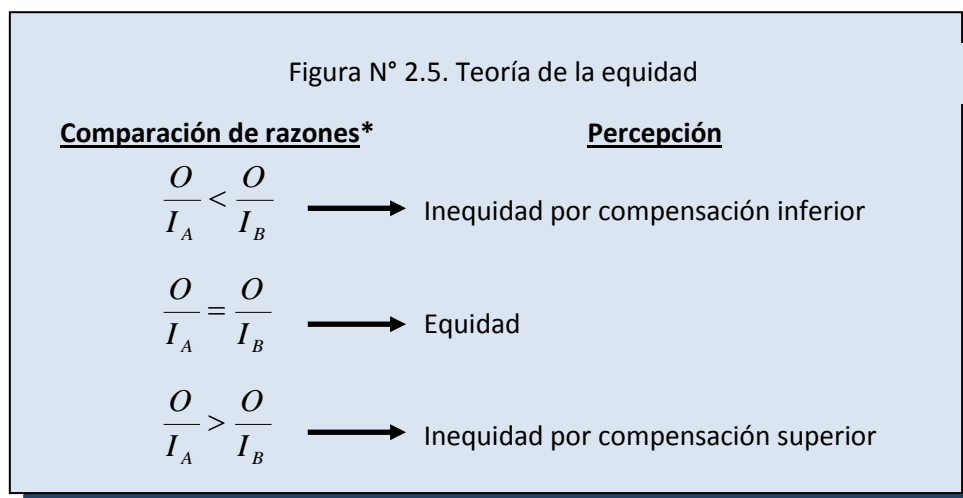
La teoría del reforzamiento ignora el estado interior del individuo y solo se concentra en lo que pasa a la persona cuando ejecuta cierta acción. Como no considera aquello que desencadena el comportamiento, no se trata, en estricto sentido, de una teoría de la motivación. Pero brinda medios potentes para analizar lo que controla al comportamiento, y por esta razón es común que se incluya en los estudios sobre moti-

vacación.

Teoría de la equidad.

Los empleados comparan lo que aportan a sus empleos (por ejemplo, esfuerzo, experiencia, educación, y competencia) con lo que obtienen de ello (salarios, aumento y reconocimiento en relación con los de otras personas.

Percibimos lo que obtenemos de un trabajo_(resultados) en relación con lo que aportamos (insumos, y después comparamos nuestra razón insumo-producto con la de otros que nos importan (figura N° 2.5).



*Donde $\frac{O}{I_A}$ representa al empleado y $\frac{O}{I_B}$ representa las personas relevantes

Si percibimos que nuestra razón es igual a la de aquellos con quienes nos comparamos y que vemos como relevantes, se dice que existe un estado de equidad. Percibimos nuestra situación como justa: prevalece la justicia. Cuando vemos la razón como desigual, experimentamos estrés por la equidad. Si percibimos que nuestra compensación es inferior, el estrés produce enojo; cuando es superior, genera culpa. J. Stacy Adams propuso que dicho estado negativo de estrés proporciona la motivación para hacer algo que lo corrija.

Con base en la teoría de la equidad, se puede predecir que cuando los empleados perciban desigualdad harán una de las seis elecciones siguientes:

1. Cambiar sus aportes (por ejemplo, no esforzarse demasiado).
2. Cambiar sus resultados (un ejemplo sería que aquellos a quienes se paga por pieza incrementen su salario con la producción de una cantidad mayor de

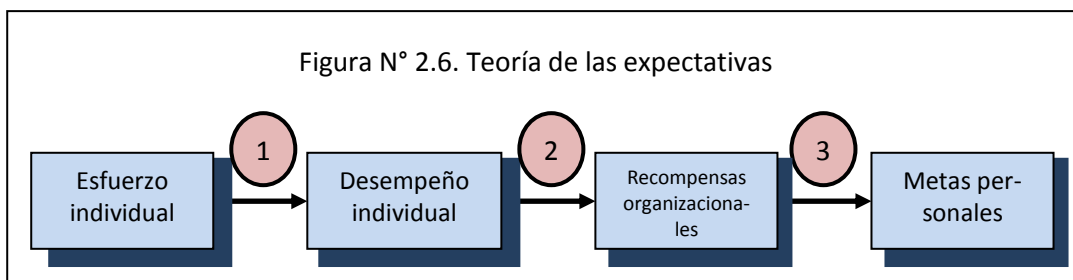
unidades de menor calidad).

3. Distorsionar las percepciones de si mismo (“Pensaba que trabajaba a un ritmo moderado, pero ahora me doy cuenta de que trabajo más duro que nadie”).
4. Distorsionar las percepciones de los demás (“El trabajo de Mike no es tan bueno como yo pensaba”).
5. Elegir una referencia distinta (“No hago tanto como mi cuñado, pero sí mucho más que mi papá cuando tenía mi edad”).
6. Abandonar (renunciar al empleo).

Teoría de las expectativas.

La teoría de las expectativas afirma que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo.

En términos más prácticos, la teoría de las expectativas plantea que a los empleados les motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso les llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados. Por tanto la teoría se centra en tres relaciones (Figura N° 2.6).



1. **Relación esfuerzo-desempeño.** La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
2. **Relación desempeño-recompensa.** Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.
3. **Relación recompensas-metas personales.** Grado en que las recompensas or-

ganizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos trabajadores no están motivados por sus trabajos y sólo hacen lo mínimo necesario para conservarlo. Esto es evidente cuando se ven con más detalles las tres relaciones que aparecen en la teoría. Las presentamos como preguntas que los empleados necesitan responder en forma afirmativa si su motivación ha de maximizarse:

En primer lugar, *si doy mi máximo esfuerzo, ¿se reconocerá en mi evaluación de desempeño?*. Para muchos empleados la respuesta es “no” ¿Por qué? Su nivel de aptitud tal vez sea deficiente, lo que significa que no importa la tenacidad con que lo intenten, lo más seguro es que no sean realizadores destacados.

En segundo lugar, *si obtengo una evaluación del desempeño buena ¿llevará a la obtención de recompensas organizacionales?* Muchos trabajadores ven que en su empleo la relación desempeño-recompensa es débil. La razón es que las organizaciones premian muchas cosas además del desempeño. Por ejemplo, cuando se asigna un pago a los empleados con base en factores como la antigüedad, ser cooperativo o “hacer la barba” al jefe, aquellos ven la relación desempeño-recompensa como algo débil que acaba con la motivación.

Por último, *si me dan recompensas, ¿son las que me resultan atractivas en personal?* El empleado trabaja duro con la esperanza de obtener un ascenso, pero solo obtiene un pago. O bien, quiere un trabajo más interesante y retador, pero solo recibe palabras de encomio. O hace un esfuerzo adicional para que lo trasladen a la oficina que la compañía tiene en París, pero en vez de ello lo envían a Singapur. Estos ejemplos ilustran la importancia que tiene que las recompensas se adecuen a las necesidades individuales de los empleados.

2.2.3. *El liderazgo.*

Koontz & Weihrich (2010) indican que “el *liderazgo* y la *motivación* están estrechamente relacionadas, si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones. Los líderes deben estar en condiciones de responder a las motivaciones de sus subordinados”

¿Qué es el liderazgo? El liderazgo tiene diferentes significados para diversos autores. Harry Truman, ex presidente estadounidense, decía que el liderazgo es la capacidad para conseguir que hombres (y mujeres) hagan no lo que no les guste y que les

guste. Para los autores referidos, *liderazgo* es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. La idea sería que se alentara a los individuos a desarrollar, no solo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismos. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de experiencia y capacidad técnica. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. No se colocan a la zaga de un grupo para empujar y aguijonar; se colocan frente al grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales.

Robbins & Judge definen al liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. Señalan que la fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo solo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para este efecto, todos los directivos son líderes. Solo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia. Observamos que el liderazgo no sancionada –es decir, la capacidad de influir que se da en forma independiente de la estructura formal de la organización- con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo.

Componentes del liderazgo.

Los líderes prevén el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que ésta seguirá. Koontz & Weihrich, al referirse a Lee Iacocca, ex director general de Chrysler, y Jack Welch, director de General Electric, indican que ellos han dado una visión a sus compañías. Los líderes deben infundir valores, ya sea que su interés se centre en la calidad, la honestidad y la asunción de riesgos calculados o en los empleados y los clientes.

Continúan señalando que, prácticamente no hay grupos de personas que, desempeñándose a casi el nivel máximo de su capacidad, carezca de un individuo a la cabeza particularmente apto en el arte del liderazgo. Todo indica que esta aptitud se compone de al menos de cuatro importantes ingredientes: 1) la capacidad para hacer uso efi-

caz y responsable del poder, 2) la capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones, 3) la capacidad para inspirar a los demás, y 4) la capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas.

El primer componente del liderazgo es *el poder*. El poder es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos. La autoridad es un tipo de poder, pero de poder en el marco de una organización.

El poder *legítimo* emerge normalmente de un puesto y se deriva del sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, con fundamento en el cual un “puesto” es aceptado como “legítimo” por los individuos. El poder también puede provenir de la *experiencia* de una persona o grupo. Éste es el poder del conocimiento. Médicos, abogados y profesores universitarios están en condiciones de ejercer considerable influencia en los demás por el respeto que se les tiene en razón de sus conocimientos especializados. Asimismo, el poder también puede existir como poder de *referencia*, esto es, como la influencia que pueden ejercer personas o grupos dado que los demás creen en ellos y sus ideas. En este sentido, Martin Luther King poseía un poder legítimo casi nulo, pero en virtud de la fuerza de su personalidad, ideas y capacidad oratoria influyó enormemente en la conducta de muchas personas. De la misma manera, también una estrella de cine o un héroe militar podría poseer un poder de referencia considerable.

Adicionalmente, el poder también puede ser producto de la capacidad de una persona para otorgar recompensas. Poseedores de escaso poder del puesto, los agentes de compras pueden en cambio enorme influencia mediante su capacidad para acelerar o retrasar la adquisición de un repuesto indispensable. También los profesores universitarios poseen un poder de *recompensa* considerable, pueden conceder o escamotear altas calificaciones.

El poder *coercitivo* es otro tipo de poder. Aunque estrechamente relacionado con el poder de recompensa y producto normalmente del poder legítimo, éste es el poder de castigar, ya sea despidiendo a un subordinado o negando el reconocimiento de sus méritos.

Si bien la autoridad en una organización es el poder para ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, casi invariablemente se deriva del poder del puesto, o poder legítimo. Cuando se habla de autoridad en un contexto administrativo, por lo general se hace referencia al poder que otorga un puesto. Al mismo tiempo, en el liderazgo se

hallan implicados otros factores, como la personalidad y el estilo de trato con los demás.

El segundo componente del liderazgo es el profundo *conocimiento de los individuos*. Como en toda clase de prácticas, no es lo mismo conocer la teoría de la motivación, los tipos de motivaciones y la naturaleza de un sistema de motivación que ser capaz de aplicar estos conocimientos a personas y situaciones. Un administrador o cualquier otro líder en conocimiento al menos del estado prevaleciente de la teoría de la motivación y de los elementos de la motivación se halla más al tanto de la naturaleza e intensidad de las necesidades humanas y, por ende, en mejores condiciones para definir y diseñar medios para satisfacerlas y para administrar en tal forma que se obtengan las respuestas deseadas.

El tercer componente del liderazgo es la rara *capacidad para inspirar a los seguidores* para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto. Mientras que el uso de motivadores se centra aparentemente en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de quienes encabezan a grupos. Éstos pueden poseer una simpatía y magnetismo tales que susciten en sus seguidores lealtad, devoción, y un intenso deseo de promover sus anhelos. Ésta no es una cuestión de satisfacción de necesidades; lo es, más bien, de que la gente ofrezca su apoyo desinteresado al adalid que ha elegido como suyo.

El cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el *estilo del líder y el ambiente que éste genera*. Como se ha expuesto en los espacios que corresponde a la motivación, la intensidad de ésta depende en gran medida de las expectativas, de la percepción que se tenga de las recompensas, de la cantidad de esfuerzo que se supone que se requerirá, de la tarea por desarrollar y de otros factores presentes en las condiciones específicas, pero también del ambiente organizacional.

Prácticamente todas las funciones de una empresa organizada resultan más satisfactorias para los participantes y más productivas para la empresa cuando se dispone de individuos capaces de contribuir a que los demás cumplan su deseo de cosas como dinero, categoría, poder y orgullo por los logros alcanzados. El más importante **principio de liderazgo** es éste: *Los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuando mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes.*

Teorías sobre la conducta y estilos de liderazgo.

Existen varias teorías sobre la conducta y estilos de liderazgo. En esta ocasión nos ocuparemos de 1) el liderazgo basado en el uso de la autoridad, y 2) la rejilla administrativa.

Estilos basados en el uso de la autoridad.

En algunas de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo, éstos fueron clasificados según el uso de la autoridad por los líderes (Koontz & Weihrich). De acuerdo con ello, los líderes aplicaron tres estilos básicos. El líder **autocrático** (figura N° 2.7) impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios o castigos.

Figura N° 2.7. Influencia líder autocrático

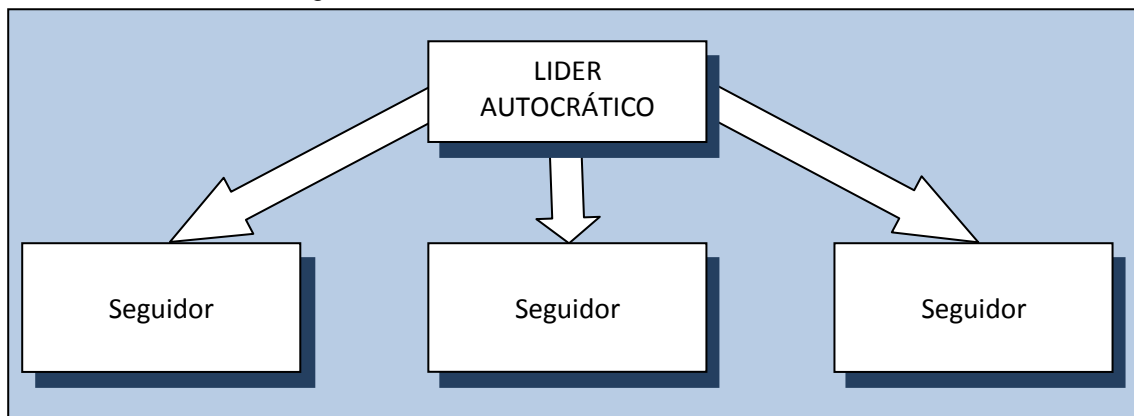
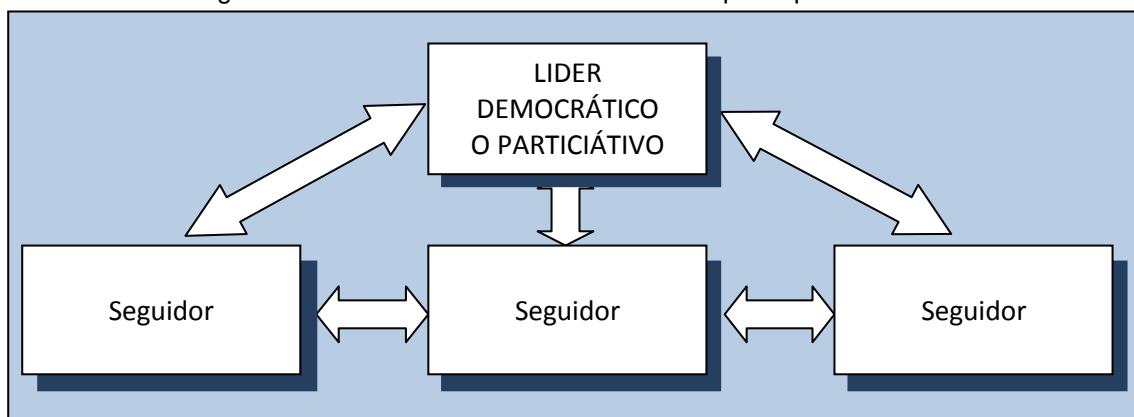


Figura N° 2.8. Influencia líder democrático o participativo

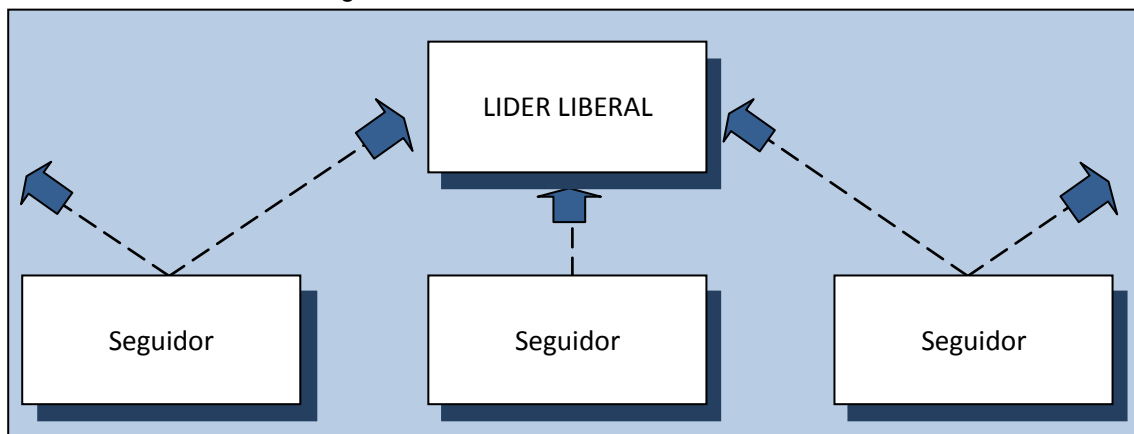


El líder **democrático**, o **participativo**, (figura N° 2.8) consulta a sus subordinados respecto de sus acciones y decisiones probables y alienta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende ninguna acción sin el concurso de

sus subordinados hasta aquella otra que toma decisiones por sí sola pero antes de hacerlo consulta a sus subordinados.

El líder **liberal** o de “rienda suelta” (figura N° 2.9) hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen en gran medida de sus subordinados para el establecimiento de sus propias metas y de los medios para alcanzarlas, y conciben su función como de apoyo a las operaciones de sus seguidores mediante el suministro de información a éstos y su actuación fundamentalmente como contacto con el ámbito externo del grupo

Figura N° 2.9. Influencia líder liberal



Esta clasificación simple de los estilos de liderazgo presenta variantes. A algunos líderes autocráticos se les considera “autócratas benevolentes”. Son ellos quienes toman las decisiones, pero antes de hacerlo escuchan atentamente las opiniones de sus seguidores. Aun así, y aunque quizá estén dispuestos a escuchar y considerar las ideas e inquietudes de sus subordinados, es probable que al tomar una decisión se muestren más autocráticos que benevolentes.

Una variante del líder participativo es el caso de la persona que presta apoyo. Puede ser que los líderes de esta categoría conciban sus funciones no como reducidas a la consulta de sus seguidores y a la atenta consideración de sus opiniones, sino también como hacer todo lo que esté a su alcance por apoyar a sus subordinados en el cumplimiento de sus deberes.

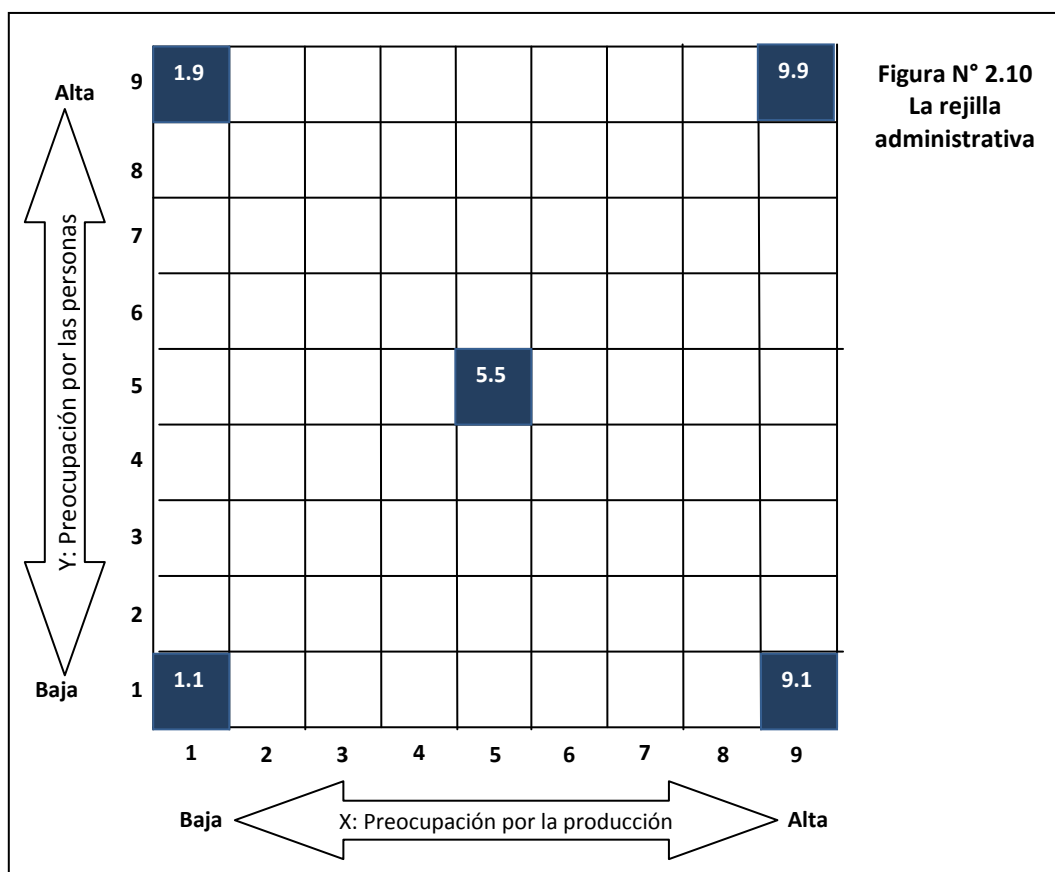
La rejilla administrativa.

Koontz y Weihrich refiriéndose a la rejilla administrativa (figura N° 2.10), indi-

can que ésta es uno de los enfoques más conocidos para la definición de los estilos de liderazgo, creada por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción (tareas) como en las personas.

La rejilla resultante, se ha usado ya en todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.

Dimensiones de la rejilla. La rejilla tiene dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Balke y Mouton, en este caso la expresión “preocupación por” significa “cómo” se interesan los administradores en la producción o “cómo” se interesan en las personas, no, por ejemplo, “cuanta” producción les interesa obtener de un grupo.



La “preocupación por la producción” incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, procesos y procedimientos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios de *staff*, la eficiencia laboral y el volumen de producción. La “preocupación por las personas” también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como

el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

Los cuatro estilos extremos. Blake y Mouton identificaron cuatro estilos extremos. En el marco del estilo **1.1** (llamado “administración empobrecida”), los administradores se interesan poco en las personas y poco en la producción y se involucran mínimamente en sus funciones; para efectos reales, han abdicado de sus labores y se limitan a marcar el paso o a servir como conductos de información de los superiores a los subordinados. En el otro extremo se encuentran los administradores **9.9**, quienes ponen en sus acciones la mayor dedicación posible tanto a las personas como a la producción. Son los verdaderos “administradores de equipo”, capaces de combinar las necesidades de producción de la empresa con las necesidades de los individuos.

Otro estilo es el de administración **1.9** (llamada en ocasiones “administración de club campestre”), en la que los administradores se preocupan escasa o nulamente en la producción y en forma casi exclusiva en las personas. Promueven condiciones de relajamiento, amabilidad y satisfacción en las que nadie deba preocuparse por la aportación de esfuerzos coordinados para el cumplimiento de las metas de la empresa. En el otro extremo se hallan los administradores **9.1** (llamados “administradores autocráticos de tareas”), a quienes solo les preocupa el desarrollo de operaciones eficientes, muestran escaso o nulo interés en las personas y ejercen un estilo de liderazgo agudamente autocrático.

Tomando como punto de referencia estos cuatro extremos, en la rejilla pueden ubicarse todas las técnicas, métodos o estilos administrativos. Evidentemente, evidentemente los administradores **5.5** tienen una preocupación media por la producción y las personas. Como resultado de ello consiguen una moral y una producción adecuadas, aunque no sobresalientes. No se fijan metas muy ambiciosas, y es probable que adopten frente a las personas una actitud autocrática benevolente.

La rejilla administrativa es un recurso útil para la identificación y clasificación de los estilos administrativos, pero no indica *por qué* un administrador se ubica en una u otra parte de la retícula. Para determinar el motivo se deben analizar las causas subyacentes, como las características de personalidad del líder o de los seguidores, la capacidad y la capacitación de los administradores, las condiciones de la empresa y otros factores situacionales que influyen en la manera de actuar de líderes y seguidores.

2.2.4. *Administración por objetivos.*

Cummings y Worley (2007) refiriéndose a la “administración por objetivos” explican que, es una técnica con que se fijan las metas de la empresa. Es ante todo un intento de conciliar los objetivos personales con la estrategia corporativa; para ello se mejora la comunicación y las percepciones comunes de gerentes y subordinados – tanto en forma individual como en grupo-, resolviéndose los conflictos cuando los haya.

Todas las compañías tienen metas y objetivos; lo mismo podemos decir de los ejecutivos. Pero muchas veces tales metas y objetivos no se expresan con claridad, y entonces se dan malos entendidos entre directivos y sus subordinados. La administración por objetivos procura resolver esas diferencias en la percepción y las metas. Se caracteriza por reuniones sistemáticas y periódicas entre ejecutivos y empleados, cuyo fin es alcanzar las metas organizacionales haciendo una planeación conjunta del trabajo, evaluando periódicamente los logros y resolviendo los problemas mutuos que pudieran surgir durante la ejecución de las tareas.

Esta técnica nació en dos ámbitos diferentes: uno corporativo y el otro de desarrollo. El primero fue ideado por Druker, quien recalco que las empresas necesitan establecer objetivos en ocho áreas principales: “posición en el mercado; innovación; productividad; recursos físicos y financieros; rentabilidad; desempeño y desarrollo de los gerentes; desempeño y actitud de los empleados; y responsabilidad pública”. La obra de Druker fue ampliada por Odiorne, en cuyo primer libro de administración por objetivos subrayó la necesidad de la medición cuantitativa.

Prologando su libro, Odiorne anota: “desde que Peter Druker utilizó por primera vez el término de *Administración por Objetivos*, en su obra *Practice of Management* (1954), éste ha adquirido gran popularidad. Douglas McGregor y Rensis Likert, se basaron en este concepto para aplicar los hallazgos de la moderna investigación sobre la conducta a la administración de empresas. Si bien es cierto que la administración por objetivos admite tal aplicación, esto no significa que la necesite para funcionar eficazmente.

En opinión de Levinson, el segundo origen del enfoque debemos buscarlo en la obra de McGregor, quien puso de relieve su naturaleza cuantitativa y su uso del desarrollo y crecimiento en el trabajo. A fin de definir sus virtudes y potencial trató de concentrarse no en los puntos débiles sino en el desempeño. Estaba convencido de que lo lograría haciendo que los subordinados llegaran a un acuerdo con sus jefes en lo

tocante a sus principales obligaciones laborales; después podían seleccionar metas de desempeño a corto plazo y los planes necesarios para cumplirlas; eso les permitiría evaluar su desempeño. El siguiente paso consistiría en discutir los resultados de la autoevaluación con sus supervisores. Entonces podrían establecer otras metas y planes. El supervisor dejaría de ser un juez para transformarse en facilitador, pues la gente ya no se concentraría en la personalidad sino en la comprensión y desempeño mutuos. Además, se aminora la ambigüedad de funciones al hacer más participativo y transaccional el establecimiento de metas: mejora la comunicación entre los interesados y se garantiza que identifiquen y se cumplan los objetivos del individuo y de la empresa.

Un programa de administración por objetivos trasciende la relación directa entre gerente y subordinado, para concentrarse en discusiones referentes a la solución de problemas y a los equipos de trabajo. El establecimiento de metas y la evaluación del desempeño individual se consideran dentro del contexto más amplio del trabajo. Además de las metas corporativas, se presta atención a los objetivos individuales y profesionales, procurando que se complementen mejor con los de la empresa. El procedimiento en cuestión permite una verdadera participación (no simulación) de los subordinados, con discusiones francas del problema entre miembros del equipo, supervisores y subordinados.

Etapas de la administración por objetivos.

La administración por objetivos se implementa en seis etapas básicas:

1. ***Participación del grupo de trabajo.*** En este paso los integrantes del grupo primario definen las metas del grupo e individuales, trazando planes para cumplirlas. Si el paso se omite o si las metas y estrategias de la empresa no son claras, la eficiencia del administrador disminuirá drásticamente con el tiempo.
2. ***Establecimiento conjunto de metas entre gerentes y subordinados.*** Una vez determinadas las metas y las obligaciones colectivas, la atención se centra en los deberes y responsabilidades de los que ocupan el puesto. Las funciones se analizan rigurosamente a la luz de su interdependencia con las de otros empleados ajenos al grupo.
3. ***Establecimiento de planes de acción para cumplir las metas.*** Esto lo hacen los subordinados en una reunión de grupo o en una junta con el jefe inmediato. Los planes reflejan su estilo personal, no el de los supervisores.
4. ***Establecimiento de los criterios del éxito.*** En este paso el gerente y el subordina-

do se ponen de acuerdo en los criterios de consecución de las metas, criterios que no se limitan a datos fácilmente mensurables o cuantificables. Hay una razón más importante: cerciorarse de que ambos tengan un conocimiento común de la tarea y de lo que se espera de los subordinados. Muchas veces descubren que no es así. Quizá coincidan en alguna tarea, pero al hablar de cómo medir el éxito podrían descubrir que no se han comunicado bien. El paso más importantes de la administración por objetivos consiste en tener la misma idea de los criterios del éxito y en ponerse de acuerdo.

5. ***Evaluación y reciclaje.*** Periódicamente, el gerente revisa el avance del trabajo ya sea en el grupo, ya sea con el subordinado. Este proceso se realiza en tres etapas. Primero, el subordinado toma la iniciativa, evaluando el avance y discutiendo los logros u obstáculos. En seguida, el gerente expone los futuros planes y los objetivos del trabajo. Por último, una vez hecho los planes, se abordan las ambiciones del subordinado y otros factores de interés. Suele darse mucho asesoramiento y orientación.
6. ***Mantenimiento de los registros.*** En muchos programas de administración por objetivos se envían a un tercero los documentos referentes a metas, criterios, normas, prioridades y fechas de vencimiento. Aunque se trata de evidencia indirecta, es probable que el programa –lo mismo que el proyecto de desarrollo organizacional- sea modificado cuando lo revise periódicamente un tercero, digamos los altos directivos o el departamento de personal. La experiencia nos enseña la siguiente: cuando los documentos de trabajo se transfieren, hay menos probabilidades de que reflejen una comunicación franca y honesta entre supervisor-subordinado o en el grupo de trabajo. A menudo representan más bien el intento de impresionar a un tercero o de acatar las normas y procedimientos institucionalizados.

2.2.5. ***Evaluación del desempeño.***

Cummings y Worley (2007) explican que la administración del desempeño (individual o colectivo) incluye lo siguiente: (1) establecimiento de metas, (2) ***evaluación del desempeño***, y (3) sistemas de premiación que permiten al individuo ajustar su conducta a la estrategia corporativa, a la participación y a la tecnología del lugar de trabajo. La administración del desempeño es un proceso integral que consiste en definir, evaluar y reforzar la conducta del trabajo y sus resultados. Las empresas que cuentan

con un proceso de gestión bien desarrollado del desempeño superan a menudo a los que carecen de él.

La *evaluación del desempeño* es un sistema de retroalimentación que incluye la evaluación directa del desempeño individual o colectivo por parte de un supervisor, gerente o compañero. Las compañías cuentan con algún sistema evaluativo que utilizan en la retroalimentación, en la administración de sueldos y, a veces en la orientación y desarrollo de personal. Por tanto, la *evaluación* constituye un nexo importante entre el establecimiento de metas y los sistemas de premiación. Muchos datos indican que las compañías no evalúan bien al personal. En un experimento se señala al respecto: “La opinión acerca de las evaluaciones no es buena (...). De hecho, según nuestra reseña pocos muestran efectos positivos cualquiera que sea el propósito explícito del programa”. En otro se comprobó que apenas 55% pensaba que el proceso distinguía correctamente entre empleados de bajo nivel, de nivel promedio y de nivel satisfactorio.

En este punto, a modo de paréntesis, resulta pertinente citar a Goleman (2005) en lo referente al rol de la inteligencia emocional en la toma de decisiones, él plantea la siguiente interrogante “¿Qué papel desarrollaría la inteligencia emocional a la hora de ayudar a los líderes de una organización para que adopten decisiones adecuadas acerca de nuevos productos, mercados y alianzas estratégicas? Realizar dichas decisiones requiere de algo más que inteligencia emocional. Es necesario contar con buena información, que debe ser analizada utilizando las herramientas más sofisticadas posibles. No obstante, a fin de cuentas, la información y los datos casi nunca proporcionan una respuesta clara. Pueden cuantificarse muchas e importantes variables pero no todas. Las herramientas analíticas pueden organizar gran parte de la información necesaria, obtener una imagen clara y coherente, pero casi siempre queda cierta ambigüedad, que requiere de conjeturas. Llega el momento en que los líderes de la organización deben confiar en su intuición o visceralidad, que a veces señalarán en la dirección correcta y otras en la equivocada. Los líderes que suelen manifestar sensaciones que apuntan en la dirección correcta son los que cuentan con el conocimiento de por qué reaccionan como lo están haciendo. Son los que han aprendido a discriminar entre las sensaciones que son irrelevantes y confusas y las que dan en la diana. Dicho de otro modo, la inteligencia emocional les permite afinar las intuiciones más acertadas y útiles a la hora de tomar decisiones difíciles”.

De ahí que un número creciente de compañías busque la manera de mejorar el

aspecto de la evaluación del desempeño. Se han hecho algunas innovaciones en lo siguiente: mejorar la participación del personal, equilibrar las necesidades de la compañía y las del individuo, aumentar el número de evaluadores. Cada día se presta mayor atención al diseño e implementación de un sistema de evaluación. Los profesionales del desarrollo organizacional recomiendan su aplicación mediante un proceso que consta de las siguientes etapas:

1. ***Seleccionar a las personas idóneas.*** Por razones políticas y legales el proceso de diseño debe incluir al personal de recursos humanos, a representantes legales, a altos directivos y a los usuarios del sistema. La causa más común de los problemas es el hecho de conocer la evaluación del desempeño. A los representantes de estas diversas funciones se les invitará, con el propósito de abordar las cuestiones estratégicas y organizacionales más importantes.
2. ***Diagnosticar la situación actual.*** No puede diseñarse un sistema de evaluación si no se conoce a fondo el que está usándose. El diagnóstico consiste en determinar los factores contextuales (estrategia corporativa, tecnología del lugar de trabajo y participación de los empleados), las prácticas vigentes y la satisfacción con ellas, el diseño del trabajo, los métodos con que se fijan las metas y el sistema de premiación. Con esta información se definen los puntos fuertes y débiles del sistema actual.
3. ***Establecer los propósitos y objetivos del sistema.*** El propósito fundamental es ayudarle a la empresa a lograr un mejor desempeño. Tanto los directivos como el personal de apoyo y los empleados quizá tengan ideas concretas de cómo aplicarlo. Uno de los propósitos puede ser contar con un criterio para otorgar premios, planear la carrera, planificar los recursos humanos y mejorar el desempeño o simplemente retroalimentarlo.
4. ***Diseñar el sistema de evaluación del desempeño.*** Una vez aceptados los propósitos del sistema y los factores contextuales, el siguiente paso consiste en escoger los elementos apropiados. Es decir, se decide quién hará la evaluación, quién determinará el desempeño, cómo se medirá y la frecuencia de retroalimentación. He aquí algunos criterios¹ para diseñar un sistema eficaz: oportunidad, veracidad, aceptación, conocimiento, hincapié en los puntos esenciales de control y factibili-

¹ Para una explicación de estos criterios, véase la obra de Cummings & Worley "Desarrollo organizacional y cambio".

dad económica.

5. **Probar la implementación.** La complejidad y los problemas relacionados con los procesos evaluativos indican la necesidad de aplicar una prueba piloto del nuevo proceso para detectar, cuantificar y corregir las fallas del diseño antes de implementarlo en toda la empresa.
6. **Evaluar y monitorear el sistema.** Aunque en el paso anterior se hayan descubierto muchas fallas iniciales, conviene evaluar constantemente el sistema después de implementarlo. Es indispensable conocer la satisfacción de los destinatarios atendiendo las opiniones del personal de recursos humanos, de los gerentes y empleados. Además conviene tener en cuenta el aspecto legal del sistema, fijándose en la distribución de las puntuaciones por edad, sexo y categorías étnicas.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Administración del desempeño. Serie de procesos que incluyen el establecimiento de metas, evaluación del desempeño y sistemas de premiación que dirigen, desarrollan, refuerzan y controlan la conducta de los empleados para obtener los resultados deseados (Cummings y Worley).

Administración por objetivos. Proceso de efectuar juntas periódicas entre ejecutivos –subordinados o de grupo- cuyo fin es cumplir las metas corporativas planeando el trabajo, evaluando los logros y resolviendo en forma conjunta los problemas que vayan apareciendo al hacer las actividades (Cummings y Worley).

Establecimiento de metas. Actividades en que tanto ejecutivos como subordinados participan en lo siguiente: fijar las metas de estos últimos, supervisarlas, dar asesoría y apoyo cuando se requiere (Cummings y Worley).

Evaluación del desempeño. Sistema de recursos humanos cuyo fin es suministrar retroalimentación a un individuo o grupo sobre su desempeño y las oportunidades de desarrollo. El proceso de evaluación del desempeño puede estar o no estrechamente ligado al sistema de premiación (Cummings y Worley).

Factores de higiene. Factores que cuando son adecuados para un puesto, tranquilizan a los trabajadores, como la política y la administración de la compañía, la supervisión y el salario. Si dichos factores son apropiados, las personas no estarán insatisfechas (Robbins & Judge).

Jerarquía de necesidades. Teoría referente al mecanismo de las necesidades humanas propuesta por Abraham Maslow. El modelo de la motivación describe una jerar-

quía de las necesidades humanas. Éstas tienen cinco niveles: fisiológico, seguridad, social, yo y autorrealización. Según la teoría, las necesidades superiores no se activan mientras no se atiendan las del nivel bajo. Sirve de base a las teorías X y Y de McGregor (Cummings y Worley).

Liderazgo. Influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo (Koontz & Weihrich). Proceso de influencia que se ejecuta cuando los recursos institucionales, políticos, psicológicos y de otra índole se utilizan para incentivar, atraer y satisfacer los motivos de los seguidores (Cummings y Worley).

Motivación. Estados que varían la intensidad, la cualidad y la dirección de la conducta actual (Cummings y Worley). Procesos que toman en cuenta la intensidad, dirección y esfuerzo del individuo hacia el logro de una meta (Robbins & Judge).

Motivadores. Fuerzas que inducen a las personas a actuar o realizar algo, fuerzas que influyen sobre la conducta humana (Koontz & Weihrich).

Necesidad. Concepto central de la psicología que indica una necesidad biológica o psicológica de conservación y crecimiento del animal humano. Los profesionales del desarrollo organizacional designan con él una exigencia psicológica no atendida en la vida corporativa, poniendo el énfasis en la búsqueda de medios para satisfacerlas (Cummings y Worley).

Necesidad de afiliación. Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas (Robbins & Judge).

Necesidad de logro. Orientación hacia la excelencia, al logro respecto de un conjunto de estándares, a luchar por el triunfo (Robbins & Judge).

Necesidad de poder. Aquella de hacer que otros se comporten en una forma que de otro modo no harían (Robbins & Judge).

Objetivos (o metas). Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control (Koontz & Weihrich).

Poder. Capacidad de las personas o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. Se puede identificar varias clases de poder, como poder legítimo, el de la pericia, el de referencia, el de recompensa, el coercitivo, etc. (Koontz & Weihrich). Capacidad de influir en los demás con el propósito de alcanzar los objetivos personales. Puede provenir de diversas fuentes: puesto corporativo, cono-

cimientos técnicos, acceso a recursos importantes y capacidad de premiar y castigar (Cummings y Worley).

Rejilla administrativa. Formas de analizar los estilos de liderazgo, desarrollada por Blake y Mouton, en la que se clasifican los líderes sobre una rejilla (o grid) con dos dimensiones de interés, por las personas y la producción (Koontz & Wehrich).

Teoría de jerarquía de necesidades. Existe una jerarquía de cinco necesidades – fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización- de modo que conforme se satisfacen las de un tipo se vuelven dominantes las del siguiente (Robbins & Judge).

Teoría de la equidad. Plantea que los individuos comparan sus aportaciones y resultados en el trabajo con las de otros, y luego responden para eliminar cualquier desigualdad (Robbins & Judge).

Teoría de la evaluación cognitiva. Establece que dar recompensas extrínsecas por un comportamiento que ya se premia en forma intrínseca, tiende a abatir el nivel general de motivación (Robbins & Judge).

Teoría de las expectativas. La fortaleza de una tendencia para actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto irá seguido por un resultado dado que es atractivo para el individuo (Robbins & Judge).

Teoría de las necesidades de McClelland. Plantea que el logro, el poder y la afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación (Robbins & Judge).

Teoría de los dos factores. También llamada teoría de motivación e higiene, relaciona factores intrínsecos con la satisfacción en el trabajo, y factores extrínsecos con la insatisfacción (Robbins & Judge).

Teoría del establecimiento de metas. Afirma que las metas específicas, difíciles y con retroalimentación, conducen a un rendimiento elevado (Robbins & Judge).

Teoría del reforzamiento. Aquella que plantea que el comportamiento está en función de sus consecuencias (Robbins & Judge).

Teoría X. Supone que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, no les gusta la responsabilidad y deben ser obligados a laborar. (Robbins & Judge). Los ejecutivos que la adoptan piensan que a la gente no le gusta el trabajo y que lo evitarán en lo posible. Se consideran un pequeño y selecto grupo de individuos que quiere asumir el liderazgo y la responsabilidad, mientras que los demás quieren ser dirigidos y no tener responsabilidad alguna (Cummings y Worley).

Teoría Y. Supone que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan la responsabilidad y practican la autorregulación (Robbins & Judge). Los ejecutivos que la adoptan suponen que los empleados aceptarán la responsabilidad, con tal de satisfacer sus necesidades (Cummings y Worley).

CAPITULO III: METODOLOGÍA.

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN-

a) **Tipo de investigación:** Explicativa.

¿Por qué?. Dankhe –referido por Hernández et. al.- divide los tipos de estudio en: exploratorios; descriptivos; correlacionales; y explicativos. Esta es la clasificación más aceptada en el espacio de la metodología de la investigación.

Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y ordinariamente anteceden a los otros tres tipos. Los estudios descriptivos por lo general fundamentan las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados.

En este orden de ideas, el presente trabajo de investigación es de tipo explicativo, porque se fundamenta en la teoría de los dos factores, también llamada *teoría de la motivación e higiene*, propuesto por el psicólogo Frederick Herzberg, con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso.

Esta teoría explica la existencia de dos grupos de necesidades, en un grupo se encontrarían cosas tales como políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad en el empleo y vida personal. El segundo grupo está formado por ciertos **satisfactores** (y por lo tanto motivadores), relacionados todos ellos con el *contenido del trabajo*, entre ellos se encuentran, el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral. Su existencia produce sensaciones de satisfacción o no satisfacción.

Estas ideas se han adecuado al contexto del Grupo Kozue para estudiar la motivación laboral, y se ha estructurado de forma tal que el aspecto de *contenido del trabajo* es considerado como motivadores, y los aspectos referidos al conocimiento de la filosofía de la gestión, liderazgo y políticas de contenido del trabajo son los *factores de higiene o contexto de trabajo*.

b) **Diseño de la investigación:** No experimental / Transeccional.

No existe la manipulación intencional de la variable de estudio. La investigación contiene información de un solo periodo (año 2013).

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.

La nómina del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos (año 2013) cuenta con 43 trabajadores.

Estratos	Población	%	Muestra
Alta dirección	5	12	4
Nivel intermedio	10	23	7
Nivel operativo	28	65	20
Total	43	100	30

Tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 Npq}{NE^2 + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{3.8416(0.5)(0.5)}{43(0.01) + 3.8416(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{41.2972}{0.43 + 3.8416(0.25)} = \frac{41.2972}{0.43 + 0.9604}$$

$$n = \frac{41.2972}{1.3908} = 29.69 = 30$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población.

Z: Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo ha tomado en relación al 95% de confianza, equivale a 1.96.

p: Probabilidad de ocurrencia del evento (probabilidad de éxito).

q: Probabilidad de no ocurrencia del evento (probabilidad de fracaso).

3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN Y TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

a) **Método de investigación:** Observación participativa (uno de los autores trabaja en el Grupo Kozue).

b) **Técnica de recolección de datos:** La encuesta.

c) **Instrumento de recolección de datos:** El cuestionario (anexo 3).

d) Validez de constructo del instrumento de recolección de datos.

Tabla N° 3.2

Validez de constructo del instrumento de recolección de datos

Variable	Indicador	Preguntas
Motivación laboral	Filosofía de la gestión	1, 2, 3 y 4
	Contenido del trabajo	5
	Liderazgo	6
	Políticas de contenido de trabajo	7

e) Medición de la variable

- Escala de Likert.
- Porcentajes.
- Promedios

3.4. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La sistematización de los resultados requerirá de las siguientes actividades:

- Codificación de los resultados.
- Presentación de los resultados en tablas y gráficos.
- Análisis de los resultados: ubicándolos o asociándolos con las teorías de la motivación, esto será el insumo para el discurso de la discusión de los resultados.
- Accesoriamente para la medición de los resultados se calcularan porcentajes para ubicar los resultados previamente codificados.
- Discusión de los resultados, para aceptar o rechazar la hipótesis de estudio.

CAPITULO IV: RESULTADOS.

En el anexo N° 4 se presenta la nómina de trabajadores del Grupo Kozue, el cual para efectos de la presente investigación constituyen los elementos de la muestra.

Para un mejor análisis de los resultados obtenidos, el grupo de trabajadores se presentan en tres categorías (o niveles jerárquicos) según la naturaleza de sus funciones, de acuerdo con lo siguiente:

- Alta dirección: 5 trabajadores;
- Nivel intermedio (supervisores): 10 trabajadores; y
- Operativos: 28 trabajadores.

A continuación presentamos el análisis e interpretación de los resultados, en cada una de las categorías mencionadas.

4.1. FILOSOFÍA DE GESTIÓN DEL GRUPO KOZUE EN LA CIUDAD DE IQUITOS COMO ELEMENTO DE MOTIVACIÓN LABORAL.

A. *Conocimiento de la Filosofía de Gestión en el nivel operativo.*

En la tabla 4.1 se observa el grado de conocimiento que tienen los trabajadores en el nivel operativo del Grupo KOZUE en la ciudad de Iquitos acerca de la *filosofía de la gestión*.

Tabla 4.1.
Medición porcentual respecto al “conocimiento acerca de la filosofía de la gestión en el nivel operativo”

Aspectos de la filosofía de la gestión	Conocimiento acerca de la filosofía de la gestión					Total
	(1) Nada	(2) Poco	(3) Regular	(4) Bastante	(5) Completamente	
Conoces la Visión del Grupo Kozue?	1 4%	4 14%	13 46%	6 21%	4 15%	28 100%
Conoces la Misión del Grupo Kozue?		5 18%	13 46%	6 21%	4 15%	28 100%
Conoces los Objetivos del Grupo Kozue?	3 11%	3 11%	9 32%	8 29%	5 17%	28 100%
Conoces los Valores del Grupo Kozue?	3 11%	2 7%	4 14%	13 46%	6 22%	28 100%
Sientes que el grado de conocimiento que tienes acerca de la filosofía de la gestión, necesariamente, te impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo?		1 4%	7 25%	7 25%	13 46%	28 100%

A modo de ejemplo sobre la interpretación de los datos de la tabla 4.1. Respecto a la pregunta ¿Conoces la visión del Grupo Kozue? 4% respondió que no conoce; 14%

respondió que conoce poco; 46% respondió que conoce de manera regular; 21% respondió que conoce bastante; y 15% respondieron que conoce completamente la visión. Dicho de otra manera, de los 28 trabajadores operativos, solo 4 conocen la visión y probablemente sean los únicos que realmente están involucrados.

Con este mismo razonamiento, se considera que únicamente 4 trabajadores conocen la misión. De idéntica forma solo 5 trabajadores conocen los objetivos. Asimismo, solo 6 trabajadores conocen los valores.

Cuando se pregunta ¿Sientes que el grado de conocimiento que tienes acerca de la filosofía de la gestión, necesariamente, te impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo? 4% respondieron que impulsa poco; 25% que impulsa de modo regular; otro 25% respondió que impulsa bastante; 46% respondió que impulsa completamente.

En otras palabras, de los 28 trabajadores, solo 13 están convencidos que el conocimiento de la filosofía de la gestión impulsa a alcanzar las metas en el trabajo. Esto significa que para ellos el conocimiento de la filosofía de la gestión es un gran motivador en el trabajo. Esto es coherente con lo que refieren Koontz & Weihrich: “al diseñar un entorno para el eficaz desempeño de individuos que trabajan en grupos, la tarea más importante de un administrador es comprobar que todos conozcan los propósitos y objetivos del grupo ...Para ser eficaz, el esfuerzo grupal debe basarse en el conocimiento por parte de las personas de lo que se espera de ellas.

En la tabla 4.2 se observa el promedio de puntaje obtenido para cada uno de los aspectos de la filosofía de la gestión. Por ejemplo, en la pregunta ¿Conoces la visión del Grupo Kozue? la suma de los dígitos de la escala que han marcado cada uno de los 28 trabajadores fue 87, esta sumatoria dividida entre 28 resulta 3.10. Esto, de un modo general, equivale a un nivel de conocimiento *regular* de la visión.

Este mismo procedimiento razonable que se acaba de indicar, se utilizó para determinar el nivel de conocimiento de los demás aspectos de la filosofía de la gestión del Grupo Kozue: 3.32 para el nivel de conocimiento de la misión; 3.43 para el nivel de conocimiento de los objetivos; 3.68 para el nivel de conocimiento de los valores; 4.10 para el nivel de influencia que tiene el conocimiento de la filosofía de la gestión para alcanzar las metas en el trabajo.

En resumen, el conocimiento que tienen los trabajadores del nivel operativo, acerca de la filosofía de la gestión está entre regular y bastante, o más regular que bastante. Como se ha precisado anteriormente, “para ser eficaz, el esfuerzo grupal debe basarse en el conocimiento por parte de las personas de lo que se espera de ellas”. En este caso,

de manera concreta, los trabajadores no conocen completamente los aspectos de la filosofía de la gestión. En consecuencia no se involucran concienzudamente para el cumplir con los propósitos del Grupo Kozue.

Tabla 4.2
Nivel alcanzado en la escala respecto al “conocimiento acerca de la filosofía de la gestión en el nivel operativo”

Aspectos de la filosofía de la gestión	Conocimiento acerca de la filosofía de la gestión					Total puntaje obtenido/N° de trabajadores
	(1) Nada	(2) Poco	(3) Regular	(4) Bastante	(5) Completamente	
Conoces la Visión del Grupo Kozue?			3.29			92/28
Conoces la Misión del Grupo Kozue?			3.32			93/28
Conoces los Objetivos del Grupo Kozue?			3.32			93/28
Conoces los Valores del Grupo Kozue?				3.61		101/28
Sientes que el grado de conocimiento que tienes acerca de la filosofía de la gestión, necesariamente, te impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo?				4.28		116/28

B. Conocimiento de la Filosofía de Gestión en el nivel intermedio.

A modo de ejemplo sobre la interpretación de los datos de la tabla 4.3. Respecto a la pregunta ¿Conoces la visión del Grupo Kozue? 10% respondió que conoce la visión de modo regular; 50% respondió que lo conoce bastante; y 40% respondió que conoce la visión completamente.

En este nivel solo existen 10 trabajadores, lo que significa que 1 de ellos conoce la visión de una manera regular, 5 lo conocen bastante, y 4 lo conocen completamente.

Tabla 4.3.
Medición porcentual respecto al “conocimiento acerca de la filosofía de la gestión en el nivel intermedio”

Aspectos de la filosofía de la gestión	Conocimiento acerca de la filosofía de la gestión					
	(1) Nada	(2) Poco	(3) Regular	(4) Bastante	(5) Completamente	Total
Conoces la Visión del Grupo Kozue?			1	5	4	10
			10%	50%	40%	100%
Conoces la Misión del Grupo Kozue?		1	1	5	3	10
		10%	10%	50%	30%	100%
Conoces los Objetivos del Grupo Kozue?			2	5	3	10
			20%	50%	30%	100%
Conoces los Valores del Grupo Kozue?		1	1	4	4	10
		10%	10%	40%	40%	100%
Sientes que el grado de conocimiento que tienes acerca de la filosofía de la gestión, necesariamente, te impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo?	1		2	5	2	10
	10%		20%	50%	20%	100%

Cuando se pregunta ¿Sientes que el grado de conocimiento que tienes acerca de la filosofía de la gestión, necesariamente, te impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo? 10% respondieron que no impulsa; 20% que impulsa de modo regular; 50% respondió que impulsa bastante; 20% respondió que impulsa completamente. En otras palabras, de los 10 trabajadores, solo 2 están convencidos que el conocimiento de la filosofía de la gestión impulsa a alcanzar las metas en el trabajo. Esto significa -al igual que en el caso de los trabajadores operativos- que para ellos el conocimiento de la filosofía de la gestión es un gran motivador en el trabajo. Estos dos trabajadores coinciden con la afirmación de los teóricos: “para ser eficaz, el esfuerzo grupal debe basarse en el conocimiento por parte de las personas de lo que se espera de ellas”.

En la tabla 4.4 se observa el promedio de puntaje obtenido para cada uno de los aspectos de la filosofía de la gestión. Por ejemplo, en la pregunta ¿Conoces la visión del Grupo Kozue? la suma de los dígitos de la escala que han marcado cada uno de los 10 trabajadores fue 43, esta sumatoria dividida entre 10 resulta 4.3. Esto, de un modo general, significa que los gerentes de nivel intermedio conocen *bastante* la visión.

Este mismo procedimiento razonable, se utilizó para determinar el nivel de conocimiento de los demás aspectos de la filosofía de la gestión: 4 para el nivel de conocimiento de la misión; 4.1 para el nivel de conocimiento de los objetivos; igual para el nivel de conocimiento de los valores; 3.7 para el nivel de influencia que tiene el conocimiento de la filosofía de la gestión para alcanzar las metas en el trabajo.

Tabla 4.4
Nivel alcanzado en la escala respecto al “conocimiento acerca de la filosofía de la gestión en el nivel intermedio”

Aspectos de la filosofía de la gestión	Conocimiento acerca de la filosofía de la gestión					Total puntaje obtenido/N° de trabajadores
	(1) Nada	(2) Poco	(3) Regular	(4) Bastante	(5) Completamente	
Conoces la Visión del Grupo Kozue?				4.3		43/10
Conoces la Misión del Grupo Kozue?				4.0		40/10
Conoces los Objetivos del Grupo Kozue?				4.1		41/10
Conoces los Valores del Grupo Kozue?				4.1		41/10
Sientes que el grado de conocimiento que tienes acerca de la filosofía de la gestión, necesariamente, te impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo?				3.7		37/10

En resumen, el conocimiento que tienen los trabajadores del nivel intermedio - esto es los gerentes de línea- acerca de la filosofía de la gestión alcanza el nivel de bastante en la escala de medición. Como se ha precisado anteriormente, “para ser eficaz, el esfuerzo grupal debe basarse en el conocimiento por parte de las personas de lo que se espera de ellas”. En este caso, de manera concreta, los gerentes de línea, no conocen completamente los aspectos de la filosofía de la gestión. En consecuencia, se puede inferir que no están correctamente involucrados, esto es concienzudamente, para el cumplir con los propósitos del Grupo Kozue.

C. Conocimiento de la Filosofía de Gestión en la alta dirección

En la tabla 4.5 se observa el grado de conocimiento que tiene la alta dirección del Grupo KOZUE en la ciudad de Iquitos acerca de la *filosofía de la gestión*. Como se ha precisado al inicio de este capítulo, la alta dirección cuenta con 5 trabajadores.

Tabla 4.5.
Medición porcentual respecto al “conocimiento acerca de la filosofía de la gestión en el nivel alta dirección”

Aspectos de la filosofía de la gestión	Conocimiento acerca de la filosofía de la gestión					
	(1) Nada	(2) Poco	(3) Regular	(4) Bastante	(5) Completamente	Total
Conoces la Visión del Grupo Kozue?				1 20%	4 80%	5 100%
Conoces la Misión del Grupo Kozue?				1 20%	4 80%	5 100%
Conoces los Objetivos del Grupo Kozue?					5 100%	5 100%
Conoces los Valores del Grupo Kozue?					5 100%	5 100%
Sientes que el grado de conocimiento que tienes acerca de la filosofía de la gestión, necesariamente te impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo?				2 40%	3 60%	5 100%

Respecto a la pregunta ¿Conoces la visión del Grupo Kozue?: de los 5 trabajadores de la alta dirección 4 respondieron completamente, de igual forma para la pregunta ¿Conoces la misión del Grupo Kozue?. Los 5 respondieron conocer completamente los objetivos y los valores. Pero solamente 3 de los 5 están completamente seguros que conocer la filosofía de la gestión, necesariamente impulsa a alcanzar las metas en el trabajo.

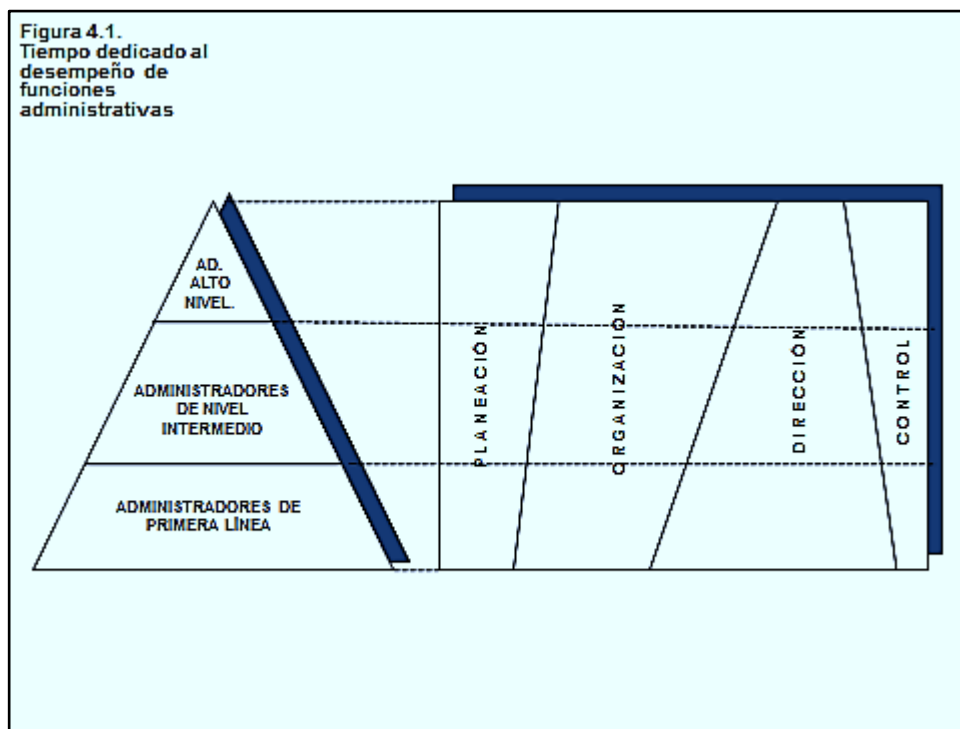
En la tabla 4.6 se observa el promedio de puntaje obtenido para cada uno de los aspectos de la filosofía de la gestión. Por ejemplo, en la pregunta ¿Conoces la visión del Grupo Kozue? la suma de los dígitos de la escala que han marcado cada uno de los 5 trabajadores fue 24, esta sumatoria dividida entre 5 resulta 4.. Esto, de un modo general, significa que la alta dirección conoce completamente la visión. Idéntica interpretación es pertinente para los demás aspectos que forman la filosofía de la gestión.

Esto es coherente con lo que explica la teoría administrativa, respecto a la relación que existe entre la jerarquía de los administradores y la dedicación al desempeño de las funciones administrativas (Gráfico 4.1): A mayor jerarquía de desempeño de un administrador, mayor será el tiempo que dedica a los aspectos de planeación y organización.

La planeación Incluye la definición de metas, el establecimiento de la estrategia y el desarrollo de planes para coordinar las actividades. La organización es la determinación de cuáles son las actividades a realizar, quién las llevará a cabo, como deben agruparse éstas, quién informa a quién y donde se tomarán las decisiones.

Tabla 4.6
 Nivel alcanzado en la escala respecto al “conocimiento acerca de la filosofía de la gestión en el nivel alta dirección”

Aspectos de la filosofía de la gestión	Conocimiento acerca de la filosofía de la gestión					Total puntaje obtenido
	(1) Nada	(2) Poco	(3) Regular	(4) Bastante	(5) Completamente	
Conoces la Visión del Grupo Kozue?					4.8	24/5
Conoces la Misión del Grupo Kozue?					4.8	24/5
Conoces los Objetivos del Grupo Kozue?					5	25/5
Conoces los Valores del Grupo Kozue?					5	25/5
Sientes que el grado de conocimiento que tienes acerca de la filosofía de la gestión, necesariamente, te impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo?					4.6	23/5



Los aspectos que conforman la filosofía de la gestión, son pertinentes a la función de planeación. Esto explica por qué el grado de conocimiento de la filosofía de la gestión es mayor en el nivel de la alta dirección del Grupo Kozue.

Como complemento a los aspectos de la filosofía de la gestión se ha solicitado a todos los trabajadores que redacten una propuesta de *misión* y *visión*. Asimismo, una medición de la práctica de valores.

A continuación se presentan las propuestas de misión y visión.

PROPUESTAS DE MISIÓN Y VISIÓN:

De la alta dirección:

Misión:

- Satisfacer las necesidades de sus clientes por encima de sus expectativas, brindándoles productos de calidad y con excelencia en la atención de sus clientes.
- Satisfacer las necesidades de sus clientes por encima de sus expectativas brindándoles productos de calidad y con excelencia en la atención de sus clientes.
- Satisfacer las necesidades de la población con productos de calidad a precios sumamente bajos y con excelente atención a nuestros clientes.
- Satisfacer las necesidades de sus clientes por encima de sus expectativas brindándoles productos de calidad y excelencia en la atención a sus clientes.
- NO PROPONE

Visión:

- Ser una organización comercial líder ofreciendo un entorno laboral grato para trabajar y comprar, donde sus miembros se perciben como un equipo de trabajo, para luego en un plazo de dos años ampliar a otros departamentos del Perú.
- Ser una organización comercial líder ofreciendo un entorno laboral grato para trabajar y comprar, donde los miembros se perciben como un equipo de trabajo. Para luego, en un plazo de dos años ampliar a otros departamentos del Perú.
- Ser una organización comercial líder ofreciendo un entorno laboral grato para trabajar y comprar, donde sus miembros se perciben como un equipo.
- Ser una organización comercial líder ofreciendo un entorno laboral grato para trabajar y comprar, donde sus miembros se perciben como un equipo de trabajo. Para luego en un plazo de dos años ampliar a otros departamentos del Perú.
- NO PROPONE

De los cinco trabajadores que forman la alta dirección, solo uno se abstuvo de proponer un enunciado de misión y visión.

En la parte de razones que han motivado este estudio, se presentó la misión y visión del Grupo Kozue:

Visión:

Ser una organización comercial líder ofreciendo un entorno laboral grato para trabajar y comprar, donde sus miembros se perciben como un equipo de trabajo

Misión:

Satisfacer las necesidades de sus clientes por encima de sus expectativas brindándoles productos de calidad y con excelencia en la atención de sus clientes

Se observa que la alta dirección del grupo Kozue tiene un conocimiento adecuado de la misión y visión de la organización. Esto, al igual que en la medición del conocimiento de los aspectos de la filosofía de la gestión, encuentra su soporte teórico en la relación que existe entre la jerarquía de los administradores y la dedicación al desempeño de las funciones administrativas (Gráfico 4.1): A mayor jerarquía de desempeño de un administrador, mayor será el tiempo que dedica a los aspectos de planeación y organización. La misión y visión son aspectos pertinentes a la función de planeación.

Del nivel intermedio:

Misión

- Más apoyo al personal en lo logístico.
- Tener más práctica dentro de la organización.
- Avanzar con compromiso e integridad con los colaboradores del trabajo.
- Cada vendedor llegue a su meta y poder ayudarles en lo que uno se puede para que logre su meta – ayudarles en todo lo que uno pueda.
- Integración del grupo de trabajadores. Lealtad. El buen uso de los recursos. Planes estratégicos con los trabajadores. Conocer la necesidad del cliente.
- Dar un excelente trato y atención al cliente, para que el cliente se vaya completamente satisfecho

Visión:

- Que el personal sea más atento con los clientes.
- Tener más práctica en la organización.
- Tener un grupo de colaboradores de trabajo con valores y metas
- Todos los productos se mantengan limpios, cada cosa en su lugar. Más que nada ver que todo esté en orden y limpio.
- Satisfacción del cliente. Satisfacción del grupo de trabajo. Llegar a ser reconocidos como empresa líder del mercado.
- Ser la empresa número 1 de la Amazonía y ser la empresa más competitiva dentro y fuera de nuestro país.

De los 10 trabajadores del nivel intermedio, solo seis realizaron su propuesta de misión y visión. En contraste con las propuestas de misión y visión de los trabajadores de la alta dirección, las propuestas de misión y visión de los trabajadores del nivel intermedio no siguen un discurso correcto del significado y finalidad de estos dos propósitos nortes de una organización. Solamente expresan una buena intención por parte de estos gerentes de nivel intermedio. En pocas palabras no conocen lo que es una visión y una misión en el contexto de una organización.

Por lo tanto, como se ha expresado al inicio de este capítulo: “al diseñar un entorno para el eficaz desempeño de individuos que trabajan en grupos, la tarea más importante de un administrador es comprobar que todos conozcan los propósitos y objetivos del grupo ...Para ser eficaz, el esfuerzo grupal debe basarse en el conocimiento por parte de las personas de lo que se espera de ellas”.

Del nivel operativo:

En el nivel operativo, las propuestas de misión y visión adquieren una disonancia extremadamente notoria, no siguen un discurso correcto del significado y finalidad de estos dos propósitos: solamente denotan la buena intención del trabajador.

De los 28 trabajadores, 11 no expresaron su idea. A continuación se presenta como una muestra, las ideas de cinco trabajadores, ya que las demás son muy parecidas respecto a la incoherencia e inconsistencia.

Misión:

- Sus metas que están pensando este año 2014.
- Que son una empresa muy reconocida, no solo en la ciudad de Iquitos. Sino también en la capital y en otras partes de países.

- El trato debe ser igual para los nuevos y antiguos. Sin preferencia alguna.
- Motivar al cliente que venga al Grupo Kozue seguido. Obsequiándole un regalo y/o tratándole con seguridad y darle confianza a su persona.
- Mi misión es ser un gran líder en ventas y poder lograr mis objetivos (estudios) y sacar a la empresa hacia adelante.

Visión:

- Sus logros y sus metas que trazan para este año 2014..
- Que la empresa de aquí a unos años más, se construya de varios pisos, para poder tener la satisfacción de excelencia por parte de los clientes, ya que ellos son la clave muy importante para la empresa.
- Sugiero que haya uniforme para todos, para identificarnos y hacer conocida la empresa por donde nos vayamos.
- Mejorar como persona un poco para que en el futuro el cliente se sienta satisfecho y confiado. Mejorar para el cliente.
- Que la empresa Kozue sea número uno. Líder en el mercado con sus productos de primera calidad.
- /// ...

Estas ideas se aprecian por su contenido de buena voluntad, pero no como propuestas de misión y visión para el Grupo Kozue.

LA PRACTICA DE VALORES:

De la alta dirección.

En la tabla N° 4.7 se observa la medición de la práctica de valores según los trabajadores de la alta dirección. De los cinco trabajadores:

1 opina que se practica la *armonía* de manera regular, 2 opinan que se practica bastante, y los otros 2 restantes opinan que la armonía se practica completamente;

1 opina que se practica la *comunicación* de manera regular, 3 opinan que se practica bastante, y otro opina que la comunicación se practica completamente;

2 opinan que la *confianza* se practica de manera regular, 1 opina que se practica bastante, y 2 opinan que la confianza se practica completamente.

2 opinan que la *honestidad* se practica de manera regular, 1 opina que se practica bastante, y 2 opinan que la honestidad se practica completamente.

2 opinan que la *mística en el trabajo* se practica de manera regular, 1 opina que se practica bastante, y 2 opinan que la *mística en el trabajo* se practica completamente.

Y así sucesivamente (continua en la tabla 4.7) para los demás valores.

Tabla 4.7
Medición porcentual respecto a la práctica de valores
en el nivel de Alta Dirección

Valores	Grado de práctica de valores					
	1 Nada	2 Poco	3 Regular	4 Bastante	5 Completamente	Total
Armonía			1 20%	2 40%	2 40%	5 100%
Comunicación			1 20	3 60%	1 20%	5 100%
Confianza			2 40%	1 20%	2 40%	5 100%
Honestidad			2 40%	1 20%	2 40%	5 100%
Mística en el trabajo			2 40%	1 20%	2 40%	5 100%
Responsabilidad			2 40%	1 20%	2 40%	5 100%
Seguridad			1 20%	2 40%	2 40%	5 100%
Seriedad				3 60%	2 40%	5 100%
Un alto grado de compañerismo y de motivación		1 20%	2 40%	2 40%		5 100%
Unidad		1 20%	2 40%	2 40%		5 100%
Sientes que el grado de la práctica de valores, necesariamente, te impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo?				1 20%	4 80%	5 100%

En la tabla 4.8 se observa el promedio de puntaje obtenido para la práctica de valores por el personal de la alta dirección. Con excepción de los valores *unidad* y *compañerismo*, la práctica de valores en la Organización Kozue, en opinión de la alta dirección alcanza un nivel de “bastante”, lo cual puede considerarse como una fortaleza para la organización.

Pero debe prestarse bastante atención a la práctica de los valores *unidad* y *compañerismo*, pues se observa que éstos están correlacionados positivamente: ambos tienen el mismo nivel de medición en la escala. Entonces si la práctica de *compañerismo* varía, la *unidad* también lo hará en el mismo sentido que lo hace la práctica de *compañerismo*. O viceversa.

Otra fortaleza es el nivel de medición del sentimiento que el grado de la práctica de valores, necesariamente, impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo: la respuesta promedio es completamente.

Tabla 4.8
Nivel alcanzado en la escala respecto a la práctica de valores
en el nivel de Alta Dirección

Valores	Grado de práctica de valores					Total puntaje obtenido/N° de trabajadores
	1 Nada	2 Poco	3 Regular	4 Bastante	5 Completamente	
Armonía				4.2		21/5
Comunicación				4.0		20/5
Confianza				4.0		20/5
Honestidad				4.0		20/5
Mística en el trabajo				4.0		20/5
Responsabilidad				4.0		20/5
Seguridad				4.2		21/5
Seriedad				4.4		22/5
Un alto grado de compañerismo y de motivación			3.2			16/5
Unidad			3.2			16/5
Sientes que el grado de la práctica de valores, necesariamente te impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo?					4.8	24/5

Del nivel intermedio.

En la tabla N° 4.9 se observa la medición de la práctica de valores según los trabajadores del nivel intermedio. De los diez trabajadores:

5 opinan que se practica la *armonía* de manera regular, 3 opinan que se practica bastante, y los otros 2 restantes opinan que la *armonía* se practica completamente;

4 opinan que se practica la *comunicación* de manera regular, 5 opinan que se practica bastante, y 1 opina que la *comunicación* se practica completamente;

2 opinan que la *confianza* se practica poco, 2 opinan que se practica de manera regular, 4 opinan que se practica bastante, y 2 opinan que la *confianza* se practica completamente.

4 opinan que la *honestidad* se practica de manera regular, 4 opinan que se practica bastante, y 2 opinan que la *honestidad* se practica completamente.

5 opinan que la *mística en el trabajo* se practica de manera regular, 2 opinan que se practica bastante, y 3 opinan que la *mística en el trabajo* se practica completamente.

Y así sucesivamente (continua en la tabla 4.9) para los demás valores.

Tabla 4.9
Medición porcentual respecto a la práctica de valores
en el nivel intermedio

Valores	Grado de práctica de valores					Total
	1 Nada	2 Poco	3 Regular	4 Bastante	5 Completamente	
Armonía			5	3	2	10
			50%	30%	20%	100%
Comunicación			4	5	1	10
			40%	50%	10%	100%
Confianza		2	2	4	2	10
		20%	20%	40%	20%	100%
Honestidad			4	4	2	10
			40%	40%	20%	100%
Mística en el trabajo			5	2	3	10
			50%	20%	30%	100%
Responsabilidad		1	3	4	2	10
		10%	30%	40%	20%	100%
Seguridad			5	3	2	10
			50%	30%	20%	100%
Seriedad		1	4	3	2	10
		10%	40%	30%	20%	100%
Un alto grado de compañerismo y de motivación		2	2	4	2	10
		20%	20%	40%	20%	100%
Unidad	1	2	3	3	1	10
	10%	20%	30%	30%	10%	100%
Sientes que el grado de la práctica de valores, necesariamente, te impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo?			1	2	7	10
			10%	20%	70%	100%

En la tabla 4.10 se observa el promedio de puntaje obtenido para la práctica de valores por el personal del nivel intermedio. Con excepción del valor *unidad*, la práctica de valores en la Organización Kozue, en opinión de los trabajadores del nivel intermedio alcanza un nivel de “bastante”, lo cual puede considerarse como una fortaleza para la organización. Esto coincide con la opinión de la alta dirección.

Pero debe prestarse bastante atención a la práctica del valor *unidad*, pues si este valor cambia favorablemente, existe la probabilidad de que la práctica de los demás valores también cambie favorablemente. O viceversa, es decir si la práctica de los demás valores cambia favorablemente, su consecuencia obvia, será una mayor presencia de la *unidad*.

Otra fortaleza es el nivel de medición del sentimiento que el grado de la práctica de valores, necesariamente, impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo: la respuesta promedio es completamente. Esto también coincide con lo opinado por la alta dirección.

Tabla 4.10
Nivel alcanzado en la escala respecto
a la práctica de valores en el nivel intermedio

Valores	Grado de práctica de valores					Total puntaje obtenido
	1 Nada	2 Poco	3 Regular	4 Bastante	5 Completamente	
Armonía				3.7		37/10
Comunicación				3.7		37/10
Confianza				3.6		36/10
Honestidad				3.8		38/10
Mística en el trabajo				3.8		38/10
Responsabilidad				3.7		37/10
Seguridad				3.7		37/10
Seriedad				3.6		36/10
Un alto grado de compañerismo y de motivación				3.6		36/10
Unidad			3.1			31/10
Sientes que el grado de la práctica de valores, necesariamente, te impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo?					4.6	46/10

Del nivel operativo.

En la tabla N° 4.11 se observa la medición de la práctica de valores según los trabajadores del nivel operativo. De los 28 trabajadores:

1 opina que no se practica la *armonía*, 3 opinan que se practica poco, 14 opinan que se practica de modo regular, 8 opinan que se practica bastante, y los otros 2 restantes opinan que la *armonía* se practica completamente;

1 opina que no se practica la *comunicación*, 9 opinan que se practica poco, otros 9 opinan que se practica de modo regular, 8 opinan que se practica bastante, y 1 opina que la *comunicación* se practica completamente;

1 opina que no se practica la *confianza*, 9 opinan que se practica poco, 10 opinan que se practica de modo regular, 7 opinan que se practica bastante, y 1 opina que la *confianza* se practica completamente.

Y así sucesivamente (continúa en la tabla 4.11) para los demás valores.

Tabla 4.11
Medición porcentual respecto a la práctica de valores en el nivel operativo

Valores	Grado de práctica de valores					
	1 Nada	2 Poco	3 Regular	4 Bastante	5 Completamente	Total
Armonía	1	3	14	8	2	28
	4%	11%	50%	28%	7%	100%
Comunicación	1	9	9	8	1	28
	4%	32%	32%	28%	4%	100%
Confianza	1	9	10	7	1	28
	4%	32%	35%	25%	4%	100%
Honestidad	1	2	12	10	3	28
	4%	7%	43%	35%	11%	100%
Mística en el trabajo	2	4	9	10	3	28
	7%	14%	32%	36%	11%	100%
Responsabilidad	1	3	11	12	1	28
	4%	11%	39%	42%	4%	100%
Seguridad	1	2	10	15		28
	4%	7%	35%	54%		100%
Seriedad	2	2	10	8	6	28
	7%	7%	36%	29%	21%	100%
Un alto grado de compañerismo y de motivación	1	6	13	6	2	28
	4%	21%	47%	21%	7%	100%
Unidad	4	5	17	2		28
	14%	18%	61%	7%		100%
Sientes que el grado de la práctica de valores, necesariamente, te impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo?	1	2	3	9	13	28
	4%	7%	11%	32%	46%	100%

En la tabla 4.12 se observa el promedio de puntaje obtenido para la práctica de valores por el personal del nivel operativo. La práctica de valores en la Organización Kozue, en opinión de los trabajadores del nivel operativo alcanza un nivel de “regular”, lo cual puede considerarse como una debilidad para la organización. Esto difiere con la opinión de la alta dirección y con la opinión de los trabajadores del nivel intermedio.

Otro aspecto que destaca es el nivel de medición del sentimiento que el grado de la práctica de valores, necesariamente, impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo: la respuesta promedio es “bastante”. Esto también es diferente con la respuesta de la alta dirección y con la opinión de los trabajadores del nivel intermedio, La respuesta promedio en esos espacios fue: “completamente”.

Tabla 4.12

Nivel alcanzado en la escala respecto a la práctica de valores en el nivel operativo

Valores	Grado de práctica de valores					Total puntaje obtenido
	1 Nada	2 Poco	3 Regular	4 Bastante	5 Completamente	
Armonía			3.25			91/28
Comunicación			2.96			83/28
Confianza			2.93			82/28
Honestidad			3.43			96/28
Mística en el trabajo			3.29			92/28
Responsabilidad			3.32			93/28
Seguridad			3.39			95/28
Seriedad			3.50			98/28
Un alto grado de compañerismo y de motivación			3.07			86/28
Unidad			2.61			73/28
Sientes que el grado de la práctica de valores, necesariamente, te impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo?				4.11		115/28

4.2. CONTENIDOS DEL TRABAJO PERCIBIDOS POR LOS TRABAJADORES DEL GRUPO KOZUE EN LA CIUDAD DE QUITO COMO ELEMENTO DE MOTIVACIÓN LABORAL.

A. Contenido del trabajo percibido en la alta dirección

En la tabla 4.13 respecto a la primera pregunta ¿Es suficiente el tiempo asignado para el cumplimiento de tus tareas?: cuatro de los 5 trabajadores que integran la alta dirección del Grupo Kozue, respondieron: *completamente* Solo uno de los cinco trabajadores marco la escala inmediata inferior: *bastante*. En otros términos el 80% de los trabajadores están de acuerdo con que el tiempo asignado para el cumplimiento de sus tareas es *suficiente*.

Un aspecto importante es que todos los trabajadores de la alta dirección cuando se pregunta: ¿Adicionalmente al pago, recibes alguna recompensa por el cumplimiento de tus tareas? Respondieron: *completamente*. De idéntica forma respondieron a las preguntas: ¿Te sientes a gusto con las tareas y funciones que realizas? ¿Sientes que tienes competencias para realizar tareas de mayor responsabilidad? ¿Con el tiempo escalaras posiciones jerárquicas en la empresa? ¿Estos contenidos del trabajo, te impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo?. La respuesta de *completamente* a las interrogantes citadas expresa una alta motivación en el trabajo de este selecto grupo de directivos,

Tabla 4.13
Medición porcentual respecto al contenido del trabajo
en la alta dirección

Contenido del trabajo	Grado de intensidad					Total
	(1) Nada	(2) Poco	(3) Regular	(4) Bastante	(5) Completamente	
Es suficiente el tiempo asignado para el cumplimiento de tus tareas?				1	4	5
				20%	80%	100%
Adicionalmente al pago. Recibes alguna recompensa por el cumplimiento de tus tareas?					5	5
					100%	100%
Recibes el pago justo por la tarea que realizas?				2	3	5
				40%	60%	100%
Consideras que tu trabajo es interesante?				2	3	5
				40%	60%	100%
Te sientes a gusto con las tareas y funciones que realizas?					5	5
					100%	100%
Sientes que tienes competencias para realizar tareas de mayor responsabilidad?					5	5
					100%	100%
El trabajo que realizas contribuye a alcanzar tus aspiraciones de desarrollo personal?				1	4	5
				20%	80%	100%
Reconocen la importancia de tu trabajo para lograr los objetivos organizacionales?				2	3	5
				40%	60%	100%
Cuando ocurren problemas, consideran tu opinión para buscar las soluciones?				2	3	5
				40%	60%	100%
Con el tiempo escalaras posiciones jerárquicas en la empresa?					5	5
					100%	100%
Estos contenidos del trabajo. Te impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo?					5	5
					100%	100%

Si bien las respuestas obtenidas en la tabla N° 4.13, al ubicarse en los 2/5 del nivel superior de la escala de medición, podrían interpretarse como muy positivas para el Grupo Kozue, hay que enfatizar los ítems donde existen respuestas diferentes, por ejemplo en la pregunta ¿recibes el pago justo por la tarea que realizas? No todos responden *completamente*, dos de los cinco trabajadores responden en el nivel inmediato inferior de la escala: *bastante*. Este detalle también se observa en las preguntas: ¿Consideras que tu trabajo es interesante? ¿Reconocen la importancia de tu trabajo para lograr

los objetivos organizacionales? ¿Cuándo ocurren problemas, consideran tu opinión para buscar las soluciones?. Estos aspectos no tratan de temas económicos ni monetarios, sino más bien son aspectos de inclusión, de participación, de trabajo en equipo, de respeto por el conocimiento que poseen los demás y, en consecuencia se trata de incluir sus ideas en la solución de los problemas.

Tabla 4.14
Nivel alcanzado en la escala respecto al contenido de trabajo en la alta dirección

Contenido del trabajo	Grado de intensidad					Total puntaje obtenido/N° de trabajadores
	(1) Nada	(2) Poco	(3) Regular	(4) Bastante	(5) Completamente	
Es suficiente el tiempo asignado para el cumplimiento de tus tareas?					4.8	24/5
Adicionalmente al pago. Recibes alguna recompensa por el cumplimiento de tus tareas?					5.0	25/5
Recibes el pago justo por la tarea que realizas?					4.6	23/5
Consideras que tu trabajo es interesante?					4.6	23/5
Te sientes a gusto con las tareas y funciones que realizas?					5.0	25/5
Sientes que tienes competencias para realizar tareas de mayor responsabilidad?					5.0	25/5
El trabajo que realizas contribuye a alcanzar tus aspiraciones de desarrollo personal?					4.8	24/5
Reconocen la importancia de tu trabajo para lograr los objetivos organizacionales?					4.6	23/5
Cuando ocurren problemas, consideran tu opinión para buscar las soluciones?					4.6	23/5
Con el tiempo escalaras posiciones jerárquicas en la empresa?					5.0	25/5
Estos contenidos del trabajo. Te impulsan a alcanza tus metas en el trabajo?					5.0	25/5

En la tabla 4.14 se observa el promedio de puntaje obtenido para cada uno de los aspectos del contenido del trabajo percibidos por la alta dirección. El puntaje promedio se ubica en el nivel más alta de la escala de medición; *bastante*. Esto se interpreta como que, los aspectos del *contenido del trabajo* tienen un gran impacto en la motivación de los trabajadores de la alta dirección del Grupo Kozúe.

B. Contenido del trabajo percibido en el nivel intermedio.

En la tabla 4.15 respecto a la primera pregunta ¿Es suficiente el tiempo asignado para el cumplimiento de tus tareas?: tres de los diez trabajadores que integran la jerarquía del nivel intermedio del Grupo Kozue, respondieron: regular, dos trabajadores respondieron bastante, y los cinco trabajadores restantes respondieron completamente. Otra manera más rígida de interpretar este mismo tema es: solo cinco de los diez trabajadores están completamente de acuerdo con el tiempo asignado para el cumplimiento de sus tareas. Los cinco restantes tienen dudas, por eso señalan regular y bastante. Para éstos trabajadores el tiempo no les alcanza para cumplir con sus tareas.

Algunos aspectos del contenido del trabajo destacan en este nivel de dirección intermedio. En la pregunta ¿Te sientes a gusto con las tareas y funciones que realizas? Ocho de los diez trabajadores indican el nivel máximo de medición en la escala: *completamente*.

Para la pregunta ¿Consideras que tu trabajo es interesante? Siete de los diez trabajadores responden estar de acuerdo *completamente*. Cuando se pregunta ¿El trabajo que realizas contribuye a alcanzar tus aspiraciones de desarrollo personal? Solo seis de los diez responden *completamente*.

En la tabla N° 4.16, según el perfil obtenido, para los trabajadores del nivel intermedio, no se presenta muy claro el rol de los elementos de contenido del trabajo como factor de motivación laboral. Con excepción de lo referente al *trabajo interesante*, y *sentirse a gusto con las tareas y funciones*.

Por otra parte, se observa una marcada expresión de disconformidad en las respuestas a las preguntas: ¿Adicionalmente al pago, recibes alguna recompensa por el cumplimiento de tus tareas? y ¿Recibes el pago justo por la tarea que realizas?. Las respuestas para la primera de las citadas preguntas fueron: dos trabajadores respondieron que no reciben *ninguna recompensa*, otros dos respondieron recibir *poco* como recompensa, cuatro trabajadores respondieron recibir recompensas en forma *regular*, y los

otros dos últimos respondieron que reciben bastante recompensa. Ninguno de los trabajadores está completamente de acuerdo con las recompensas que reciben.

Tabla 4.15
Medición porcentual respecto al contenido del trabajo en el nivel intermedio

Contenido del trabajo	Grado de intensidad					Total
	(1) Nada	(2) Poco	(3) Regular	(4) Bastante	(5) Completamente	
Es suficiente el tiempo asignado para el cumplimiento de tus tareas?			3	2	5	10
			30%	20%	50%	100%
Adicionalmente al pago. Recibes alguna recompensa por el cumplimiento de tus tareas?	2	2	4	2		10
	20%	20%	40%	20%		100%
Recibes el pago justo por la tarea que realizas?			6	4		10
			60%	40%		100%
Consideras que tu trabajo es interesante?				3	7	10
				30%	70%	100%
Te sientes a gusto con las tareas y funciones que realizas?				2	8	10
				20%	80%	100%
Sientes que tienes competencias para realizar tareas de mayor responsabilidad?	1	1	2	3	3	10
	10%	10%	20%	30%	30%	100%
El trabajo que realizas contribuye a alcanzar tus aspiraciones de desarrollo personal?			2	2	6	10
			20%	20%	60%	100%
Reconocen la importancia de tu trabajo para lograr los objetivos organizacionales?			2	4	4	10
			20%	40%	40%	100%
Cuando ocurren problemas, consideran tu opinión para buscar las soluciones?		1	1	6	2	10
		10%	10%	60%	20%	100%
Con el tiempo escalaras posiciones jerárquicas en la empresa?	1		2	4	3	10
	10%		20%	40%	30%	100%
Estos contenidos del trabajo. Te impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo?	1			2	7	10
	10%			20%	70%	100%

Con respecto al pago justo por la tarea que realizan. Ninguno de los trabajadores considera que reciben el pago justo.

Los demás aspectos del contenido de trabajo se ubican en el nivel cuatro de la escala de medición, lo cual indica que existe bastante grado de intensidad de los contenidos de trabajo, pero no se manifiesta completamente. Entre estos aspectos están: asigna-

ción de tiempo suficiente para el cumplimiento de las tareas, competencias para realizar tareas de mayor responsabilidad, trabajo realizado y aspiraciones de desarrollo personal, importancia del trabajo para los objetivos organizacionales, opinión para la solución de problemas, desarrollo profesional en la empresa.

Tabla 4.16
Nivel alcanzado en la escala respecto al contenido de trabajo
en el nivel intermedio

Contenido del trabajo	Grado de intensidad					Total puntaje obtenido/N° de trabajadores
	(1) Nada	(2) Poco	(3) Regular	(4) Bastante	(5) Completamente	
Es suficiente el tiempo asignado para el cumplimiento de tus tareas?				4.2		42/10
Adicionalmente al pago. Recibes alguna recompensa por el cumplimiento de tus tareas?			2.6			26/10
Recibes el pago justo por la tarea que realizas?			3.4			34/10
Consideras que tu trabajo es interesante?					4.7	47/10
Te sientes a gusto con las tareas y funciones que realizas?					4.8	48/10
Sientes que tienes competencias para realizar tareas de mayor responsabilidad?				3.6		36/10
El trabajo que realizas contribuye a alcanzar tus aspiraciones de desarrollo personal?				4.4		44/10
Reconocen la importancia de tu trabajo para lograr los objetivos organizacionales?				4.2		42/10
Cuando ocurren problemas, consideran tu opinión para buscar las soluciones?				3.8		38/10
Con el tiempo escalaras posiciones jerárquicas en la empresa?				3.8		38/10
Estos contenidos del trabajo. Te impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo?				4.4		44/10

C. Contenido del trabajo percibido en el nivel operativo.

En la tabla 4.17 respecto a la primera pregunta ¿Es suficiente el tiempo asignado para el cumplimiento de tus tareas?: de los 28 trabajadores del nivel operativo, 2 respondieron que es *poco* suficiente, 11 que el tiempo es más o menos o *regularmente* suficiente, 8 que el tiempo *bastante* suficiente y 7 que el tiempo es *completamente* suficiente. Otra forma de interpretación de esto es, solo 7 de los 28 trabajadores están completamente de acuerdo con el tiempo asignado para el cumplimiento de sus tareas. Los 21 restantes tienen dudas, por eso señalan *poco*, *regular* y *bastante*. Para éstos trabajadores el tiempo no les alcanza para cumplir con sus tareas.

En el nivel operativo, según se puede observar, existe mucha dispersión en las respuestas. No existe a primera vista una tendencia que puede caracterizar la percepción de los contenidos del trabajo. Existen porcentajes altos en las respuestas en ambos extremos de la escala de medición.

Sin embargo, algunos aspectos podríamos relieves: un mayor porcentaje (32%) responde que además del pago no recibe recompensa por el cumplimiento de las tareas; un mayor porcentaje (58%) considera que el pago justo por la tarea realizada es más o menos *regular*; un mayor porcentaje (36%) responde que se reconoce la importancia del trabajo como parte del cumplimiento de los objetivos, de manera *regular*.

En esta dispersión de respuestas, es posible identificar algunos aspectos positivos:

- El 46% de los empleados considera que su trabajo es interesante.
- El 43% se siente a gusto con las tareas y funciones que realiza.
- El 32% sientes que tiene competencias para realizar tareas de mayor responsabilidad.
- El 39% considera que trabajo que realiza contribuye a alcanzar sus aspiraciones de desarrollo personal.
- El 43% considera que los contenidos del trabajo, impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo.

En la tabla N° 4.18, según el perfil obtenido, para los trabajadores del nivel operativo, se acentúa la ausencia de claridad del rol de los elementos de contenido del trabajo como factor de motivación laboral. Una observación rápida a los datos, nos dice que para los trabajadores del nivel operativo, los elementos de contenido de trabajo influyen de manera regular como factor de motivación laboral. En otros términos, en general, para ellos tienen poca importancia como elemento motivador.

Tabla 4.17
Medición porcentual respecto al contenido del trabajo
en el nivel operativo

Contenido del trabajo	Grado de intensidad					Total
	(1) Nada	(2) Poco	(3) Regular	(4) Bastante	(5) Completamente	
Es suficiente el tiempo asignado para el cumplimiento de tus tareas?		2	11	8	7	28
		7%	39%	29%	25%	100%
Adicionalmente al pago. Recibes alguna recompensa por el cumplimiento de tus tareas?	6	9	7	1	5	28
	21%	32%	25%	4%	18%	100%
Recibes el pago justo por la tarea que realizas?		4	16	4	4	28
		14%	58%	14%	14%	100%
Consideras que tu trabajo es interesante?			2	13	13	28
			8%	46%	46%	100%
Te sientes a gusto con las tareas y funciones que realizas?		2	4	10	12	28
		7%	14%	36%	43%	100%
Sientes que tienes competencias para realizar tareas de mayor responsabilidad?	4	7	3	5	9	28
	14%	25%	11%	18%	32%	100%
El trabajo que realizas contribuye a alcanzar tus aspiraciones de desarrollo personal?		1	7	9	11	28
		4%	25%	32%	39%	100%
Reconocen la importancia de tu trabajo para lograr los objetivos organizacionales?		3	10	6	9	28
		11%	36%	21%	32%	100%
Cuando ocurren problemas, consideran tu opinión para buscar las soluciones?	6	2	8	6	6	28
	21%	7%	30%	21%	21%	100%
Con el tiempo escalaras posiciones jerárquicas en la empresa?	3	8	3	8	6	28
	11%	29%	11%	29%	20%	100%
Estos contenidos del trabajo. Te impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo?		1	3	12	12	28
		4%	10%	43%	43%	100%

Sin embargo, observando de manera detenida, podemos destacar algunos aspectos positivos:

- Suficiente tiempo asignado para el cumplimiento de las tareas;
- Trabajo interesante;
- Sentirse a gusto con las tareas y funciones que realizan

Tabla 4.18. Nivel alcanzado en la escala respecto al contenido de trabajo en el nivel operativo

Contenido del trabajo	Grado de intensidad					Total puntaje obtenido/N° de trabajadores
	(1) Nada	(2) Poco	(3) Regular	(4) Bastante	(5) Completamente	
Es suficiente el tiempo asignado para el cumplimiento de tus tareas?				3.71		104/28
Adicionalmente al pago. Recibes alguna recompensa por el cumplimiento de tus tareas?			2.64			74/28
Recibes el pago justo por la tarea que realizas?			3.29			92/28
Consideras que tu trabajo es interesante?				4.39		123/28
Te sientes a gusto con las tareas y funciones que realizas?				4.14		116/28
Sientes que tienes competencias para realizar tareas de mayor responsabilidad?			3.29			92/28
El trabajo que realizas contribuye a alcanzar tus aspiraciones de desarrollo personal?				4.07		114/28
Reconocen la importancia de tu trabajo para lograr los objetivos organizacionales?				3.75		105/28
Cuando ocurren problemas, consideran tu opinión para buscar las soluciones?			3.14			88/28
Con el tiempo escalaras posiciones jerárquicas en la empresa?			3.21			90/28
Estos contenidos del trabajo. Te impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo?				4.25		119/28

- Contribución del trabajo realizado para alcanzar las aspiraciones de desarrollo personales; y
- Importancia del trabajo realizado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales;

En contraste, la contrapartida, están los aspectos percibidos como negativos:

- Recompensas adicionales al sueldo, por las tareas realizadas;
- Pago justo por las tareas realizadas;
- Competencias para realizar tareas de mayor responsabilidad.
- Involucramiento en la solución de problemas; y
- Escalar posiciones jerárquicas en la empresa.

4.3. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO DEL GRUPO KOZUE EN LA CIUDAD DE IQUITOS COMO ELEMENTO DE MOTIVACIÓN LABORAL.

A. Desde la perspectiva de los administradores o gerentes de línea.

En la tabla 4.19 se presenta la perspectiva del liderazgo desde el punto de vista de los trabajadores (administradores) del nivel intermedio. Esto es la visión que ellos tienen de sus superiores, es decir de los trabajadores que conforman la alta dirección del Grupo Kozue.

A modo de ejemplo, nos referiremos a la característica: *administrador efectivo*. Solo el 50% de los trabajadores consideran que sus superiores son “completamente” administradores efectivos; 40% que son “bastante” administradores efectivos; y 10% que son “regularmente” administradores efectivos.

Las características más relevantes de los líderes son: entusiasta, ordenado, positivo, que alcanzan un 80% de aceptación; seguidos por las características de: honesto, ingenioso, negociador efectivo, y orientado a la excelencia, que alcanzan un 70% de aceptación. La característica menos relevante es: intuitivo, que alcanza un 20% de aceptación; las características: digno de confianza, y previsor alcanzan un 30% de aceptación.

En la tabla 4.20 presenta el nivel alcanzado por las características del liderazgo medidos por los trabajadores del nivel intermedio. Destacan las características: entusiasta, honesto, ingenioso, negociador efectivo, y positivo, éstas características podrían ser consideradas como fortalezas para el Grupo Kozue.

Tabla 4.19
Características del liderazgo según los trabajadores del nivel intermedio

Características de los líderes	Grado en que predomina en su superior					Total
	1 Nada	2 Poco	3 Regular	4 Bastante	5 Completamente	
Administrador efectivo			1 10%	4 40%	5 50%	10 100%
Comunicativo			1 10%	4 40%	5 50%	10 100%
Compite con los miembros de su grupo			2 20%	4 40%	4 40%	10 100%
Digno de Confianza			1 10%	6 60%	3 30%	10 100%
Entusiasta		1 10%		1 10%	8 80%	10 100%
Evita conflictos en el grupo		1 10%		4 40%	5 50%	10 100%
Generador de confianza			2 20%	4 40%	4 40%	10 100%
Gerencia los grupos de forma adecuada	1 10%			5 50%	4 40%	10 100%
Hábil para anticiparse a las situaciones	1 10%		2 20%	1 10%	6 60%	10 100%
Honesto			1 10%	2 20%	7 70%	10 100%
Informado			2 20%	2 20%	6 60%	10 100%
Ingenioso				3 30%	7 70%	10 100%
Inteligente			1 10%	3 30%	6 60%	10 100%
Intuitivo	1 10%	1 10%	2 20%	4 40%	2 20%	10 100%
Justo		1 10%	1 10%	4 40%	4 40%	10 100%
Lógico			3 30%	3 30%	4 40%	10 100%
Motivador			2 20%	4 40%	4 40%	10 100%
Negociador efectivo			3 30%		7 70%	10 100%
Ordenado	1 10%			1 10%	8 80%	10 100%
Orientado a la excelencia	1 10%			2 20%	7 70%	10 100%
Positivo				2 20%	8 80%	10 100%
Previsor	3 30%		1 10%	3 30%	3 30%	10 100%
Resuelve problemas			1 10%	3 30%	6 60%	10 100%
Sincero			1 10%	4 40%	5 50%	10 100%
Voluntarioso	1 10%		1 10%	4 40%	4 40%	10 100%
Visionario	1 10%			6 60%	3 30%	10 100%

Tabla 4.20

Nivel de las características del liderazgo según los trabajadores del nivel intermedio

Características de los líderes	Grado en que predomina en su superior					Total puntaje obtenido/Nº de trabajadores
	1 Nada	2 Poco	3 Regular	4 Bastante	5 Completamente	
Administrador efectivo				4.4		44/10
Comunicativo				4.4		44/10
Compite con los miembros de su grupo				4.2		42/10
Digno de Confianza				4.2		42/10
Entusiasta					4.6	46/10
Evita conflictos en el grupo				4.3		43/10
Generador de confianza				4.2		42/10
Gerencia los grupos de forma adecuada				4.1		41/10
Hábil para anticiparse a las situaciones				4.1		41/10
Honesto					4.6	46/10
Informado				4.4		44/10
Ingenioso					4.7	47/10
Inteligente				4.5		45/10
Intuitivo			3.5			35/10
Justo				4.1		41/10
Lógico				4.1		41/10
Motivador				4.2		42/10
Negociador efectivo					4.7	47/10
Ordenado				4.5		45/10
Orientado a la excelencia				4.4		44/10
Positivo					4.8	48/10
Previsor			3.3			33/10
Resuelve problemas				4.5		45/10
Sincero				4.4		44/10
Voluntarioso				4.0		40/10
Visionario				4.0		40/10

En contrapartida, destacan las características: intuitivo y previsor; ésta alcanzan las puntuaciones más bajas, y por ende constituyen debilidades que deben ser observadas y tratadas con esmero y dedicación por parte de la alta dirección. De un modo más general, la medición de las características de los líderes, desde la perspectiva de los administradores del nivel intermedio, alcanza el nivel 4 en la escala de medición (4/5 = 80%), Lo que indica que las características están presentes, pero no completamente. Esto brinda la oportunidad a los que integran la alta dirección del Grupo Kozue para

practicar acciones que tiendan a mejorar el desempeño de los líderes, lo que indudablemente mejorara el desempeño de los subordinados.

Los líderes constituyen un espejo en el que los subordinados ven reflejadas sus aspiraciones de crecimiento y desarrollo. Ellos son la inspiración de los subalternos.

B. Desde la perspectiva de los subordinados (operativos).

En la tabla 4.21 se presenta la perspectiva del liderazgo desde el punto de vista de los trabajadores operativos. Esto es la visión que ellos tienen de sus superiores, es decir de los trabajadores que conforman los mandos intermedios, y por extensión de los que conforman la alta dirección del Grupo Kozue. A modo de ejemplo, nos referiremos a la característica: *administrador efectivo*. Solo el 21% de los trabajadores consideran que sus superiores son “completamente” administradores efectivos; 44% que son “bastante” administradores efectivos; y otro 21% que son “regularmente” administradores efectivos.

Las características del liderazgo que destacan en sus superiores son: inteligente, ordenado y positivo. Estos son los que alcanzan un mayor porcentaje de aceptación, 58%, 50% y 64%, respectivamente.

En sentido contrario, las características del liderazgo que no sobresalen en sus superiores son: previsor y visionario. Estas características alcanzan el menor porcentaje de aceptación: 7% y 8%, respectivamente.

En la tabla 4.22 se presenta el nivel alcanzado por las características del liderazgo medidos por los trabajadores del nivel operativo. En esta forma de medición, destaca únicamente la característica de “positivo”, que se ubica en el nivel 5 de la escala de medición, La mayoría de las características del liderazgo alcanzan el nivel 4 en la escala. Esto es (4/5) 80% de presencia en el desempeño de los líderes. Lo que se puede entender, como que los trabajadores operativos consideran que sus superiores son bastante administradores efectivos, comunicativos, competitivos, dignos de confianza, entusiastas, conciliadores, gerentes con desempeños adecuados, hábiles para anticiparse a situaciones, honestos, informados, ingeniosos, inteligentes, motivadores, ordenados, orientados a la excelencia, solucionadores de problemas, sinceros y voluntariosos. Bastantes pero no completamente.

Las características que se ubican en el nivel 3 (regular) son: generador de confianza, intuitivo, justo, lógico, negociador efectivo, previsor y voluntarioso.

Tabla 4.21
Características del liderazgo según los trabajadores del nivel operativo

Características de los líderes	Grado en que predomina en su superior					Total
	1 Nada	2 Poco	3 Regular	4 Bastante	5 Completamente	
Administrador efectivo	2	2	6	12	6	28
	7%	7%	21%	44%	21%	100%
Comunicativo			10	6	12	28
			36%	20%	44%	100%
Compite con los miembros de su grupo	4		8	8	8	28
	16%		28%	28%	28%	100%
Digno de Confianza	2	2	8	8	8	28
	8%	8%	28%	28%	28%	100%
Entusiasta			8	8	12	28
			28%	28%	44%	100%
Evita conflictos en el grupo		2	4	16	6	28
		8%	14%	57%	21%	100%
Generador de confianza		4	10	10	4	28
		14%	36%	36%	14%	100%
Gerencia los grupos de forma adecuada		2	6	16	4	28
		8%	21%	57%	14%	100%
Hábil para anticiparse a las situaciones		4	8	8	8	28
		16%	28%	28%	28%	100%
Honesto			4	16	8	28
			14%	57%	29%	100%
Informado	2		4	10	12	28
	7%		14%	36%	43%	100%
Ingenioso		2	12	6	8	28
		7%	43%	21%	29%	100%
Inteligente			6	6	16	28
			21%	21%	58%	100%
Intuitivo	6	6	12		4	28
	21%	21%	43%		15%	100%
Justo		4	12	6	6	28
		15%	43%	21%	21%	100%
Lógico	4	2	12	4	6	28
	14%	8%	43%	14%	21%	100%
Motivador			12	8	8	28
			44%	28%	28%	100%
Negociador efectivo	4	2	8	10	4	28
	14%	7%	29%	36%	14%	100%
Ordenado		2	6	6	14	28
		8%	21%	21%	50%	100%
Orientado a la excelencia	2	2	6	10	8	28
	7%	7%	21%	36%	29%	100%
Positivo			2	8	18	28
			7%	29%	64%	100%
Previsor		6	8	12	2	28
		21%	29%	43%	7%	100%
Resuelve problemas		2	2	14	10	28
		7%	7%	50%	36%	100%
Sincero		2	12	8	6	28
		7%	43%	29%	21%	100%
Voluntarioso	2	2	12	4	8	28
	7%	7%	43%	14%	29%	100%
Visionario		4	6	16	2	28
		14%	21%	57%	8%	100%

Tabla 4.22

Nivel de las características del liderazgo según los trabajadores del nivel operativo

Características de los líderes	Grado en que predomina en su superior					Total puntaje obtenido/Nº de trabajadores
	1 Nada	2 Poco	3 Regular	4 Bastante	5 Completamente	
Administrador efectivo				3.64		102/28
Comunicativo				4.07		114/28
Compite con los miembros de su grupo				3.60		100/28
Digno de Confianza				3.64		102/28
Entusiasta				4.14		116/28
Evita conflictos en el grupo				3.93		110/28
Generador de confianza			3.5			98/28
Gerencia los grupos de forma adecuada				3.79		106/28
Hábil para anticiparse a las situaciones				3.71		104/28
Honesto				4.14		116/28
Informado				4.07		114/28
Ingenioso				3.71		104/28
Inteligente				4.36		122/28
Intuitivo			2.64			74/28
Justo			3.50			98/28
Lógico			3.21			90/28
Motivador				3.86		108/28
Negociador efectivo			3.29			92/28
Ordenado				4.14		116/28
Orientado a la excelencia				3.71		104/28
Positivo					4.57	128/28
Previsor			3.36			94/28
Resuelve problemas				4.14		116/28
Sincero				3.64		102/28
Voluntarioso			3.5			98/28
Visionario				3.57		100/28

Dicho de otra manera, para los trabajadores operativos sus superiores son regularmente generadores de confianza, intuitivos, justos, lógicos, negociadores efectivos, previsores, y voluntariosos. Este grupo de características, de alguna forma podrían considerarse como una debilidad, pero que debidamente enfocados y tratados pueden convertirse en fortalezas que mejorarían las relaciones laborales, con su consecuente impacto positivo en la consecución de las metas del Grupo Kozue.

4.4. POLÍTICAS DE CONTENIDO DE TRABAJO DEL GRUPO KOZUE EN LA CIUDAD DE IQUITOS COMO ELEMENTO DE MOTIVACIÓN LABORAL.

De un modo general, se observa que las políticas de contenido de trabajo están presentes en la organización Grupo Kozue. En los tres estamentos: alta dirección, gerentes de línea y operativos aceptan la presencia de las políticas en un porcentaje igual o mayor al 60%. Este porcentaje de aceptación es muy relevante, que resulta imposible negar la presencia o, dicho de otra forma, la práctica de las políticas referidas en las tablas 4.23, 4.24 y 4.25.

De un modo específico, se debe observar los resultados relacionados con las políticas (a) y (j) de la tabla 4.23. que alcanzan un 20% de aceptación como verdaderas desde la perspectiva de la alta dirección.

Tabla 4.23
Políticas de contenido de trabajo desde la perspectiva de la alta dirección

En mi organización...	V	F	Total
a) No es necesario que nos recuerden nuestras funciones y responsabilidades	20%	80%	100%
b) Continuamente se buscan nuevas alternativas para mejorar las tareas	80%	20%	100%
c) Los errores son vistos como oportunidades para aprender	80%	20%	100%
d) Cuando se está inseguro sobre lo que hay que hacer, se puede obtener mucha ayuda de los demás miembros de la organización.	80%	20%	100%
e) Se tiene confianza en que los demás harán lo que es correcto.	80%	20%	100%
f) Las nuevas ideas son recibidas con entusiasmo	80%	20%	100%
g) Nos esforzamos por ser los mejores en todo	80%	20%	100%
h) Se especifican los acuerdos y estos se cumplen	80%	20%	100%
i) Tu avance y logros dependen de tu iniciativa y de tu inteligencia	80%	20%	100%
j) Compartimos la meta común de trabajar a favor del grupo, departamento u organización	80%	20%	100%
k) Las personas aceptan la responsabilidad por sus acciones	80%	20%	100%
l) Se establecen las metas y objetivos con la participación de todos	20%	80%	100%

Sin embargo, un detalle importante sobre las citadas políticas, es la apreciación que se tiene desde la perspectiva de los trabajadores del nivel intermedio. En este nivel alcanzan un 80% de aceptación como verdaderas, mientras que la alta dirección le asigna un 20%. Esto es bastante comprensible porque la alta dirección está integrada por trabajadores que participan como copropietarios de la Organización; para este grupo elite, siempre es necesario recordar las funciones y responsabilidades a los trabajadores, cualquiera que sea el nivel de su desempeño en la organización. No dejan que las cosas

ocurran por el libre albedrío de las personas. Para ellos el “ojo del amo engorda al ganado”, y con justa razón, pues son los que están arriesgando sus recursos.

Tabla 4.24

Políticas de contenido de trabajo desde la perspectiva de los trabajadores del nivel intermedio

En mi organización...	V	F	Total
a) No es necesario que nos recuerden nuestras funciones y responsabilidades	80%	20%	100%
b) Continuamente se buscan nuevas alternativas para mejorar las tareas	100%		100%
c) Los errores son vistos como oportunidades para aprender	70%	30%	100%
d) Cuando se está inseguro sobre lo que hay que hacer, se puede obtener mucha ayuda de los demás miembros de la organización.	90%	10%	100%
e) Se tiene confianza en que los demás harán lo que es correcto.	60%	40%	100%
f) Las nuevas ideas son recibidas con entusiasmo	90%	10%	100%
g) Nos esforzamos por ser los mejores en todo	100%		100%
h) Se especifican los acuerdos y estos se cumplen	60%	40%	100%
i) Tu avance y logros dependen de tu iniciativa y de tu inteligencia	100%		100%
j) Compartimos la meta común de trabajar a favor del grupo, departamento u organización	80%	20%	100%
k) Las personas aceptan la responsabilidad por sus acciones	70%	30%	100%
l) Se establecen las metas y objetivos con la participación de todos	80%	20%	100%

También la alta dirección, considera que el establecimiento de las metas y objetivos no se hacen con la participación de todos. Probablemente esto sea de esta manera, debido a que a este nivel de la organización se trata con información que en cierta medida sea de naturaleza confidencial, y por lo tanto está reservada solo para los responsables de dirigir la organización. Las demás políticas de contenido de trabajo tienen una aceptación de 80%, de modo uniforme, solo un 20% niega su presencia.

Otro detalle importante, es lo referido a la aceptación que tienen las políticas (b), (g) e (i) para los gerentes intermedios. El 100% de los trabajadores de este nivel coinciden en que continuamente se buscan nuevas alternativas para mejorar las tareas, también que se esfuerzan por ser los mejores en todo, y que el avance y logros dependen de la iniciativa y de la inteligencia.

En el nivel operativo (tabla 4.25) no se observan parámetros definidos de afirmación (o negación) de la presencia de las políticas. Como se indicó, la presencia de las políticas está aceptada por un 60% o más. Sin embargo se pueden realizar algunas precisiones. Por ejemplo, la política (b) tiene una aprobación de 96%; las políticas (f) e (i) 93%; las políticas (d) y (g) 89%.

Tabla 4.25

Políticas de contenido de trabajo desde la perspectiva de los trabajadores del nivel operativo

En mi organización...	V	F	Total
a) No es necesario que nos recuerden nuestras funciones y responsabilidades	64%	36%	100%
b) Continuamente se buscan nuevas alternativas para mejorar las tareas	96%	4%	100%
c) Los errores son vistos como oportunidades para aprender	86%	14%	100%
d) Cuando se está inseguro sobre lo que hay que hacer, se puede obtener mucha ayuda de los demás miembros de la organización.	89%	11%	100%
e) Se tiene confianza en que los demás harán lo que es correcto.	61%	39%	100%
f) Las nuevas ideas son recibidas con entusiasmo	93%	7%	100%
g) Nos esforzamos por ser los mejores en todo	89%	11%	100%
h) Se especifican los acuerdos y estos se cumplen	79%	21%	100%
i) Tu avance y logros dependen de tu iniciativa y de tu inteligencia	93%	7%	100%
j) Compartimos la meta común de trabajar a favor del grupo, departamento u organización	71%	29%	100%
k) Las personas aceptan la responsabilidad por sus acciones	86%	14%	100%
l) Se establecen las metas y objetivos con la participación de todos	75%	25%	100%
Promedio	82%	18%	100%

De un modo general en el nivel operativo existe un conglomerado de pareceres sobre la presencia o ausencia de las políticas. Esto es la oportunidad para que los directivos de la organización Grupo Kozue, implementen estrategias para reacomodar la perspectiva que los trabajadores del nivel operativo tienen sobre las políticas de contenido de trabajo, y cumplan con su función de motivación.

CAPITULO V: DISCUSIÓN.

Esta investigación se fundamenta en la teoría de los dos factores, también llamada *teoría de la motivación e higiene*, propuesto por el psicólogo Frederick Herzberg; por lo que el aspecto de *contenido del trabajo* es considerado como motivador, y los aspectos referidos al conocimiento de la filosofía de la gestión, liderazgo y políticas de contenido del trabajo son los *factores de higiene o contexto de trabajo*.

Esta investigación permite observar que, la mayoría de los empleados conocen y se sienten identificados con los elementos que conforman la Filosofía de Gestión de la empresa donde laboran (visión, misión, objetivos y valores), sin embargo, una pequeña parte de los trabajadores no conocen a profundidad dichos elementos. Por lo tanto se rechaza la hipótesis específica (a) “*Los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos, tienen poco conocimiento de la filosofía de la gestión, como elemento de motivación laboral*”.

Otros estudios similares, han demostrado que estos resultados se deben a que no hay un proceso de inducción al momento de ingresar un nuevo empleado a la organización, y queda de iniciativa propia averiguar sobre dicha Filosofía de Gestión. Los puntos débiles o deficiencias encontradas en esta investigación deben ser cuidadosamente manejados con la capacitación, ya que el conocimiento de las mismas contribuye a preparar y formar al talento humano que requiere y labora en la empresa a fin de establecer un vínculo entre la Filosofía de Gestión y los empleados.

Los resultados obtenidos en esta investigación han puesto de manifiesto que, a medida que un trabajador va mejorando su estatus económico disminuye la importancia que le da al dinero; por tanto, el dinero no motivará de la misma manera a un trabajador que tiene sus necesidades cubiertas que a un trabajador que lo necesita para subsistir.

Este aspecto sobresale de manera especial en el presente estudio de la Organización Grupo Kozue, al observarse que cuanto más alto es el nivel de ubicación del trabajador en la estructura orgánica mayor es la aceptación de *que el grado de conocimiento que tiene el trabajador acerca de los aspectos que conforman la filosofía de la gestión, necesariamente le impulsan a alcanzar las metas en el trabajo*”. Lo mismo sucede con el enunciado de que, *los contenidos de trabajo les impulsa a alcanzar sus metas en el trabajo*. El porcentaje de aceptación de que las políticas de contenido de trabajo están presentes en el Grupo Kozue y por lo tanto son verdaderas, es mayor en el nivel de la alta dirección, que en los niveles intermedio y operativo. Por lo tanto se rechaza la hipótesis específica (b) “*Los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos tienen*

poco conocimiento de los contenidos del trabajo, como elemento de motivación laboral". La demostración estadística de rechazo de ésta y de las demás hipótesis específicas, se describen más adelante en este mismo apartado.

Por otra parte, la alta dirección del Grupo Kozue –de acuerdo con la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow) no está tan preocupada por la remuneración, porque tiene asegurada la satisfacción de sus necesidades básicas, en consecuencia tienen un mayor interés (o presta mayor atención) hacia las necesidades de estima (o categoría) y autorrealización; los trabajadores de los niveles intermedio y operativo, están más orientados a la satisfacción de las necesidades fisiológicas, de seguridad y de asociación. En una economía como la nuestra, muchos trabajadores subsisten.

En el contexto de la teoría de los dos factores (*teoría de la motivación e higiene*) propuesto por Herzberg, la preocupación de la alta dirección se orientan hacia los motivadores y es otra manera de comprender las necesidades de estima y autorrealización, debido a que éstos comprenden aspectos como reconocimiento, avance, responsabilidad, desarrollo en el trabajo, logro, trabajo interesante, etc; mientras que los trabajadores del nivel intermedio y operativo están más interesados en los factores de mantenimiento (*higiene o contexto de trabajo*) como salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo, políticas y administración de la compañía, calidad de supervisión, relaciones interpersonales, etc.

Por otra parte, en el nivel operativo destaca una visión negativa de las características de los líderes; para los trabajadores operativos, las cualidades de líder no están presentes en sus superiores. Entonces, es importante que la alta dirección del Grupo Kozue, tome en cuenta los factores dinámicos como el clima, la formación de equipos, el manejo de conflictos, la cultura, el liderazgo, la comunicación y, también, lo que aquí ocupa: la motivación. Cabe señalar que dichos factores están íntimamente relacionados con las interacciones que surgen entre los miembros de la organización, los procesos productivos y las formas específicas de administración de los recursos humanos.

A pesar de estas diferencias, el 100% de los trabajadores de la alta dirección están de acuerdo que *estos contenidos del trabajo, les impulsa a alcanzar sus metas en el trabajo*; pero en el nivel intermedio solo el 70% de los trabajadores están de acuerdo con esto, y en el nivel operativo solo el 43%.

Contrastación de las hipótesis apoyadas en estadígrafos:

- a) Para el indicador: filosofía de la gestión:

$H_0: \leq 2$ (Nada o poco conocimiento de la filosofía de la gestión).

$H_1: > 2$ (Conocen la filosofía de la gestión de manera regular, bastante, o completamente).

➤ Promedio = 3.53

➤ Varianza = $(3.53 - 3.10)^2 = 0.1849$
 $(3.53 - 3.32)^2 = 0.0441$
 $(3.53 - 3.43)^2 = 0.0100$
 $(3.53 - 3.68)^2 = 0.0225$
 $(3.53 - 4.10)^2 = 0.3249$
 $= 0.5864/5-1 = 0.1466$

➤ Desviación estándar = $\sqrt{0.1466} = 0.3829$

$$Z_{\text{prueba}} = \frac{\text{Promedio} - \text{Valor esperado}}{\text{Desviación estándar} / \sqrt{n}} = \frac{3.53 - 2}{0.3829 / \sqrt{30}} = \frac{1.53}{0.0699} = 21.89$$

El valor de Z excede el valor crítico superior (+3 desviaciones estándar), Por lo tanto se rechaza H_0 . En seguida se calcula el límite superior del intervalo de confianza, para apoyar la decisión de rechazo de H_0 .

Límite superior del intervalo de confianza			
Confianza deseada	z	Cálculo	Límite superior del intervalo de confianza
90%	1.96	$\text{Promedio} + z(DS / \sqrt{n})$	
		$3.53 + 1.96(0.3829 / \sqrt{30})$	$3.667004 = 4$

Entonces:

Se rechaza $H_0: \leq 2$: Los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos, tienen poco conocimiento de la filosofía de la gestión, como elemento de motivación laboral.

Se acepta $H_1: > 2$: Los trabajadores del Grupo Kozue, tienen bastante conocimiento (nivel 4) de la filosofía de la gestión, como elemento de motivación laboral.

b) Para el indicador: contenidos del trabajo:

$H_0: \leq 2$ (Nada o poco conocimiento de los contenidos de trabajo).

$H_1: > 2$ (Conocen los contenidos de trabajo de manera regular, bastante, o completamente).

➤ Promedio = 3.63

➤ Varianza = $(3.63 - 3.71)^2 = 0.0064$

$$\begin{aligned}
(3.63 - 2.64)^2 &= 0.9801 \\
(3.63 - 3.29)^2 &= 0.1156 \\
(3.63 - 4.39)^2 &= 0.5776 \\
(3.63 - 4.14)^2 &= 0.2601 \\
(3.63 - 3.29)^2 &= 0.1156 \\
(3.63 - 4.07)^2 &= 0.1936 \\
(3.63 - 3.75)^2 &= 0.0144 \\
(3.63 - 3.14)^2 &= 0.2401 \\
(3.63 - 3.21)^2 &= 0.1764 \\
(3.63 - 4.25)^2 &= 0.3844 \\
= 3.0643/11-1 &= 0.3064
\end{aligned}$$

➤ Desviación estándar = $\sqrt{0.3064} = 0.5535$

$$Z_{\text{prueba}} = \frac{\text{Promedio} - \text{Valor esperado}}{\text{Desviación estándar} / \sqrt{n}} = \frac{3.63 - 2}{0.5535 / \sqrt{30}} = \frac{1.63}{0.1011} = 16.1227$$

Como 16.1227 excede el valor crítico superior (+3 desviaciones estándar), se rechaza H_0 . En seguida se calcula el límite superior del intervalo de confianza, para apoyar la decisión de rechazo de H_0 .

Límite superior del intervalo de confianza			
Confianza deseada	Z	Cálculo	Límite superior del intervalo de confianza
90%	1.96	$\text{Promedio} + z(DS / \sqrt{n})$	
		$3.63 + 1.96(0.5535 / \sqrt{30})$	$3.828156 = 4$

Entonces:

Se rechaza $H_0 : \leq 2$: Los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos tienen poco conocimiento de los contenidos de trabajo, como elemento de motivación laboral.

Se acepta $H_1 : > 2$: Los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos tienen bastante conocimiento (nivel 4) de los contenidos de trabajo, como elemento de motivación laboral.

c) Para el indicador: tipos de liderazgo:

$H_0 : \leq 2$ (Nada o poco conocimiento de los tipos de liderazgo).

$H_1 : > 2$ (Conocen los tipos de liderazgo de manera regular, bastante, o completamente).

➤ Promedio = 3.75

$$\begin{aligned}
\text{➤ Varianza} &= (3.75 - 3.64)^2 = 0.0121 \\
&(3.75 - 4.07)^2 = 0.1024 \\
&(3.75 - 3.60)^2 = 0.0225 \\
&(3.75 - 3.64)^2 = 0.0121 \\
&(3.75 - 4.14)^2 = 0.1521 \\
&(3.75 - 3.93)^2 = 0.0324 \\
&(3.75 - 3.50)^2 = 0.0625 \\
&(3.75 - 3.79)^2 = 0.0016 \\
&(3.75 - 3.71)^2 = 0.0016 \\
&(3.75 - 4.14)^2 = 0.1521 \\
&(3.75 - 4.07)^2 = 0.1024 \\
&(3.75 - 3.71)^2 = 0.0016 \\
&(3.75 - 4.36)^2 = 0.3721 \\
&(3.75 - 2.64)^2 = 1.2321 \\
&(3.75 - 3.50)^2 = 0.0625 \\
&(3.75 - 3.21)^2 = 0.2916 \\
&(3.75 - 3.86)^2 = 0.0121 \\
&(3.75 - 3.29)^2 = 0.2116 \\
&(3.75 - 4.14)^2 = 0.1521 \\
&(3.75 - 3.71)^2 = 0.0016 \\
&(3.75 - 4.57)^2 = 0.6724 \\
&(3.75 - 3.36)^2 = 0.1521 \\
&(3.75 - 4.14)^2 = 0.1521 \\
&(3.75 - 3.64)^2 = 0.0121 \\
&(3.75 - 3.50)^2 = 0.0625 \\
&(3.75 - 3.57)^2 = 0.0324 \\
&= 4.0747/26-1 = 0.1630
\end{aligned}$$

$$\text{➤ Desviación estándar} = \sqrt{0.1630} = 0.4037$$

$$Z_{\text{prueba}} = \frac{\text{Promedio} - \text{Valor esperado}}{\text{Desviación estándar} / \sqrt{n}} = \frac{3.75 - 2}{0.4037 / \sqrt{30}} = \frac{1.75}{0.0737} = 23.7449$$

Como 22.9358 excede el valor crítico superior (+3 desviaciones estándar), se rechaza H_0 . En seguida se calcula el límite superior del intervalo de confianza, para apoyar la decisión de rechazo de H_0 .

Límite superior del intervalo de confianza			
Confianza deseada	Z	Cálculo	Límite superior del intervalo de confianza
90%	1.96	$\text{Promedio} + z(DS / \sqrt{n})$	
		$3.75 + 1.96(0.4037 / \sqrt{30})$	$3.835064 = 4$

Entonces:

Se rechaza $H_0 : \leq 2$: Los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos tienen poco conocimiento de las características de liderazgo, como elemento de motivación laboral.

Se acepta $H_1 : > 2$: Los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos tienen bastante conocimiento (nivel 4) de las características de liderazgo, como elemento de motivación laboral.

d) Para el indicador: políticas de contenido de trabajo:

H_0 . $< 80\%$: Menos del 80% de los trabajadores del Grupo Kozue consideran verdaderas las políticas de contenido de trabajo, como elemento de motivación laboral - Periodo 2013.

H_1 : $> 80\%$: Más del 80% de los trabajadores del Grupo Kozue consideran como verdaderas las políticas de contenido de trabajo, como elemento de motivación laboral – Periodo 2013.

➤ Promedio = $82\% = 0.82$

➤ Varianza = $(0.82 - 0.64)^2 = 0.0324$
 $(0.82 - 0.96)^2 = 0.0196$
 $(0.82 - 0.86)^2 = 0.0016$
 $(0.82 - 0.89)^2 = 0.0049$
 $(0.82 - 0.61)^2 = 0.0441$
 $(0.82 - 0.93)^2 = 0.0121$
 $(0.82 - 0.89)^2 = 0.0049$
 $(0.82 - 0.79)^2 = 0.0009$
 $(0.82 - 0.93)^2 = 0.0121$
 $(0.82 - 0.71)^2 = 0.0121$
 $(0.82 - 0.86)^2 = 0.0016$
 $(0.82 - 0.75)^2 = 0.0049$
 = $0.1463/12-1 = 0.0133$

➤ Desviación estándar = $\sqrt{0.0133} = 0.1153$

El promedio es 82%. La prueba estadística es para H_1 .

$$Z_{\text{prueba}} = \frac{\text{Promedio} - \text{Valor esperado}}{\text{Desviación estándar} / \sqrt{n}} = \frac{0.82 - 0.80}{0.1153 / \sqrt{30}} = \frac{0.02}{0.021} = 0.9524$$

Como 0.9524 no excede el valor crítico superior (+3 desviaciones estándar), se acepta H_1 . En seguida se calcula el límite superior del intervalo de confianza, para apoyar la decisión de aceptación de H_1 .

Límite superior del intervalo de confianza			
Confianza deseada	Z	Cálculo	Límite superior del intervalo de confianza
90%	1.96	$\text{Promedio} + z(DS/\sqrt{n})$	
		$0.82 + 1.96(0.1153/\sqrt{30})$	$0.8612 = 86\%$

Entonces:

Se rechaza H_0 . $< 80\%$: Menos del 80% de los trabajadores del Grupo Kozue consideran verdaderas las políticas de contenido de trabajo, como elemento de motivación laboral - Periodo 2013.

Se acepta H_1 : $> 80\%$: Más del 80% de los trabajadores del Grupo Kozue consideran como verdaderas las políticas de contenido de trabajo, como elemento de motivación laboral –Periodo 2013.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES.

- a) Referente al conocimiento que tienen los trabajadores sobre los aspectos que conforman la filosofía de la gestión del Grupo Kozue, solo el 15% de los *trabajadores del nivel operativo* respondieron conocer “completamente” la visión y la misión; 17% respondieron conocer “completamente” los objetivos; y 22% respondieron conocer “completamente” los valores. Sin embargo, el 46% respondió, que el grado de conocimiento que tiene acerca de los aspectos que conforman la filosofía de la gestión, necesariamente le impulsan a alcanzar las metas en el trabajo. En otros términos lo consideran un gran motivador.

Como equipo de trabajo, el nivel de conocimiento de los aspectos de la filosofía de la gestión, para los trabajadores operativos, se ubica en la escala de medición entre (3) “regular” y (4) “bastante”.

En el *nivel intermedio*, solo el 40 % de los trabajadores respondieron conocer “completamente” la visión y los valores, 30% respondieron conocer “completamente” la misión y los objetivos. Pero, solo un 20% respondió, que el grado de conocimiento que tiene acerca de los aspectos que conforman la filosofía de la gestión, necesariamente le impulsan a alcanzar las metas en el trabajo. En otros términos, no lo consideran un gran motivador.

Pese a ello, como equipo de trabajo, los trabajadores del nivel intermedio, ubican el conocimiento de los aspectos de la filosofía de la gestión, en el nivel 4 “bastante” de la escala de medición. Esta es una mejor percepción que la que tienen los trabajadores del nivel operativo.

En el *nivel de la alta dirección*, el 80 % de los directivos respondieron conocer “completamente” la visión y la misión. El 100% respondieron conocer “completamente” los objetivos y los valores. El 60% respondió, que el grado de conocimiento que tiene acerca de los aspectos que conforman la filosofía de la gestión, necesariamente le impulsan a alcanzar las metas en el trabajo. En otros términos lo consideran un gran motivador.

Como equipo de trabajo, los directivos ubican el conocimiento de los aspectos de la filosofía de la gestión, en el nivel 5 “completamente” de la escala de medición. Esta es una mejor percepción que la que tienen los trabajadores de los niveles operativo e intermedio.

A modo de síntesis, cuanto más alto es el nivel de ubicación del trabajador en la estructura orgánica del Grupo Kozue, mayor es la aceptación del enunciado, “que

el grado de conocimiento que tiene el trabajador acerca de los aspectos que conforman la filosofía de la gestión, necesariamente le impulsan a alcanzar las metas en el trabajo”. En otros términos lo consideran un motivador de gran relevancia e influencia en el desempeño de las funciones y tareas.

- b) En cuanto a la intensidad de los contenidos de trabajo percibidos por los trabajadores del Grupo Kozue, como elementos motivadores, se obtuvo los siguientes resultados:

En el nivel de la *alta dirección*, el 100% de los directivos afirma “completamente” que: adicionalmente al pago, recibe alguna recompensa adicional por el cumplimiento de tus tareas; se sienten a gusto con las funciones y tareas que realizan; sienten que tienen competencias para realizar tareas de mayor responsabilidad; con el tiempo escalara posiciones jerárquicas en la empresa. Por otra parte solo el 80% afirma “completamente” que: es suficiente el tiempo asignado para el cumplimiento de sus tareas; y el trabajo que realiza contribuye a alcanzar sus aspiraciones de desarrollo personal. Pero solo un 60% afirma “completamente” que: recibe el pago justo por la tarea que realiza; considera que su trabajo es interesante; reconocen la importancia de su trabajo para lograr los objetivos organizacionales; y cuando ocurren problemas consideran su opinión para buscar las soluciones.

En el *nivel intermedio*, el 80% de los trabajadores afirma “completamente” que se siente a gusto con las tareas y funciones que realiza; el 70% considera que su trabajo es interesante; el 60% que el trabajo que realiza contribuye a alcanzar sus aspiraciones de desarrollo personal; 50% considera suficiente el tiempo asignado para el cumplimiento de sus tareas; 40% considera que reconocen la importancia de su trabajo para lograr los objetivos organizacionales; 30% sientes que tiene competencias para realizar tareas de mayor responsabilidad; y que con el tiempo escalara posiciones jerárquicas en la empresa; 20% considera que cuando ocurren problemas, consideran su opinión para buscar las soluciones. Ningún (0%) trabajador recibe otra recompensa, adicional a su pago, por el cumplimiento de sus tareas; y asimismo, ningún trabajador considera que recibe el pago justo por la tarea que realiza.

A pesar de estas diferencias, el 100% de los trabajadores de la alta dirección están de acuerdo que *estos contenidos del trabajo, les impulsa a alcanzar sus metas en el trabajo*; pero en el nivel intermedio solo el 70% de los trabajadores están de acuerdo con esto, y en el nivel operativo solo el 43%. De idéntica forma al objeti-

vo anterior, cuanto más alto es el nivel de ubicación del trabajador en la estructura orgánica del Grupo Kozue, mayor es la aceptación por parte de los trabajadores de que, *los contenidos de trabajo les impulsa a alcanzar sus metas en el trabajo*.

- c) Las características del liderazgo percibidos por los trabajadores se obtuvo los siguientes resultados:

En el *nivel intermedio*, el 80% de los trabajadores ven que sus superiores, (esto es, en los que integran la alta dirección), poseen de una manera “completa” las siguientes características de liderazgo: entusiastas, ordenados, y positivos; 70% los consideran honestos, ingeniosos, negociadores efectivos, y orientados a la excelencia; 60% los consideran hábiles para anticiparse a las situaciones, informados, inteligentes, y solucionadores de problemas; 50% los consideran: administradores efectivos, comunicativos, y conciliadores (evitan conflictos en el grupo).

Pero, solo el 40% los consideran: competitivos (Compite con los miembros de su grupo), generadores de confianza, gerentes adecuados, justos, lógicos y motivadores; 30% los consideran dignos de confianza; y 20% los consideran intuitivos.

En síntesis, ninguna característica de liderazgo es percibida por el 100% de los trabajadores como una cualidad de sus superiores. Una perspectiva global ubica las características de los líderes en el nivel 4 de la escala de medición.

En el *nivel operativo*, el 64% de los trabajadores ven que sus superiores poseen de una manera “completa” la característica de positivo; el 58% los consideran inteligentes, el 50% los consideran ordenados.

Pero, solo el 44% los consideran comunicativos, entusiastas, el 43% los consideran informados; 36% los consideran solucionadores de problemas; 29% los consideran honestos, ingeniosos, orientados hacia la excelencia, y voluntariosos; el 28% los consideran competitivos, dignos de confianza, hábiles para anticiparse a situaciones, y motivadores; el 21% los consideran administradores efectivos, conciliadores, justos, lógicos, y sinceros; el 15% los consideran intuitivos; el 14% los consideran generadores de confianza, gerentes adecuados, negociadores efectivos; el 8% los consideran visionarios; y el 7% los consideran previsores.

En este nivel, al igual que en el nivel intermedio, también se observa que ninguna característica de liderazgo es percibida por el 100% de los trabajadores como una cualidad de sus superiores. Una perspectiva global ubica las características de los líderes en el nivel 4 de la escala de medición.

A diferencia del nivel intermedio, en el nivel operativo destaca una visión negativa de las características de los líderes; para los trabajadores operativos, las cualidades de líder no están presentes en sus superiores.

- d) Referente a las políticas de contenido de trabajo, como parte del contexto de trabajo y elemento de motivación laboral, se obtuvo los resultados siguientes:

Desde la perspectiva de la *alta dirección*, el 80% de los directivos consideran verdaderas las políticas de contenido de trabajo, con excepción de la política (a) “*no es necesario que nos recuerden nuestras funciones y responsabilidades*” y la política (l) “*se establecen las metas y objetivos con la participación de todos*”. Estas son consideradas falsas por un mismo porcentaje de directivos.

Desde la perspectiva de los trabajadores del *nivel intermedio*, el 100% está de acuerdo que la política (b) *continuamente se buscan nuevas alternativas para mejorar las tareas*; la política (g) *nos esforzamos por ser los mejores en todo*; y la política (i) *tu avance y logros dependen de tu iniciativa y de tu inteligencia*, son verdaderas. Pero solo el 90% está de acuerdo que la política (d) *cuando se está inseguro sobre lo que hay que hacer, se puede obtener mucha ayuda de los demás miembros de la organización*, y la política (f) *las nuevas ideas son recibidas con entusiasmo*, son verdaderas. En términos generales, una perspectiva global, nos demuestra que las políticas de contenido de trabajo son aceptadas como verdaderas por un 60% ó más de trabajadores del nivel intermedio.

En el nivel operativo, las política que alcanza mayor porcentaje (96%) de aceptación como verdadera, es la política (b) *continuamente se buscan nuevas alternativas para mejorar las tareas*. Seguidas por la política (f) *las nuevas ideas son recibidas con entusiasmo*, y por la política (i) *tu avance y logros dependen de tu iniciativa y de tu inteligencia*. En términos generales, al igual que en el nivel intermedio, las políticas de contenido de trabajo en el nivel operativo son aceptadas como verdaderas por un 60% ó más de trabajadores.

CAPITULO VII: RECOMENDACIONES.

- a) Capacitar al personal –alta dirección, gerentes de línea y operativos- en temas de planeación estratégica, con la propósito de relieves la importancia de la visión, misión y objetivos para el crecimiento y desarrollo de una organización. Se debe enfatizar lo que refieren Koontz & Weihrich: “*al diseñar un entorno para el eficaz desempeño de individuos que trabajan en grupos, la tarea más importante de un administrador es comprobar que todos conozcan los propósitos y objetivos del grupo Para ser eficaz, el esfuerzo grupal debe basarse en el conocimiento por parte de las personas de lo que se espera de ellas*”. Este énfasis sugerido es ineludible, debido a que en los resultados de la investigación se ha observado que solo 4 trabajadores conocen la misión, solo 5 conocen los objetivos, y solo 6 conocen los valores. También, de los 28 trabajadores, solo 13 están convencidos que el conocimiento de la filosofía de la gestión impulsa a alcanzar las metas en el trabajo. Es muy probable que este desconocimiento esté afectando el desempeño actual, porque no se ha enfatizado el rol que desempeña en la motivación laboral, como parte integrante del “contexto del trabajo”, conforme a la teoría de los dos factores, también llamada *teoría de la motivación e higiene*, propuesto por el psicólogo Frederick Herzberg.
- b) Capacitar al personal en el conocimiento de las teorías de motivación, destacando la teoría de los dos factores, también llamada *teoría de la motivación e higiene*, propuesto por el psicólogo Frederick Herzberg. Por lo que el aspecto de *contenido del trabajo* es considerado como motivador. Esta recomendación encuentra sustento, debido a que entre los resultados de la investigación, destaca el hecho que todos los integrantes de la alta dirección están de acuerdo que los *contenidos del trabajo que se han considerado en esta investigación, les impulsa a alcanzar sus metas en el trabajo*; pero en el nivel intermedio solo el 70% de los trabajadores están de acuerdo con esto, y en el nivel operativo solo el 43%. El trabajador motivado por la empresa, aportará mayor productividad, y la consecución de sus objetivos individuales así como los objetivos generales de la empresa es el resultado esperado.
- c) Los que integran la Alta Dirección y también los Gerentes de línea, deben capacitarse en cursos de liderazgo y motivación laboral. ¿Por qué? Ninguna característica de liderazgo es percibida por el 100% de los trabajadores como una cualidad de sus superiores. A diferencia del nivel intermedio, en el nivel operativo

destaca una visión negativa de las características de los líderes; para los trabajadores operativos, las cualidades de líder no están presentes en sus superiores. De acuerdo con la teoría *de la motivación*, propuesto por Herzberg, el liderazgo es un factor de *contexto de trabajo*, y en consecuencia de mucha importancia, relevancia e influencia en el desempeño de los trabajadores. El desarrollo del trabajo es fundamental para la consecución de los objetivos de la empresa, por lo que el poder definir de forma adecuada una estrategia para potenciar su motivación y desarrollo es fundamental.

- d) La Alta Dirección del Grupo Kozue, debe desplegar esfuerzos orientados a que las políticas de contenido de trabajo sean muy evidentes, mediante su puesta en práctica. De modo especial, se recomienda a los directivos y jefes encauzar sus actividades de desempeño laboral en el contexto de las políticas de desempeño. En términos generales, en los niveles operativo e intermedio, las políticas de contenido de trabajo son aceptadas como verdaderas por un 60% de trabajadores. Inclusive en la alta dirección éstas son aceptadas como verdaderas por el 80% de integrantes. Para mejorar la motivación organizacional en los empleados, los directivos deben hacer uso de herramientas gerenciales que les facilitan la planeación, administración, dirección, control y evaluación de una organización y sus procesos, éstas impulsan la optimización de recursos y el desarrollo de una gestión eficiente, para alcanzar los logros establecidos en la búsqueda continua del más alto desempeño posible. Se espera que los directivos de la Empresa logren aplicar estas herramientas a sus empleados para mejorar la motivación y por ende la productividad en la misma, y así conseguir que los empleados satisfagan los factores motivadores e higiénicos que plantea Herzberg en su Teoría de la Motivación.

CAPITULO VIII: BIBLIOGRAFÍA.

- Altuve, Erika (2009). Tesis: *La motivación en el desempeño laboral del personal de la coordinación de prevención del delito seccional Barinas del Estado de Barinas*. Programa de Ciencias Sociales. Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales-UNELLEZ. Barinas.
- Amaru Maximiano, Antonio César (2008). *Administración para emprendedores: fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. México.
- Amaru Maximiano, Antonio César (2009). *Fundamentos de administración: teoría general y proceso administrativo*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. México.
- Bateman, Thomas S. & Snell, Scott A. (2009). *Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. Thomson Editores S.A. de C.V. México.
- Delgado, María & Di Antonio, Ana (2010). Tesis *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso*. Escuela de Educación. Facultad de Humanidades y Educación. Universidad Central de Venezuela.
- Duarte Magaña, Ernesto. (2006). Tesis *Estudio de motivación, actitudes y productividad en empleados del sector maquilador del noroeste de México*. Doctorado en Administración en Negocios Internacionales. CETYS Universidad.
- Freed R., David (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. México.
- García Menéndez, Déborah. (2011). Tesis: *Estudio de la motivación y satisfacción laboral en el colectivo de operadores de grúa torre en edificación a través de un método cualitativo*. Escuela Técnica Superior de Ingeniería en Edificación. Universidad Politécnica de Valencia. España.
- García Sanz, Virginia (2012). Tesis: *La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables*. Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de Comunicación. Universidad de Valladolid. España.
Disponible en <http://uva.es/Logos>

- Goleman, Daniel & Cherniss, Cary (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos, y organizaciones*. Editorial Kairos S.A. Barcelona.
- González Domínguez, Francisco José & Ganaza Vargas, Juan D. (2010). *Principios y fundamentos de gestión de empresas*. Ediciones Pirámide. Madrid. España.
- Koontz, Harold & Weihrich, Heinz (2010). *Administración: una perspectiva global*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Odiorne, George S. (1984). *Administración por objetivos: nuevo sistema para la dirección*. Editorial Limusa S.A. México.
- Ramírez, R., J. L. Abreu y M. H. Badii. (2008). Tesis *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. Daena: International Journal of Good Conscience. www.daenajournal.org.
- Rivera Chú, Makaly A. (2011). *De relaciones industriales a gestión y desarrollo humano: la evolución de los recursos humanos en el Perú*. Revista Tiempo de opinión. Lima.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. México.

CAPITULO IX: ANEXOS:

Anexo N° 1
Evolución de la gestión de Recursos Humanos en el Perú

Periodo	Situación del Perú	Denominación	Reporta a	Perfil del profesional de Recursos Humanos	Plan de Recursos Humanos	Tema principal
1970-1980	Dictadura militar	Relaciones industriales	Operaciones	Sin estudios universitarios	Propio y basado en temas de moda	Servicio de relaciones industriales, derechos laborales de los trabajadores de las industrias
1980-1990	Hiperinflación	Administración de Personal	Finanzas	Algunos con estudios universitarios: Relaciones Laborales		Estabilidad laboral absoluta: incentivo perverso a la ineficiencia y la mediocridad
1990-2000	Terrorismo	Gestión de Recursos Humanos	Administración	Estudios universitarios: Psicología y Derecho		Gestión y eliminación de sindicatos, tercerización de actividades
2000-2010	Estabilidad política	Gestión de Personas	Gerencia Central Vicepresidencia Gerencia General	Estudios universitarios: Administración e Ingeniería Industrial	Alineado con el plan de la empresa y específico para ésta	Alinearse con la estrategia del negocio y acompañar a la empresa en su crecimiento.
2010-Hoy	Crecimiento económico	Gestión y desarrollo Humano	Gerencia General	Estudios de posgrado y empleados con experiencia en el negocio		Escases de talento, prohibición de despido arbitrario y defensa de derechos fundamentales

Anexo N° 2
Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Informantes		Técnica de recolección de datos
					Trab	Dir	Encuesta
General	General	General:					
¿Cuál es el grado de motivación laboral en los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos?	Identificar y explicar el grado de motivación laboral en los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos.	Los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos, tienen poca motivación laboral.	Motivación laboral	Filosofía de la gestión	X	X	X
Específicos:	Específicos:	Específicas:		Contenido del trabajo	X	X	X
a) ¿Cuál es el grado de conocimiento de la filosofía de la gestión que tienen los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos, como elemento de motivación laboral?	a) Determinar y explicar el grado de conocimiento de la filosofía de la gestión que tienen los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos, como elemento de motivación laboral.	a) Los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos, tienen poco conocimiento de la filosofía de la gestión, como elemento de motivación laboral.		Liderazgo	X	X	X
b) ¿Cuál es el grado de intensidad de los contenidos del trabajo percibidos por los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos, como elemento de motivación laboral?	b) Determinar y explicar el grado de intensidad de los contenidos del trabajo percibidos por los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos, como elemento de motivación laboral.	b) Los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos tienen poco conocimiento de los contenidos del trabajo, como elemento de motivación laboral.		Políticas de contenido de trabajo	X	X	X
c) ¿Cuáles son los tipos de liderazgo percibidas por los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos, como elemento de motivación laboral?	c) Determinar y explicar los tipos de liderazgo percibidas por los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos, como elemento de motivación laboral.	c) Los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos tienen poco conocimiento de los tipos de liderazgo, como elemento de motivación laboral.					
d) ¿Cuáles son las políticas de contenido de trabajo percibidas por los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos, como elemento de motivación laboral?	d) Determinar y explicar las políticas de contenido de trabajo percibidas por los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos, como elemento de motivación laboral.	d) Los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos tienen poco conocimiento de las políticas de contenido de trabajo, como elemento de motivación laboral.					

Trab: Trabajadores.

Dir: Directivos.

Anexo N° 3
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Estimado colaborador, la organización KOZUE está realizando un estudio sobre la motivación laboral de sus trabajadores, con la finalidad de rediseñar nuestra estrategia corporativa y mejorar nuestra participación en el mercado. Por este motivo te solicito que respondas las interrogantes que se presentan en este cuestionario, en forma franca y sincera. La información que se obtenga mediante este cuestionario es anónima, quiere decir que **NO ES NECESARIO** que nos proporciones tu nombre. Solamente responde los cuestionamientos requeridos.

La información que se obtenga mediante este cuestionario **NO ES** una medición de desempeño laboral. Pero es muy importante para el mejoramiento de nuestra estrategia corporativa. Por este motivo, te reitero que respondas las interrogantes en forma franca y sincera.

Anticipadamente te agradezco por tu colaboración.

I. FILOSOFÍA DE LA GESTIÓN.

1. ¿Cuál es tu conocimiento de los siguientes aspectos que conforman la filosofía de gestión del Grupo KOZUE? Le presentamos una escala de 5 puntos, donde (5) significa que conoces completamente cada uno los aspectos de la filosofía de la gestión y (1) que los desconoces.

Marca con un aspa (X) el casillero que corresponde a tu decisión.

Aspectos de la filosofía de la gestión	Conocimiento acerca de la filosofía de la gestión				
	(1) Nada	(2) Poco	(3) Regular	(4) Bastante	(5) Completamente
Conoces la Visión del Grupo Kozue?					
Conoces la Misión del Grupo Kozue?					
Conoces los Objetivos del Grupo Kozue?					
Conoces los Valores del Grupo Kozue?					
Sientes que el grado de conocimiento que tienes acerca de la filosofía de la gestión, necesariamente, te impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo?					

2. Sugiere (redacte) una MISIÓN para la organización KOZUE.
3. Sugiere (redacte) una VISIÓN para la organización KOZUE.

4. Grado en que se practican los valores.

Marque el grado en el que usted considera que el valor es practicado por los trabajadores del Grupo KOZUE en la ciudad de Iquitos. Le presentamos una escala de 5 puntos, donde (5) significa que el valor está muy presente y (1) que es algo que no caracteriza a la organización.

Marque con un aspa el casillero ...

Valores	Grado de práctica de valores				
	1 Nada	2 Poco	3 Regular	4 Bastante	5 Completamente
Armonía					
Comunicación					
Confianza					
Honestidad					
Mística en el trabajo					
Responsabilidad					
Seguridad					
Seriedad					
Un alto grado de compañerismo y de motivación					
Unidad					
Sientes que el grado de la práctica de valores, necesariamente, te impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo?					

II. CONTENIDO DEL TRABAJO.

5. Marque el grado de intensidad en el que usted considera que está presente los aspectos de contenido del trabajo en el Grupo KOZUE . Le presentamos una escala de 5 puntos, donde (5) significa que el aspecto de contenido del trabajo está muy presente y (1) que es algo que no caracteriza a la organización.

Marque con un aspa en el casillero ...

Contenido del trabajo	Grado de intensidad				
	(1) Nada	(2) Poco	(3) Regular	(4) Bastante	(5) Completamente
Es suficiente el tiempo asignado para el cumplimiento de tus tareas?					
Adicionalmente al pago. Recibes alguna recompensa por el cumplimiento de tus tareas?					
Recibes el pago justo por la tarea que realizas?					

Consideras que tu trabajo es interesante?					
Te sientes a gusto con las tareas y funciones que realizas?					
Sientes que tienes competencias para realizar tareas de mayor responsabilidad?					
El trabajo que realizas contribuye a alcanzar tus aspiraciones de desarrollo personal?					
Reconocen la importancia de tu trabajo para lograr los objetivos organizacionales?					
Cuando ocurren problemas, consideran tu opinión para buscar las soluciones?					
Con el tiempo escalaras posiciones jerárquicas en la empresa?					
Estos contenidos del trabajo. Te impulsan a alcanzar tus metas en el trabajo?					

III. LIDERAZGO.

6. Ahora le pedimos que piense en su JEFE O SUPERIOR INMEDIATO y que marque el grado en el que considera que la característica citada está presente en él (o en ella). Le presentamos una escala de 5 puntos, donde (5) significa que la característica está muy presente en su jefe o superior y (1) que es algo que no lo caracteriza.

Características de los líderes	Grado en que predomina en su superior				
	1 Nada	2 Poco	3 Regular	4 Bastante	5 Completamente
Administrador efectivo					
Comunicativo					
Compite con los miembros de su grupo					
Digno de Confianza					
Entusiasta					
Evita conflictos en el grupo					
Generador de confianza					
Gerencia los grupos de forma adecuada					

Hábil para anticiparse a las situaciones					
Honesto					
Informado					
Ingenioso					
Inteligente					
Intuitivo					
Justo					
Lógico					
Motivador					
Negociador efectivo					
Ordenado					
Orientado a la excelencia					
Positivo					
Previsor					
Resuelve problemas					
Sincero					
Voluntarioso					
Visionario					

IV. POLÍTICAS DE CONTENIDO DEL TRABAJO.

7. Con los ítems siguientes exploramos las políticas de contenido del trabajo que caracterizan el desempeño de los trabajadores del Grupo Kozue en la ciudad de Iquitos..

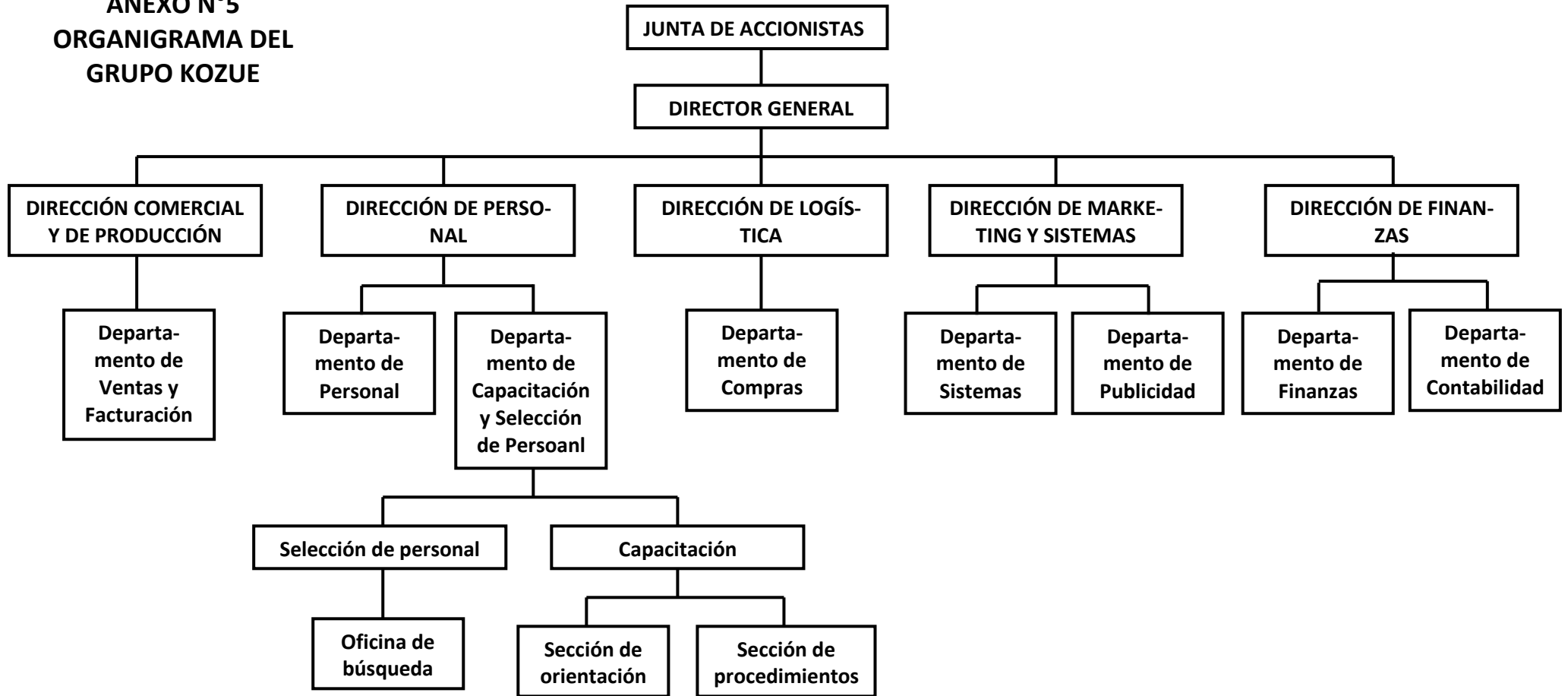
Para cada frase haga a un círculo en la columna de la “V” si la afirmación es verdadera con respecto a su organización, o, haz un círculo en la columna de la “F” si la afirmación es falsa con respecto a su organización.

En mi organización...	V	F
1. No es necesario que nos recuerden nuestras funciones y responsabilidades		
2. Continuamente se buscan nuevas alternativas para mejorar las tareas		
3. Los errores son vistos como oportunidades para aprender		
4. Cuando se está inseguro sobre lo que hay que hacer, se puede obtener mucha ayuda de los demás miembros de la organización.		
5. Se tiene confianza en que los demás harán lo que es correcto.		
6. Las nuevas ideas son recibidas con entusiasmo		
7. Nos esforzamos por ser los mejores en todo		
8. Se especifican los acuerdos y estos se cumplen		
9. Tu avance y logros dependen de tu iniciativa y de tu inteligencia		
10. Compartimos la meta común de trabajar a favor del grupo, departamento u organización		
11. Las personas aceptan la responsabilidad por sus acciones		
12. Se establecen las metas y objetivos con la participación de todos		

Anexo N° 4: Nómina de población

	APELLIDOS Y NOMBRES	Cargo
1	Alvarado Herrada, Ketty Alina	Gerente General
2	Alvarado Herrada, Kelly Isonila	Gerente Administrativo
3	Alvarado Herrada, Roddy Alcides	Gerente de Finanzas
4	Alvarado Herrada, Mabel Adelaida	Gerente de RRHH
5	Alvarado Herrada, Edgar	Ingeniero de Sistemas
6	Alvarado Herrada, Caty Inés	Contadora
7	Morales Ordoñez, Mamerto Máximo.	Contador
8	Herrada Castillo, Francisco Javier	Asesor Legal
9	Figuroa Torres, Emori Onnetty	Asistente de Gerencia
10	Flores García, Marissa	Asistente de Gerencia
11	Campos Olivas, Alejandrina	Asistente Administrativo
12	Lozano de Morales, Lupe Yanina	Asistente Administrativo
13	Nolorve Paca, Oscar.	Almacenero
14	Laulate Amaringo, Zeniht	Asistente de Sistemas
15	Morales Silva, Ethalem	Técnico de Mantenimiento
16	Paredes Gonzales, Flor de Jesús	Cajera
17	Rengifo Monteluis, Milagros	Cajera
18	Caballero Rojas, Maricruz.	Cajera
19	Saldaña Montes ,Oswaldo	Técnico Electrónico.
20	Pinedo Cahuachi, Sandro	Ejecutivo de Ventas
21	Sinarahua Alvan, Carmen Rosa	Ejecutivo de Ventas
22	Reátegui Rodríguez, Mirko Fabio	Ejecutivo de Ventas
23	Vílchez del Águila, Néstor Andiller	Ejecutivo de Ventas
24	Sandy Calderón, Yuliana	Ejecutivo de Ventas
25	Sáenz Ocampo, Yurasema	Ejecutivo de Ventas
26	Pizango Nashnate, Carlos Freddy	Ejecutivo de Ventas
27	Ceracio Andy, Juan Andrés	Ejecutivo de Ventas
28	Chung Manihuari, Romario	Ejecutivo de Ventas
29	Rodríguez Macuyama, Rosa Dalmi	Ejecutivo de Ventas
30	Panduro Naro, Jessica Miladia	Ejecutivo de Ventas
31	Hinostroza Cortez, Cesar Anderson	Ejecutivo de Ventas
32	Jiménez Córdova, José	Ejecutivo de Ventas
33	Morales Lozano, Max Alejandro	Ejecutivo de Ventas
34	Mozombite Panaifo, Jorge Martin	Ejecutivo de Ventas
35	Velásquez Rufasto, Josely	Auxiliar de Ventas
36	Cuespan Ricopa, Noemí.	Cocinera Iquitos
37	Ruiz Alegría , Jenny	Cocinera Lima
38	Meléndez Pereira, Jesús del Carmen	Cosmetóloga
39	Torres Fasabi, José	Apoyo
40	Romero Rojas, Amílcar	Gondolero
41	Cuespan Ricopa, Germán	Seguridad de día
42	Mori Gonzales, Gabriel.	Seguridad de día
43	Chávez Vigay, Segundo	Seguridad Noche

**ANEXO N°5
ORGANIGRAMA DEL
GRUPO KOZUE**



**ANEXO N°6
ORGANIGRAMA DEL
GRUPO KOZUE: SEDE
IQUITOS**

