



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Facultad de Posgrado e investigación

Tesis en opción al título de Magister en:

Administración de Empresas mención

Dirección Estratégica de Empresa Familiares

Tema de Tesis:

Liderazgo y su incidencia en la motivación laboral de una empresa familiar

Autor:

Dr. Arcadio Jacinto Giacomán Jiménez

Director de Tesis:

Psic. Dennis Jiménez Bonilla, Phd (c)

Junio 2020

Guayaquil – Ecuador

DECLARACION EXPRESA

La responsabilidad expresa de este trabajo de investigación, con sus resultados, conclusiones y recomendaciones, pertenecen exclusivamente al autor:

Dr Arcadio Giacoman Jiménez

RESUMEN

A través del presente trabajo se pretende determinar cómo incide el Liderazgo en la variable de la motivación laboral de una empresa familiar, el trabajo fue realizado a 47 empleados de una empresa de consumo masivo, los cuestionarios aplicados fueron el de Maslow de Motivación y el de Liderazgo de Lewing, se utilizó el diseño descriptivo.

Los resultados indican que en la variable de motivación las subvariables de protección y seguridad y de autorrealización, de obtuvo una puntuación alta, la subvariable de sociales y de pertenencia obtuvo un puntaje alto y de autoestima con un puntaje de medio, en la variable de liderazgo las puntuaciones que se obtuvieron fueron de liderazgo autócrata 34%, democrático 35% y liberal 31%.

Dentro de los resultados se puede indicar que los empleados poseen una motivación alta por las actividades que realizan y que están inciden en los estilos de liderazgo de acuerdo a la percepción está establecida que cada empleado percibe de los jefes de cada área.

ÍNDICE

1	TÍTULO.....	6
2	INTRODUCCIÓN.....	6
2.1	Antecedentes	7
3	MARCO TEÓRICO.....	7
3.1	Gestión Estratégica	7
3.1.1	Filosofía Institucional.....	7
3.1.2	Misión.....	8
3.1.3	Visión.....	9
3.1.4	Proceso Administrativo	9
3.1.5	Planeación	10
3.1.6	Organización.....	11
3.1.7	Dirección	11
3.2	Control	11
3.2.1	Clima Laboral.....	11
3.2.2	Trabajo en Equipo	11
3.2.3	Liderazgo	12
3.2.4	Teoría motivacionales-Higiene de Herzberg.....	13
3.2.5	Teoría motivacionales X y Y de McGregor.....	13
3.2.6	Teoría de la Motivación Humana o también llamado teoría de la jerarquía de necesidades (Maslow).....	13
3.2.7	Teoría de Alderfer	13
3.2.8	Teoría de mclelland	14
3.2.9	Teorías Motivacional	14
3.2.10	Teoría de Motivacional McClelland	14
3.2.11	Fijación de metas.....	14
3.2.12	Teoría del reforzamiento de Skinner	15
4	EL PROBLEMA.....	15
4.1	Planteamiento del Problema.....	15
4.2	Formulación del Problema	16

4.3	Sistematización del Problema	16
5	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
5.1	Objetivo General	16
5.2	Objetivos Específicos.....	16
6	MARCO METODOLÓGICO.....	17
6.1	Tipo de Investigación.....	17
6.1.1	Investigación Exploratoria	17
6.1.2	Investigación Descriptiva.....	18
6.1.3	Investigación Correlacional	18
6.1.4	Métodos de Investigación	19
6.1.5	Método Deductivo	19
6.1.6	Método Inductivo.....	19
6.2	Diseño de Muestreo	19
6.2.1	Población.....	19
6.2.2	Muestra	20
6.3	Diseño de Recolección de Datos	20
6.3.1	Cuestionario	20
6.3.2	Cuestionario MBM	21
6.3.3	Cuestionario de Kurt Lewin	23
6.4	Procesamiento de la información.....	23
6.5	Tabulación de cuestionarios.....	24
7	RESULTADOS	55
8	CONCLUSIONES.....	57
9	BIBLIOGRAFÍA.....	58
	<i>Cuestionarios Liderazgo y Motivación.....</i>	<i>64</i>
10	Test de Liderazgo Kurt Lewin	65

1 TÍTULO

Liderazgo y su incidencia en la motivación laboral de una empresa familiar de consumo.

2 INTRODUCCIÓN

David (2003), hace alusión a la gestión estratégica definiéndolo como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan que una empresa alcance sus objetivos”. Los procesos de cambio que se notan en las organizaciones tienen su base en el ser humano, es decir en los trabajadores de una organización. Chiavenato (2009), afirma que las empresas obtienen más productividad si las condiciones en las que son sometidos los trabajadores son adecuados a las competencias que cada uno realiza en función de estímulos que el empleador entrega al colaborador. Por otra parte se analiza las condiciones del entorno al cual los son sometidos, Castellanos (2013), indica que “corresponde a las percepciones compartidas que los miembros de una organización tienen de las estructuras, procesos y entorno del medio laboral, y constituye un importante indicador del funcionamiento de la organización. Del grado de motivación, satisfacción y compromiso de sus miembros. El trabajo de investigación se desarrolla en una empresa familiar de consumo, donde se realiza una evaluación de la gestión estratégica del talento humano para poder medir su incidencia en el clima laboral de los servidores públicos de la organización, de tal manera que se pueda dar respuesta a la problemática identificada durante el proceso de recopilación de información. Es importante destacar que la investigación es de tipo exploratoria, histórica y descriptiva – correlacional, para analizar todos los elementos identificados.

2.1 Antecedentes

Un estudio desarrollado por (Rodríguez Díaz & Santofimio Martínez, 2016), denominado “Modelo de Gestión Estratégica del Talento Humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional”, en la Universidad Libre de Colombia, Bogotá, mediante este estudio se evidenció una mejora en las relaciones de trabajo y en la productividad de la empresa. Es así que, se cita el estudio realizado por (Moreira Alfonso, 2018), el desempeño laboral es el resultado de todas las mejoras que un directivo ejecuta en virtud de cuanto valor agregado incorpora a sus empleados, esto permitirá una mejora en la forma en que el trabajador percibe a la empresa. La metodología cuenta con un enfoque cuantitativo y cualitativo siendo estas de tipo descriptiva y exploratoria. Finalmente, expone como resultados que para formar una organización sustentable es necesario incrementar la motivación en sus empleados y potenciar el rol de líder de sus directivos.

3 MARCO TEÓRICO

3.1 Gestión Estratégica

Para (Albiazu Gallastegi & Landeta Rodríguez, 2016), las organizaciones no solo necesitan de la gestión estratégica sino también de todos los insumos que la organización pueda aportar y señala que el más importante es la motivación que podamos dar a nuestros trabajadores.

3.1.1 Filosofía Institucional

Para (Morales Rodríguez, 2014), la filosofía institucional hace relación al “núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la

organización”, siendo importante el liderazgo que la organización logre potenciar de sus directivos.

3.1.2 Misión

El autor (Prieto Herrera, 2012), define a la misión como “el marco de referencia máximo de una organización para lograr sus objetivos”. Es decir las organizaciones deben de establecer en este apartado enunciados que tiendan a potenciar el rol de líder del directivo y a desarrollar la motivación entre trabajadores mediante estímulos y recompensas que eleven la productividad de la empresa.

Ilustración 1: Elementos de una misión empresarial



Fuente: (Prieto Herrera, 2012) – *Gestión Estratégica Organizacional*
Elaboración:

3.1.3 Visión

Refiere (Prieto Herrera, 2012), que la visión “ es la imagen de un estado futuro ambicioso y deseable que está relacionado con el cliente interno y externo, que tiene que ser mejor que el estado actual y que a su vez se convierte en un sueño de largo alcance”.

Ilustración 2: Elementos de la visión empresarial



Fuente: (Prieto Herrera, 2012) – *Gestión Estratégica Organizacional*
Elaboración: Dr. Arcadio Giacomán Jiménez

3.1.4 Proceso Administrativo

(Bernal Torres & Sierra Arango, 2013) definen que el proceso administrativo “tiene su origen en la teoría de administración general de Henry Fayol y más tarde se

consolida con el enfoque neoclásico, comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del quehacer administrativo, y hace referencia a los procesos de:

Ilustración 3: teorías de la Motivación en las Organizaciones



Fuente: (Bernal Torres & Sierra Arango, 2013) – *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*

Elaboración: Dr. Arcadio Giacomán Jiménez

3.1.5 Planeación

Expresan los autores (Bernal Torres & Sierra Arango, 2013), que la fase de planeación está “relacionada con el direccionamiento de las organizaciones hacia lo que será su futuro”. Con el desarrollo de la investigación se podrá analizar y evaluar el grado de cumplimiento de las actividades.

3.1.6 Organización

Referente a la organización, (Bernal Torres & Sierra Arango, 2013), manifiestan que “comprende la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales”. De igual manera en la organización, como indican los autores, es la división de trabajo y responsabilidades, es por ello que se debe realizar un sondeo o evaluación para determinar si, efectivamente, existe una adecuada organización.

3.1.7 Dirección

En cambio, acerca del proceso de dirección, (Bernal Torres & Sierra Arango, 2013), expresan que “se refiere a la conducción de las personas que laboran en las organizaciones para el logro de objetivos previstos en la planeación. Para conocer si hay una adecuada dirección, se debe de cumplir con los procesos de planeación y organización, puesto que la dirección cumple con el rol de encaminar las actividades planificadas y organizadas para la institución.

3.2 Control

En cuanto al control administrativo, (Bernal Torres & Sierra Arango, 2013), indican que “se refiere al proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y organizaciones para el logro de objetivos”. La etapa del control es la parte final del proceso administrativo, y es quizás la más importante de este proceso, puesto que permite medir si se cumplen con las actividades de la empresa.

3.2.1 Clima Laboral

Referente a esta terminología, el autor (Prieto Herrera, 2012), afirma que el concepto “se deriva de las propuestas administrativas que otorgan una importancia determinante al factor humano dentro de la organización, en particular la escuela de las relaciones humanas y las teorías de la motivación”.

3.2.2 Trabajo en Equipo

Expresan (Bernal Torres & Sierra Arango, 2013), que el trabajo en equipo:

Se ha convertido en un factor fundamental para la actividad de las personas y de las organizaciones, a tal punto que hoy se argumenta sobre la necesidad de que el trabajo en equipo deje de ser un estilo de dirección para convertirse en una cultura de la vida laboral de las organizaciones que quieran ser competitivas en el nuevo orden mundial. (pág. 296)

3.2.3 Liderazgo

(Bernal Torres & Sierra Arango, 2013), mencionan que el liderazgo es entendido como “el proceso de interacción entre los directivos de las organizaciones y sus colaboradores, que consiste en inspirarse confianza y apoyo mutuamente para el logro de los objetivos organizacionales y personales en el contexto de las organizaciones”.

Ilustración 4: Liderazgo en las organizaciones



Fuente: (Bernal Torres & Sierra Arango, 2013) – *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*

Elaboración: Dr. Arcadio Giacomán Jiménez

3.2.4 Teoría motivacionales-Higiene de Herzberg.

“Herzberg insinuó en este libro que enriquecimiento del trabajador debe ser preocupación principal de la gerencia, si lo que esta busca es una mayor motivacion en sus empleados. En otras palabras, los puestos de trabajo deben incluir, además de los factores de higiene, todos aquellos factores motivadores que le permitan al empleado, Hombre- Abraham, satisfacer sus necesidades de crecimiento personal. ” (Pinto J. f., 2002)

3.2.5 Teoría motivacionales X y Y de McGregor.

En esta teoría de (Madero-Gomez & Rodriguez Delgado, 2018) “.....referente en las ciencias administrativas, en la motivación y en el estudio de las relaciones interpersonales, principalmente cuando se da la relación jefe-colaborador. entre ellas directivos, gerentes o personas con colaboradores a su cargo, han encontrado sensaciones de confusión y frustración, tratando de determinar cuál es la mejor manera de realizar su trabajo”

3.2.6 Teoría de la Motivación Humana o también llamado teoría de la jerarquía de necesidades (Maslow)

Para Maslow, (Valle, 2013) estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica de tal modo que una de las necesidades solo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores y con esto la motivacion para poder satisfacerlas, estas necesidades se presentan en forma de una pirámide.

3.2.7 Teoría de Alderfer

Además, (Araya-Castillo & Pedreros-Gajardo, 2013) este mismo autor encontró que el movimiento de la jerarquía de necesidades no es solo en orden ascendente, por cuanto

las personas pueden retroceder en la jerarquía con el objetivo de satisfacer una necesidad ya satisfecha.

3.2.8 Teoría de mcclelland

McClelland (1961) señala que existen tres motivaciones en las personas, las cuales son las necesidades de logro, afiliación y poder. Algunos autores sostienen que estas necesidades son motivaciones sociales, ya que se aprenden de una manera no consciente, como producto de enfrentarse activamente al medio.

3.2.9 Teorías Motivacional

Según (Ferril & Hirt, 2003) (Robbins & Coulter, 2005) las personas se mueven a través de motivos, es decir, en la búsqueda de satisfacer ciertas necesidades. Esto implica que una vez satisfecha la necesidad, se reduce el impulso que motivó la conducta.

3.2.10 Teoría de Motivacional McClelland

Según (Hampton, Summer, & Webber, 1989) señala que existen tres motivaciones particularmente importantes: la necesidad de logro, la de afiliación y la de poder. Estas motivaciones son importantes porque predisponen a las personas a comportarse en formas que

Según toda motivación se basa en la emoción y consiste, concretamente, en una expectativa de cambio en la condición afectiva. Un motivo es entonces el restablecimiento, por un indicio, de un cambio de una situación afectiva.

3.2.11 Fijación de metas

Para (Mitchell,, 1997) en el centro de la teoría del establecimiento de metas se encuentra la idea de la acción con propósito. La gente elige las metas que se relacionan

con la satisfacción de sus necesidades; la aspiración y la búsqueda de metas son parte central del proceso de la vida misma. La acción consciente y autodirigida es la responsable de casi todo lo que la gente hace; esta búsqueda incita el proceso motivacional

3.2.12 Teoría del reforzamiento de Skinner

En dicha formulación (Turienzo , 2016) un responsable no necesita saber las necesidades que tiene su equipo ni cómo desea satisfacerlas. Skinner asevera que el líder de un equipo sólo necesita entender qué relación existe entre las conductas y sus consecuencias para así crear aquellas condiciones de trabajo que estimulen las actitudes positivas y eviten las negativas que no se desean.

4 EL PROBLEMA

4.1 Planteamiento del Problema

Con la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el intenso movimiento en busca de la calidad y la productividad en la mayoría de las empresas, surge una elocuente prueba de que la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de las empresas provienen de las personas que trabajan en ella, conocido como el Talento Humano.

Es por esta razón que, en las organizaciones públicas o privadas, se debe poner énfasis en la gestión estratégica o en la administración de los recursos humanos, puesto que este es la base para generar una ventaja competitiva en el mercado, además de aportar con el desarrollo personal y profesional de cada uno de ellos de tal manera que solo se genera valor hacia el cliente externo, sino también en el cliente

4.2 Formulación del Problema

¿De qué manera influye el Liderazgo en la motivación de los empleados de una empresa familiar de consumo?

4.3 Sistematización del Problema

¿De qué manera afecta el liderazgo en los trabajadores?

¿Cómo influye la motivación en los colaboradores de la empresa?

¿Cuál es la relación entre Liderazgo y motivación de los trabajadores?

5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Objetivo General

Determinar la relación entre liderazgo en la motivación de los empleados de una empresa familiar de consumo

5.2 Objetivos Específicos

- Analizar los niveles en que se presentan las dimensiones del liderazgo en los trabajadores de la empresa
- Analizar los niveles en que se presentan las dimensiones del motivacion en los trabajadores de la empresa.
- Comparar las variables de liderazgo y motivación en que se presentan, en los trabajadores de la empresa.

6 MARCO METODOLÓGICO

Expresa (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), que la investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno: es dinámica, cambiante y evolutiva. Se puede manifestar de tres formas, cualitativa, cuantitativa y mixta.

La parte metodológica de la investigación incluye los métodos, tipos y diseños de investigación que se utilicen durante el proceso de investigación, además de detallar las herramientas e instrumentos de recopilación de datos por las cuales se adquiere la información para el análisis y toma de decisiones, además de contar con la población de la unidad de análisis y la muestra obtenida para la aplicación de los instrumentos.

El presente trabajo investigativo consiste en el estudio de las variables motivación y liderazgo utilizando el método hipotético deductivo, ya que se desea encontrar una explicación del comportamiento de las personas que laboran en el en una empresa de consumo masivo, recurriendo a un diseño de campo no experimental, de tal manera obtenido los datos directamente en el campo laboral.

6.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es aquel que tiene que ver con el tipo de análisis que se va a llevar a cabo, en las diferentes etapas del trabajo de investigación (Hinojosa Pérez, 2017). Los tipos de investigación que se aplican en el presente estudio son: exploratoria, descriptiva y correlacional.

6.1.1 Investigación Exploratoria

(Niño Rojas, 2011) indica que se “trata de investigación cuyo propósito es proporcionar una visión general sobre una realidad o un aspecto de ella, de una manera tentativa o aproximativa”: En primera instancia, se debe realizar un análisis situacional de la institución, identificar la problemática de estudio, por lo que es necesaria la aplicación de una investigación exploratoria que permita conocer aspectos relevantes para el estudio.

6.1.2 Investigación Descriptiva

El propósito de la investigación descriptiva es describir la realidad del objeto de estudio, a un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado probar una hipótesis. (Niño Rojas, 2011).

En todo proceso de investigación es importante que se realice un levantamiento de información preliminar para tener una visión de aquello que se desea analizar o evaluar.

Es importante que se realice una descripción de los hallazgos identificados en el levantamiento de información a través de una investigación descriptiva, procurando recabar la información de fuentes primaras y secundarias que estén vinculadas directamente con el objeto de estudio.

6.1.3 Investigación Correlacional

Refiere (Hinojosa Pérez, 2017), que en la investigación correlacional “se miden dos o más variables que se pretenden ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación, es decir, que este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables”.

En el presente estudio se realiza una investigación correlacional puesto que se trata de analizar la incidencia que tiene la gestión estratégica de recursos humanos en el clima laboral. El proceso inicia con la descripción de los factores evidenciados en el objeto de estudio y finaliza con el análisis de las variables y comprobar si existe una correlación estadísticamente significativa entre ellas.

6.1.4 Métodos de Investigación

Existen diversos métodos para la obtención del método científico, pero, cada estudio tiene aspectos que permiten plantear uno o varios métodos para que se pueda obtener la información necesaria para su desarrollo y para que se puedan obtener los resultados que el investigador espera. En virtud de aquello, se pudo determinar que los métodos de investigación a aplicar son los siguientes.

6.1.5 Método Deductivo

Para (Morán Delgado & Alvarado Cervantes, 2013) este método “es de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares”. Tomando como referencia la percepción de los autores, se puede mencionar que se aplica un método inductivo en la recolección de datos preliminares para su posterior análisis, y; con esos datos recabados realizar conclusiones –a priori- del presente trabajo de investigación.

6.1.6 Método Inductivo

Así mismo, (Morán Delgado & Alvarado Cervantes, 2013), expresa que el método inductivo “se utiliza para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general”. De igual manera, el método deductivo es aplicado al momento de realizar las conclusiones del estudio, puesto que de los resultados del estudio se emiten conclusiones generales para dar respuesta a la problemática.

6.2 Diseño de Muestreo

6.2.1 Población

Para (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), la población o universo es “un conjunto de todos los casos que concuerdan con

determinadas especificaciones”. Como población de estudio, se considera a los a los 82 trabajadores de la empresa de consumo.

6.2.2 Muestra

En tanto que la muestra, (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) sostiene que es “un subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta”. Debido a que la población es finita, se considera a la población de estudio como muestra, para que esta sea representativa en los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

La población total de los empleados con un total de 82 personas, bajo un modelo no probabilística debido a que se realizó la investigación con todo el personal, es decir no se escogió la muestra de forma aleatoria, ya que generalmente en la muestra no probabilística los sujetos de estudio son seleccionados en función a la facilidad de que el investigador tiene para la aplicación del estudio.

6.3 Diseño de Recolección de Datos

6.3.1 Cuestionario

Según (Niño Rojas, 2011) es “la técnica que permite la recolección de datos que proporcionan los individuos de una población, o más comúnmente de una muestra de ella, para identificar sus opiniones, apreciaciones, puntos de vista, actitudes, intereses o experiencias, entre otros aspectos, mediante la aplicación de cuestionarios, técnicamente diseñados para el fin.

Con el método analítico se pudo analizar u observar las causas y cuáles son los efectos de las variables de investigación las cuales son las motivaciones y liderazgo, queriendo conocer la forma que esto repercute en el desempeño laboral, además este método nos permite conocer más acerca del objeto de estudio para lo cual se utilizó el cuestionario MBM para determinar lo que los empleados piensan y como se sienten en la vida laboral, además se utilizó el Test Liderazgo Kurt Lewin, este test nos permite conocer el

tipo de liderazgo que predomina en la persona por lo que se podrá determinar cuál es la influencia en el ámbito laboral.

En el presente trabajo se estableció la toma de dos cuestionarios, los instrumentos utilizados fueron:

6.3.2 Cuestionario MBM

Por (Marshall Sashkin, 1996) El Cuestionario MbM consta de una serie de afirmaciones que pueden reflejar o no lo que usted piensa sobre su trabajo y vida laboral. Tiene usted que decidir en qué medida las veinte afirmaciones que aparecen en la siguiente página describen su propio punto de vista personal y sus sentimientos. Ninguna respuesta es correcta o incorrecta. El cuestionario está diseñado para ayudarle a descubrir y entender los factores más importantes de su propia vida laboral. La utilidad de los resultados dependerá completamente de su sinceridad al expresar sus actitudes y sentimientos.

- Cuestionario Motivacional MBM, que indica que puede reflejar los factores motivacionales de la persona los cuales pueden ser; Necesidades de protección y seguridad, Necesidades sociales y de pertenencia, Necesidades de autoestima, Necesidades de autorrealización.

Tabla de resultados del Cuestionario de Motivación

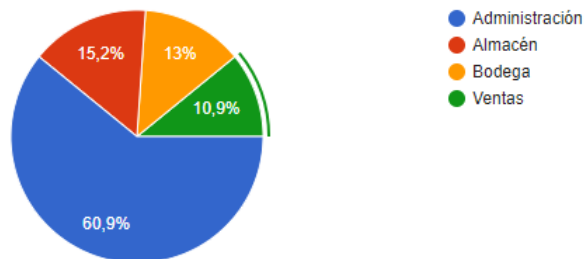
1. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	2. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	3. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	4. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
5. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	6. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	7. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	8. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
9. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	10. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	11. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	12. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
13. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	14. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	15. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	16. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
17. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	18. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	19. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	20. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
TOTAL			
Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización

Elaborado por: Dr. Arcadio Giacoman

Gráfico de Resultados por área de empresa

Elija el área a la que pertenece.

46 respuestas



Elaborado por: Dr Arcadio Giaoman

Tabla de indicadores globales del test MBM

Variable	Sub variables	Escala	Trabajadores
MOTIVACIÓN	Necesidades de	MUY ALTA	3
	protección y	ALTA	3
	seguridad	MEDIA	5

		BAJA	2	Elaborado por : Dr. Arcadio Giaman
		MUY BAJA	3	
Necesidades sociales y de pertenencia		MUY ALTA	4	
		ALTA	4	
		MEDIA	3	
		BAJA	2	
		MUY BAJA	2	
Necesidades de autoestima		MUY ALTA	3	
		ALTA	3	
		MEDIA	1	
		BAJA	4	
		MUY BAJA	5	
Necesidades de autorrealización		MUY ALTA	6	
		ALTA	3	
		MEDIA	5	
		BAJA	2	
		MUY BAJA	3	
		TOTAL	47	
		TRAB.		

6.3.3 Cuestionario de Kurt Lewin

- Test de Kurt Lewin sirve para medir el tipo de liderazgo, los cuales pueden ser liderazgo democrático, liderazgo autoritario, estilo "laissez faire".

La información se elaboró de la siguiente manera:

- Se ordenaron los datos de los test.
- Se clasificó por áreas
- En el Test de Kurt Lewin se calculó la media y se procedió al análisis respectivo.
- Se procedió a establecer comparaciones y se comprobó la hipótesis.

6.4 Procesamiento de la información

La información se procesó de la siguiente manera:

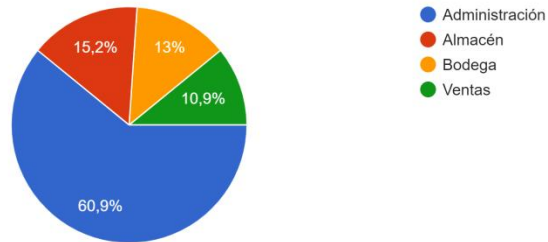
- a) Se ordenaron los datos de los test a utilizarse.
- b) Se clasificó por ciudades.
- c) En el MBM se tabularon los datos para sacar la media y se procedió al análisis respectivo.

- d) En el test de Kurt Lewin se calculó la media y se procedió a su análisis respectivo.
- e) Se estableció las respectivas comparaciones y se probó la hipótesis.

6.5 Tabulación de cuestionarios

EL CUESTIONARIO MBM

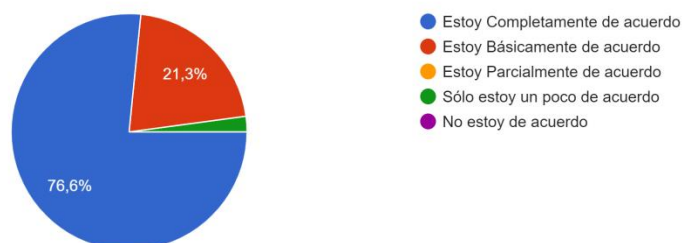
Elija el área a la que pertenece.
46 respuestas



Según los datos se pueden distinguir que el 60.9% representa a administración, el 15,2% representa al área de almacén, seguido del 13% que corresponde a bodega y con 10,9% se sitúa en área de ventas.

DATOS TABULADOS DE CUESTIONARIO MBM

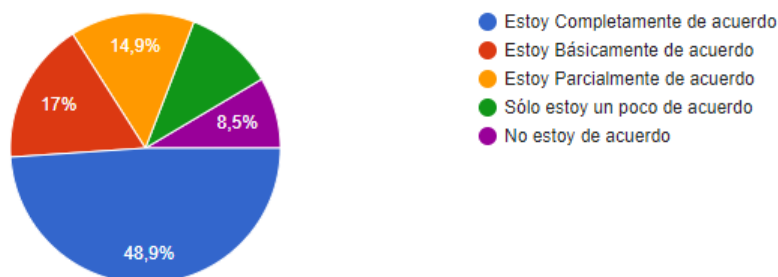
1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable
47 respuestas



Dentro de la pregunta 1 los datos tabulados indican que el 76,6% está completamente de acuerdo, el 21,3% está básicamente de acuerdo y el 2,1% está un poco de acuerdo.

2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta

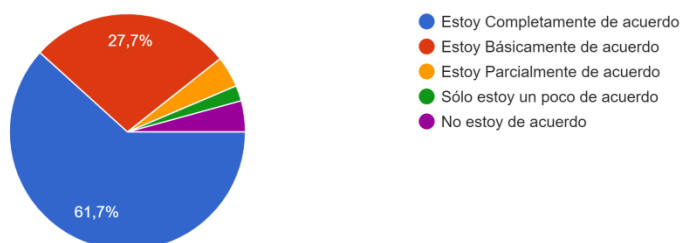
47 respuestas



Dentro de la pregunta 2 los datos tabulados indican que el 48,9% está completamente de acuerdo, el 17% está básicamente de acuerdo, el 14,9% está parcialmente de acuerdo, el 10,7 % está un poco de acuerdo y el 8,5% no está de acuerdo.

3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa

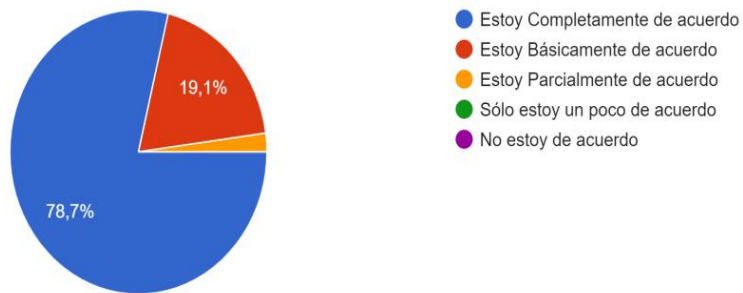
47 respuestas



Dentro de la pregunta 3 los datos tabulados indican que el 61,7% está completamente de acuerdo, el 27,7% está básicamente de acuerdo, el 14,9% está parcialmente de acuerdo, el 10,7 % está un poco de acuerdo y el 8,5% no está de acuerdo.

4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida.

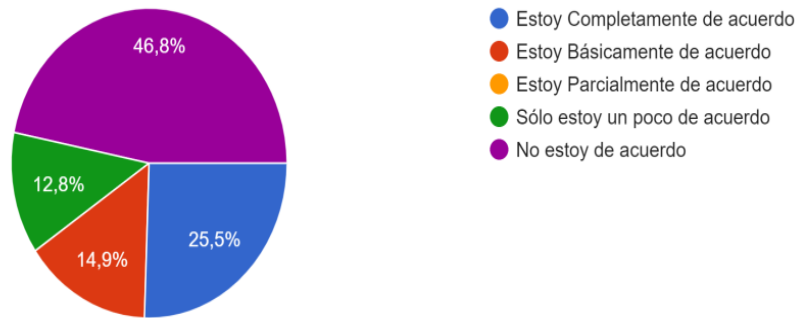
47 respuestas



Dentro de la pregunta 2 los datos tabulados indican que el 78,7% está completamente de acuerdo, el 19,1% está básicamente de acuerdo, el 3,2% está parcialmente de acuerdo.

5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.

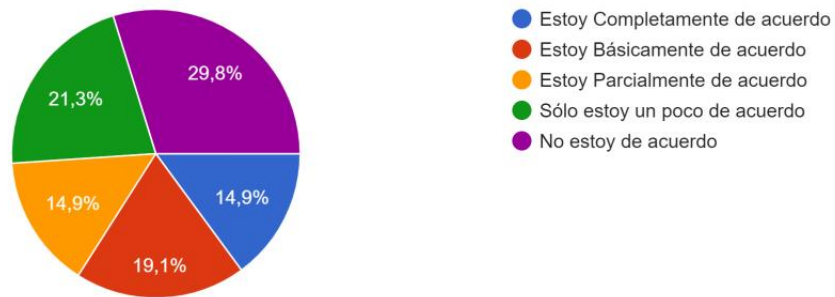
47 respuestas



Dentro de la pregunta 5 los datos tabulados indican que el 25,5% está completamente de acuerdo, el 14,9% está básicamente de acuerdo, el 12,8% está un poco de acuerdo y el 46,8 % no está de acuerdo.

6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.

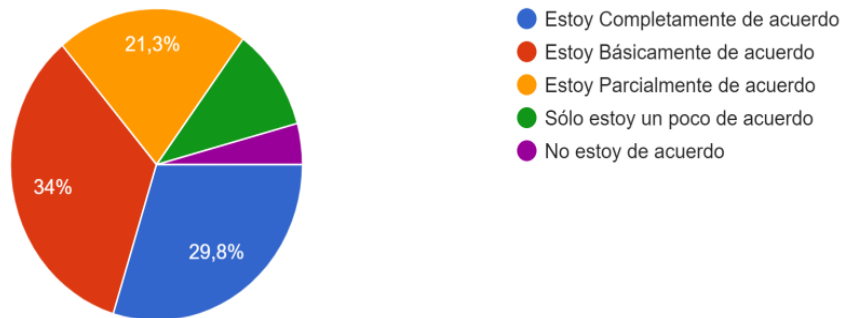
47 respuestas



Dentro de la pregunta 6 los datos tabulados indican que el 14,9% está completamente de acuerdo, el 19,1% está básicamente de acuerdo, el 14,9% está parcialmente de acuerdo, el 21,3 % está un poco de acuerdo y el 20,8% no está de acuerdo.

7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.

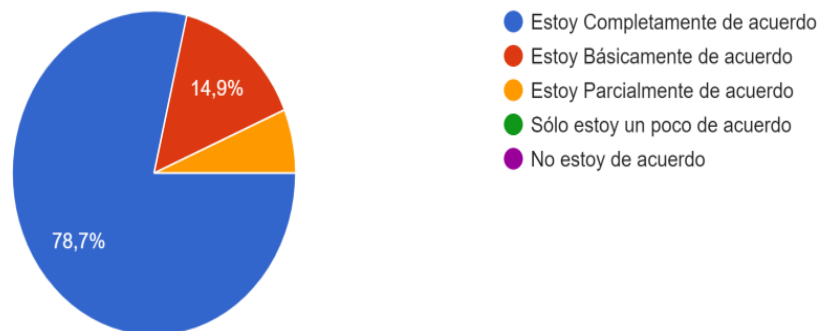
47 respuestas



Dentro de la pregunta 7 los datos tabulados indican que el 29,8% está completamente de acuerdo, el 34% está básicamente de acuerdo, el 21,3% está parcialmente de acuerdo, el 13,2 % está un poco de acuerdo y el 1,9% no está de acuerdo.

8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.

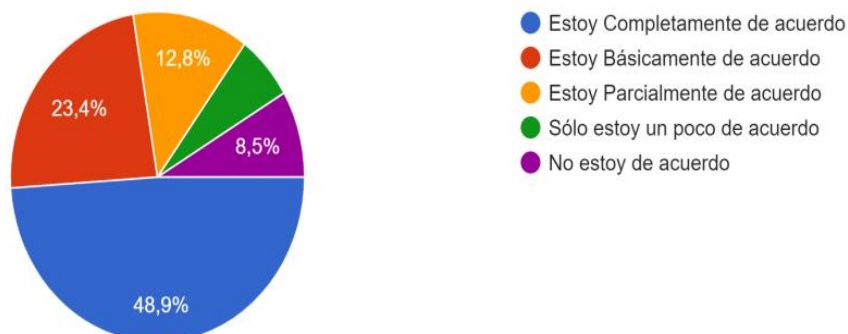
47 respuestas



Dentro de la pregunta 8 los datos tabulados indican que el 78,7% está completamente de acuerdo, el 14,9% está básicamente de acuerdo, el 6,4% está parcialmente de acuerdo.

9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.

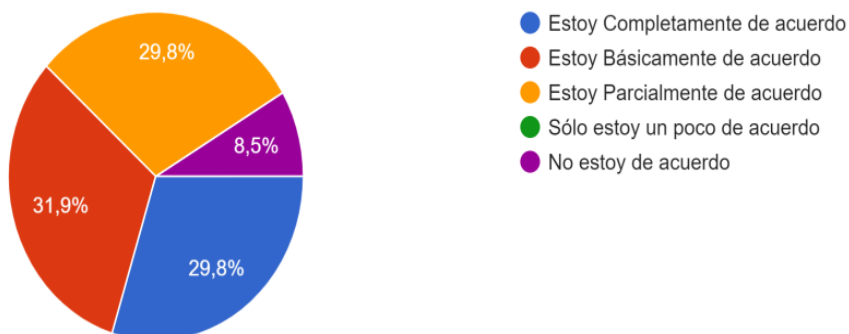
47 respuestas



Dentro de la pregunta 2 los datos tabulados indican que el 48,9% está completamente de acuerdo, el 23,4% está básicamente de acuerdo, el 12,8% está parcialmente de acuerdo, el 6,4 % está un poco de acuerdo y el 8,5% no está de acuerdo.

10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.

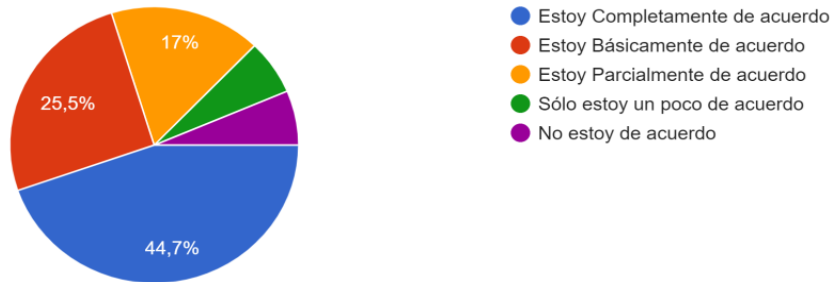
47 respuestas



Dentro de la pregunta 10 los datos tabulados indican que el 29,8% está completamente de acuerdo, el 31,9% está básicamente de acuerdo, el 29,8% está parcialmente de acuerdo, y el 8,5% no está de acuerdo.

11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona.

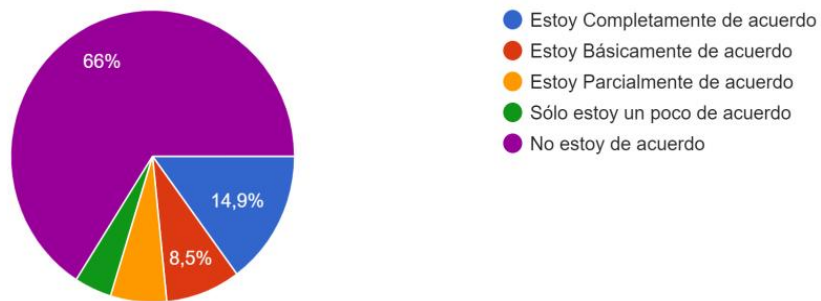
47 respuestas



Dentro de la pregunta 11 los datos tabulados indican que el 44,7% está completamente de acuerdo, el 25,5% está básicamente de acuerdo, el 17% está parcialmente de acuerdo, el 10,7 % está un poco de acuerdo y el 8,5% no está de acuerdo.

12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.

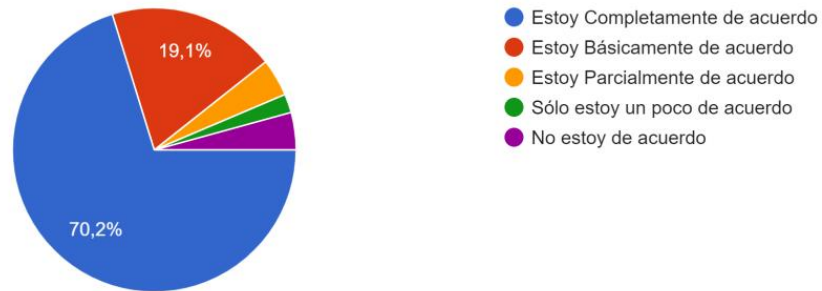
47 respuestas



Dentro de la pregunta 12 los datos tabulados indican que el 14,9% está completamente de acuerdo, el 8,5% está básicamente de acuerdo, el 14,9% está parcialmente de acuerdo, el 10,7 % está un poco de acuerdo y el 66% no está de acuerdo.

13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.

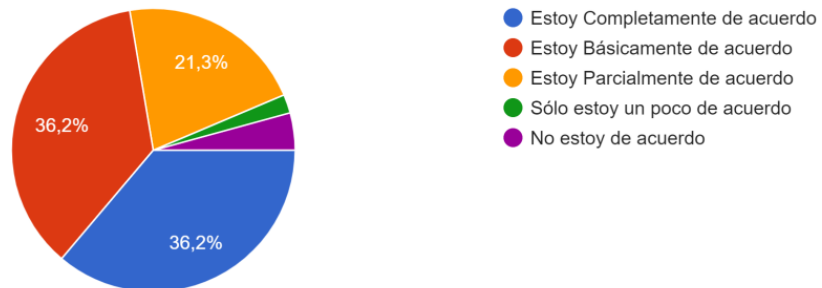
47 respuestas



Dentro de la pregunta 13 los datos tabulados indican que el 70,2% está completamente de acuerdo, el 19,1% está básicamente de acuerdo, el 14,9% está parcialmente de acuerdo, el 10,7 % está un poco de acuerdo y el 8,5% no está de acuerdo.

14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros, clientes o compañeros de trabajo.

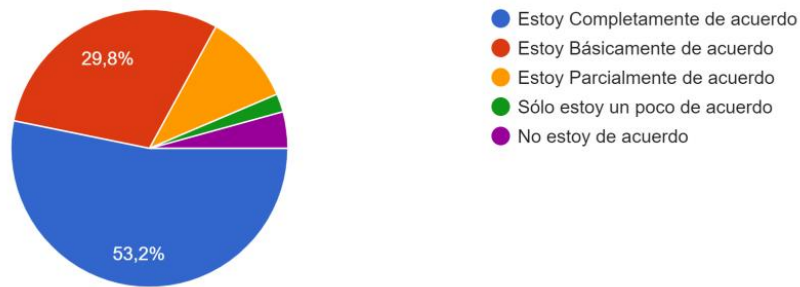
47 respuestas



Dentro de la pregunta 14 los datos tabulados indican que el 36,2% está completamente de acuerdo, el 36,2% está básicamente de acuerdo, el 21,3% está parcialmente de acuerdo, el 10,7 % está un poco de acuerdo y el 8,5% no está de acuerdo.

15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.

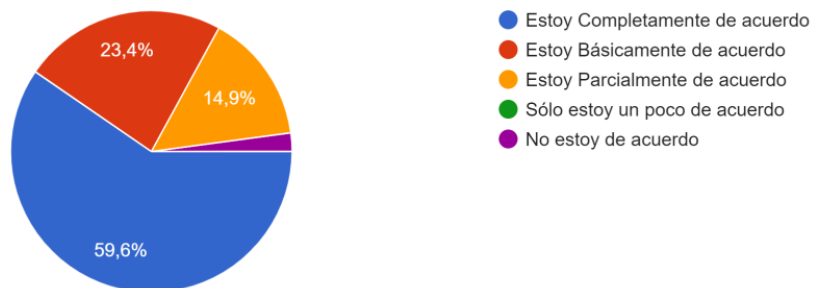
47 respuestas



Dentro de la pregunta 15 los datos tabulados indican que el 53,2% está completamente de acuerdo, el 29,8% está básicamente de acuerdo, el 14,9% está parcialmente de acuerdo, el 10,7 % está un poco de acuerdo y el 8,5% no está de acuerdo.

16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.

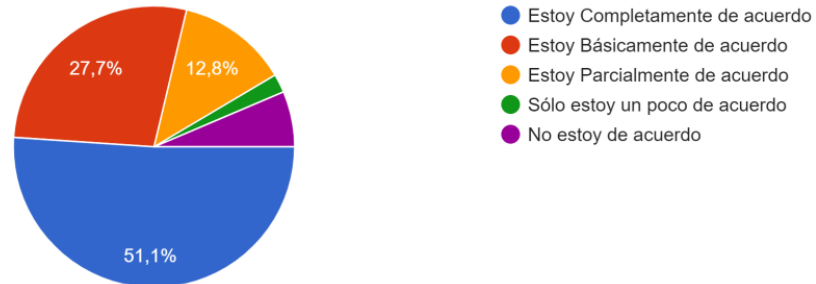
47 respuestas



Dentro de la pregunta 16 los datos tabulados indican que el 59,6% está completamente de acuerdo, el 23,4% está básicamente de acuerdo, el 14,9% está parcialmente de acuerdo y el 8,5% no está de acuerdo.

17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.

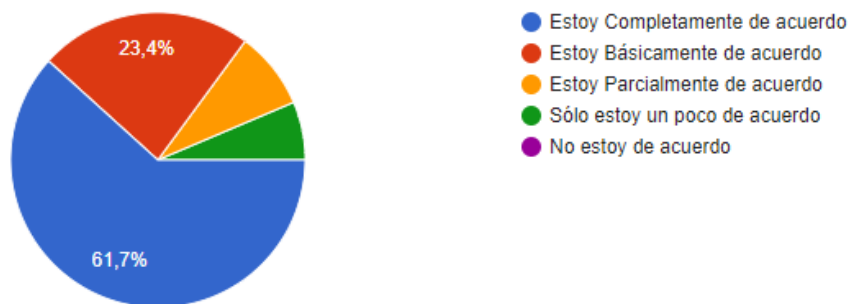
47 respuestas



Dentro de la pregunta 17 los datos tabulados indican que el 51,1% está completamente de acuerdo, el 27,7% está básicamente de acuerdo, el 12,8% está parcialmente de acuerdo, el 10,7 % está un poco de acuerdo y el 8,5% no está de acuerdo.

18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.

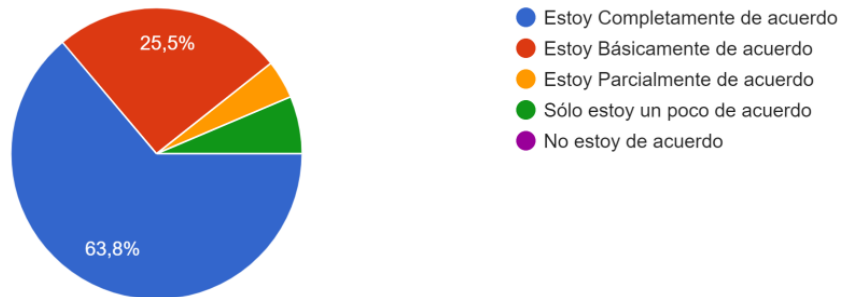
47 respuestas



Dentro de la pregunta 18 los datos tabulados indican que el 61,7% está completamente de acuerdo, el 23,4% está básicamente de acuerdo, el 14,9% está parcialmente de acuerdo, el 10,7 % está un poco de acuerdo y el 8,5% no está de acuerdo.

19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto.

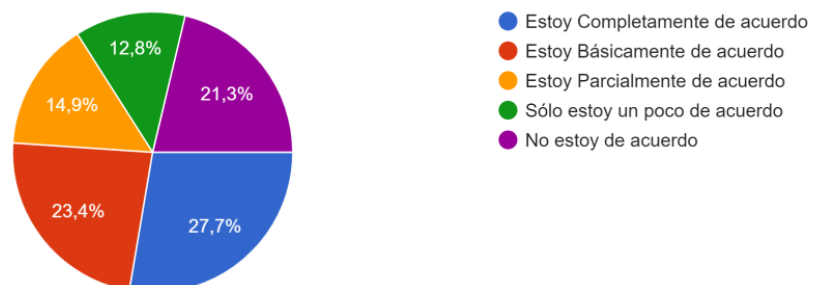
47 respuestas



Dentro de la pregunta 19 los datos tabulados indican que el 63,8% está completamente de acuerdo, el 25,5% está básicamente de acuerdo, el 14,9% está parcialmente de acuerdo, el 10,7 % está un poco de acuerdo y el 8,5% no está de acuerdo.

20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.

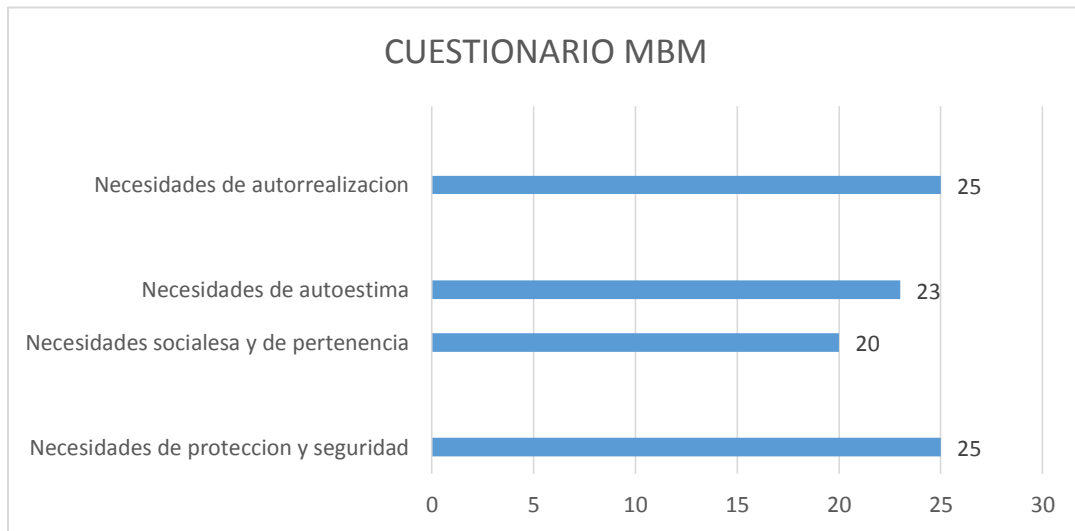
47 respuestas



Dentro de la pregunta 20 los datos tabulados indican que el 27,7% está completamente de acuerdo, el 23,4% está básicamente de acuerdo, el 14,9% está

parcialmente de acuerdo, el 12,8 % está un poco de acuerdo y el 21,3% no está de acuerdo.

Tabla de indicadores globales de Cuestionario MBM



Resultados del cuestionario MBM

Variable	Sub variables	Escala	Porcentaje
MOTIVACIÓN	Necesidades de protección y seguridad	de MUY ALTA ALTA MEDIA BAJA MUY BAJA	25
	Necesidades sociales y pertenencia	de MUY ALTA ALTA MEDIA BAJA MUY BAJA	23
	Necesidades de autoestima	de MUY ALTA ALTA MEDIA BAJA MUY BAJA	20
	Necesidades de autorrealización	de MUY ALTA ALTA	25

MEDIA	
BAJA	
MUY BAJA	
TOTAL	47
TRAB.	

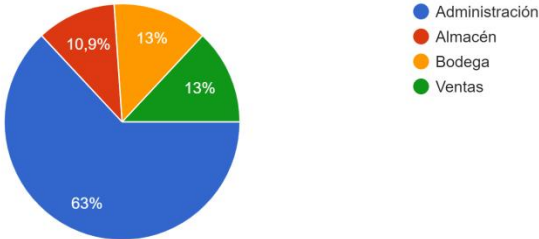
Análisis de los resultados de las preguntas de la variable de Motivación

De acuerdo a los resultados de las preguntas se demuestran que tanto los trabajadores tienen diferentes necesidades que las motivan a realizar sus labores diarias, necesidad de protección y la seguridad son especialmente importantes para aquellos individuos que, por una u otra razón, carecieron de ellas en el pasado. Aun cuando hayan cambiado las circunstancias, es posible que estos individuos conserven su preocupación por cubrir sus necesidades de protección y seguridad, puesto que los problemas derivados de su ausencia no siempre son algo que pertenece al pasado lejano, en términos generales solo la subvariable social y de pertenencia nos indica que falta por trabajar para mejorar las subvariables que anteriormente fueron citadas..

TEST DE LIDERAZGO, LEWIN

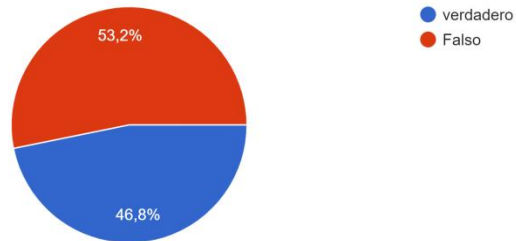
Se aplicaron los cuestionarios a 46 trabajadores

Elija el área a la que pertenece.
46 respuestas



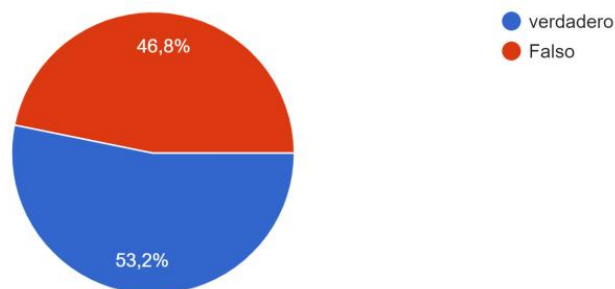
Según los datos se pueden distinguir, el 63% representa al área de administración, el 10,9% representa al área de almacén, seguido del 13% que corresponde a bodega y con 10,9% se sitúa en área de ventas.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.
47 respuestas



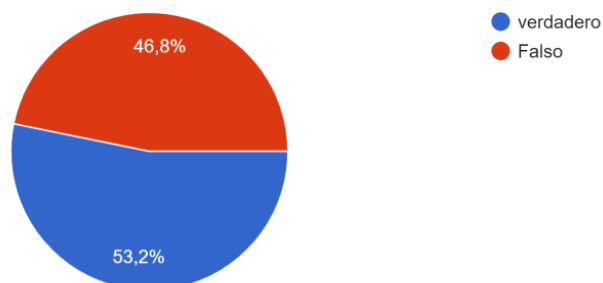
Dentro de la pregunta 1 los datos tabulados indican que el 53,2% indica que es verdadero y un 46,8% indica que es falso.

2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.
47 respuestas



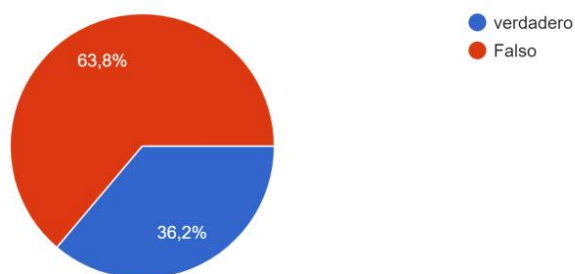
Dentro de la pregunta 2 los datos tabulados indican que el 53,2% que es verdadero y un 46,8% muestran que es falso.

3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe.
El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.
47 respuestas



Dentro de la pregunta 2 los datos tabulados indican que el 53,2% que es verdadero y un 46,8% muestran que es falso.

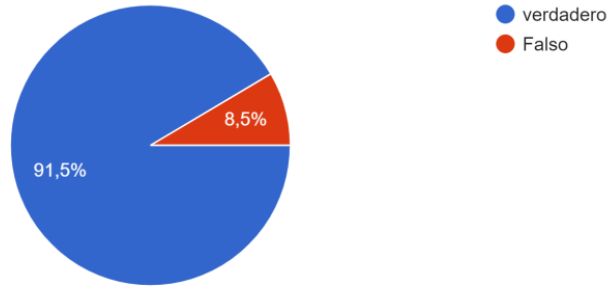
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.
47 respuestas



Dentro de la pregunta 4 los datos tabulados indican que el 63,8% que es verdadero y un 36,2% muestran que es falso.

5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.

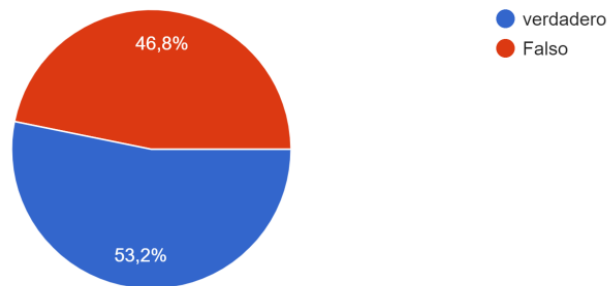
47 respuestas



Dentro de la pregunta 5 los datos tabulados indican que el 91,5% que es verdadero y un 8,5% muestran que es falso.

6 Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.

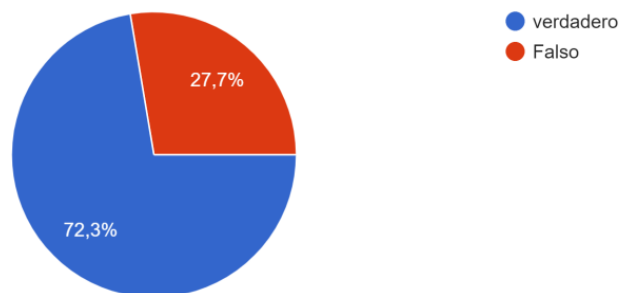
47 respuestas



Dentro de la pregunta 6 los datos tabulados indican que el 53,2% que es verdadero y un 46,8% muestran que es falso.

7 Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.

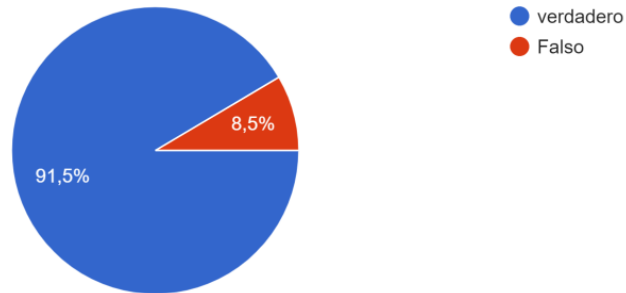
47 respuestas



Dentro de la pregunta 7 los datos tabulados indican que el 72,3% que es verdadero y un 27,7% muestran que es falso.

8 Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.

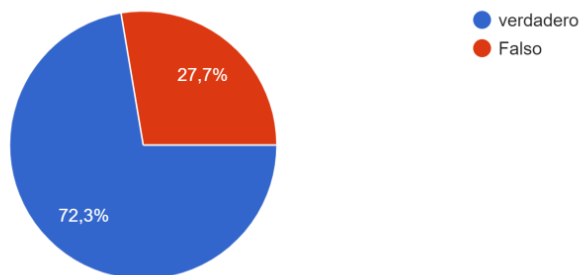
47 respuestas



Dentro de la pregunta 8 los datos tabulados indican que el 91,5% que es verdadero y un 8,5% muestran que es falso.

9 Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.

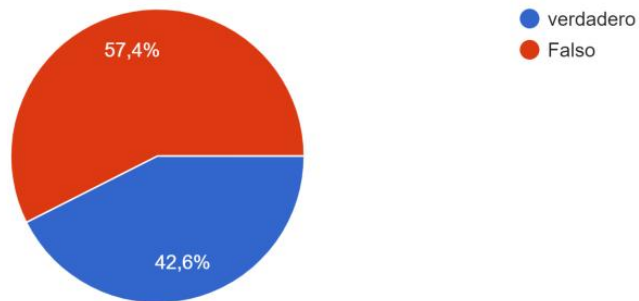
47 respuestas



Dentro de la pregunta 9 los datos tabulados indican que el 72,3% que es verdadero y un 27,7% muestran que es falso.

10 Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.

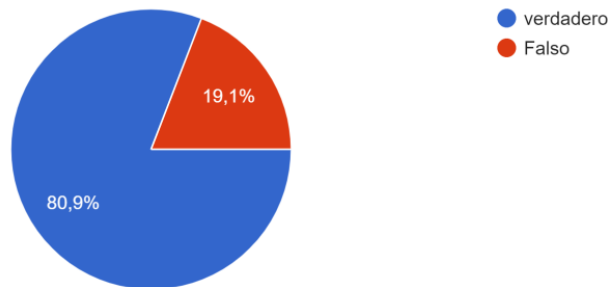
47 respuestas



Dentro de la pregunta 10 los datos tabulados indican que el 42,6% que es verdadero y un 57,4% muestran que es falso.

11 Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.

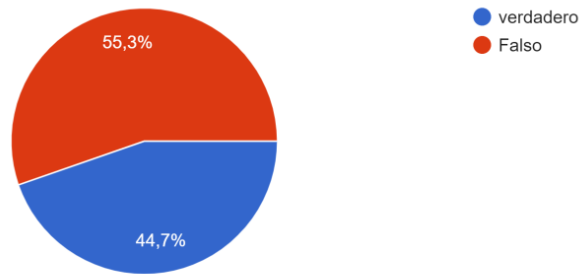
47 respuestas



Dentro de la pregunta 11 los datos tabulados indican que el 80,9% que es verdadero y un 19,1% muestran que es falso.

12 El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.

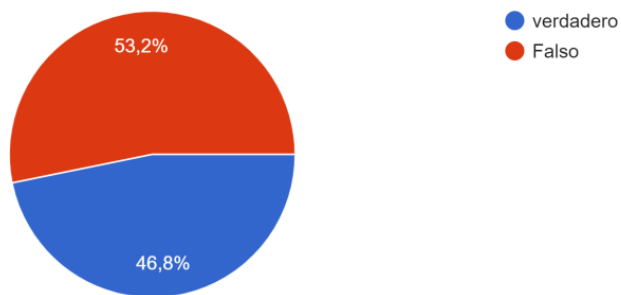
47 respuestas



Dentro de la pregunta 12 los datos tabulados indican que el 55,3% que es verdadero y un 44,7% muestran que es falso.

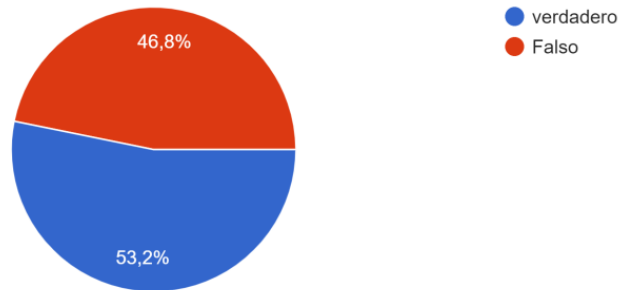
13 Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.

47 respuestas



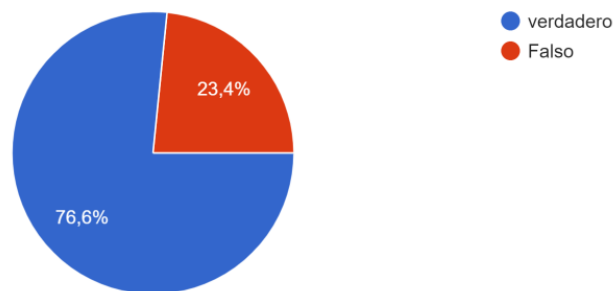
Dentro de la pregunta 13 los datos tabulados indican que el 46,8% que es verdadero y un 53,2% muestran que es falso.

14 Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembr... mejor solución es someter el asunto a votación.
47 respuestas



Dentro de la pregunta 14 los datos tabulados indican que el 46,8% que es verdadero y un 53,2% muestran que es falso.

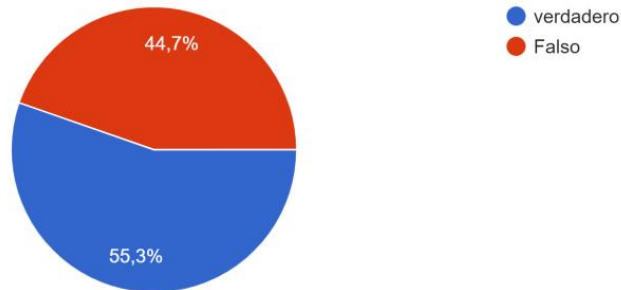
15 Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.
47 respuestas



Dentro de la pregunta 15 los datos tabulados indican que el 76,6% que es verdadero y un 23,4% muestran que es falso.

16 En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.

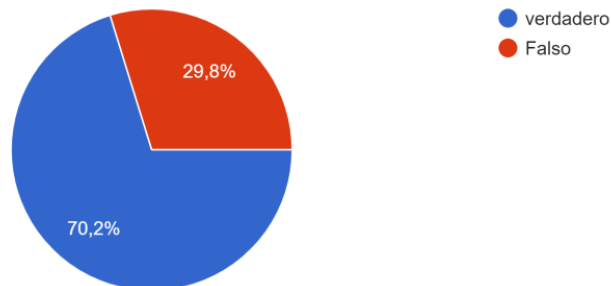
47 respuestas



Dentro de la pregunta 16 los datos tabulados indican que el 44,7% que es verdadero y un 55,3% muestran que es falso.

17 Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.

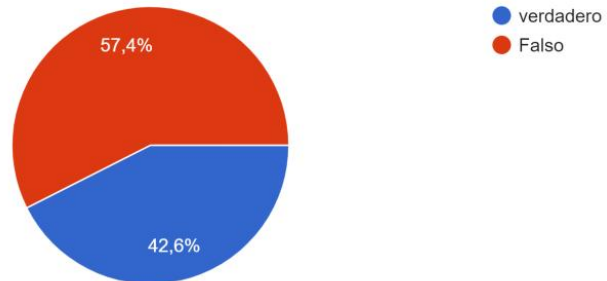
47 respuestas



Dentro de la pregunta 17 los datos tabulados indican que el 70,2% que es verdadero y un 29,8% muestran que es falso.

18 Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.

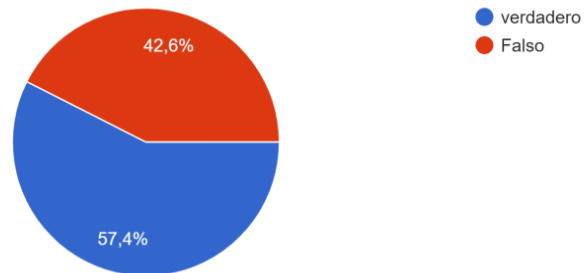
47 respuestas



Dentro de la pregunta 18 los datos tabulados indican que el 42,6% que es verdadero y un 57,4% muestran que es falso.

19 Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.

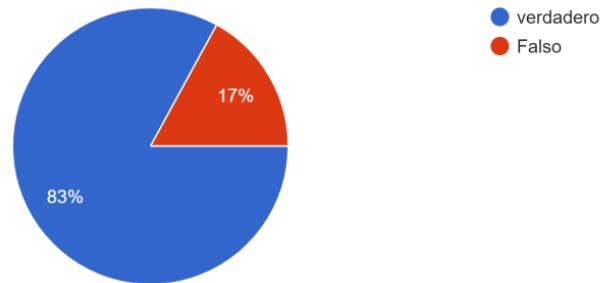
47 respuestas



Dentro de la pregunta 19 los datos tabulados indican que el 57,4% que es verdadero y un 42,6% muestran que es falso.

20 Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.

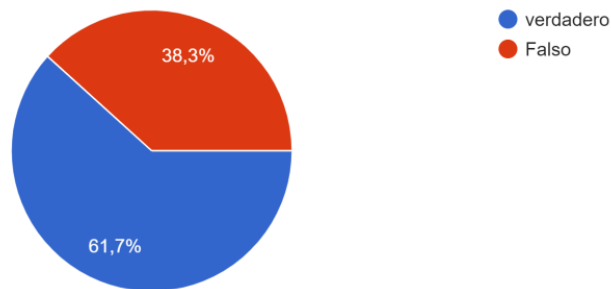
47 respuestas



Dentro de la pregunta 20 los datos tabulados indican que el 83% que es verdadero y un 17% muestran que es falso.

21 Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.

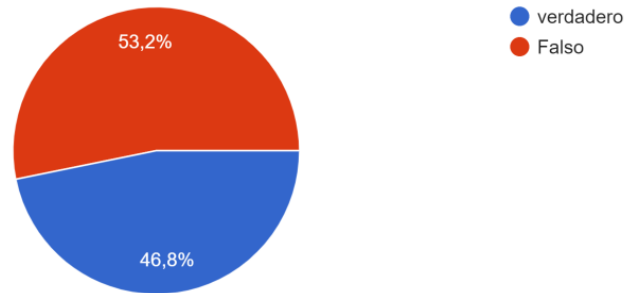
47 respuestas



Dentro de la pregunta 21 los datos tabulados indican que el 61,7% que es verdadero y un 38,3% muestran que es falso.

22 Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.

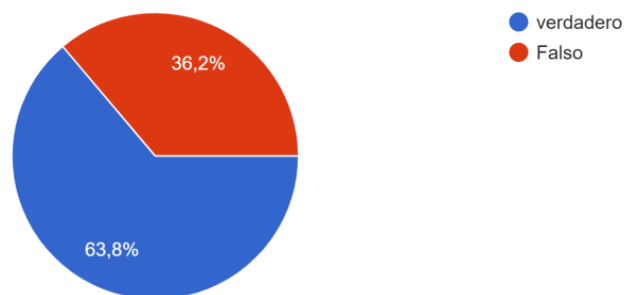
47 respuestas



Dentro de la pregunta 22 los datos tabulados indican que el 46,8% que es verdadero y un 53,2% muestran que es falso.

23 Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.

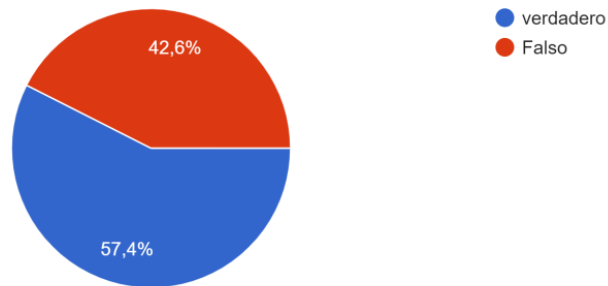
47 respuestas



Dentro de la pregunta 23 los datos tabulados indican que el 63,8% que es verdadero y un 36,2% muestran que es falso.

24 Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.

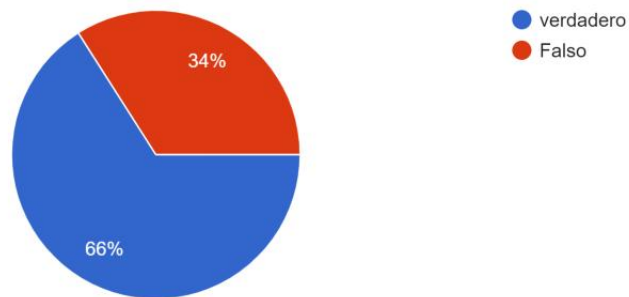
47 respuestas



Dentro de la pregunta 24 los datos tabulados indican que el 57,4% que es verdadero y un 42,6% muestran que es falso.

25 Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.

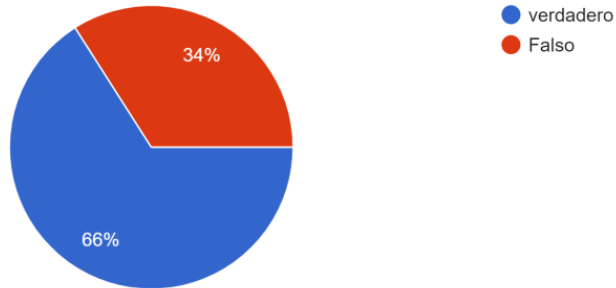
47 respuestas



Dentro de la pregunta 25 los datos tabulados indican que el 66% que es verdadero y un 34% muestran que es falso.

26 Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.

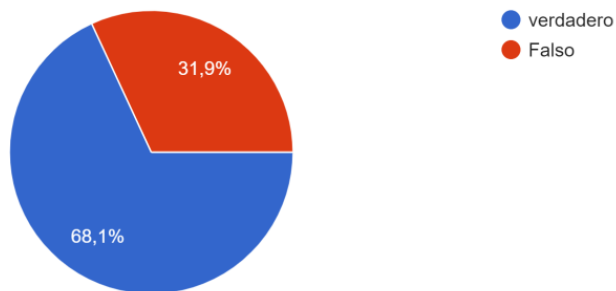
47 respuestas



Dentro de la pregunta 26 los datos tabulados indican que el 66% que es verdadero y un 34% muestran que es falso.

27 Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.

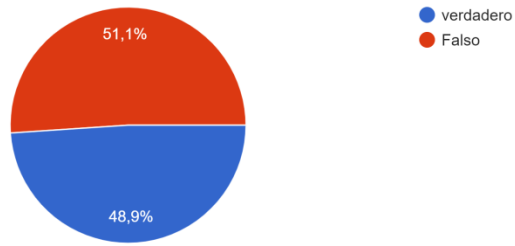
47 respuestas



Dentro de la pregunta 27 los datos tabulados indican que el 68,1% que es verdadero y un 31,9% muestran que es falso.

28 Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.

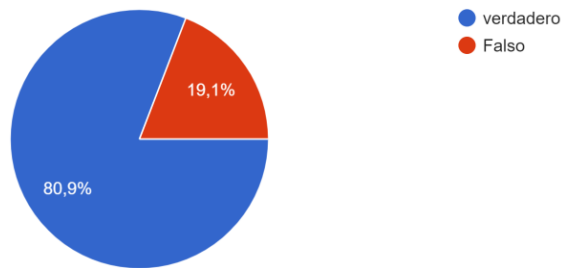
47 respuestas



Dentro de la pregunta 28 los datos tabulados indican que el 48,9% que es verdadero y un 51,1% muestran que es falso.

29 Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.

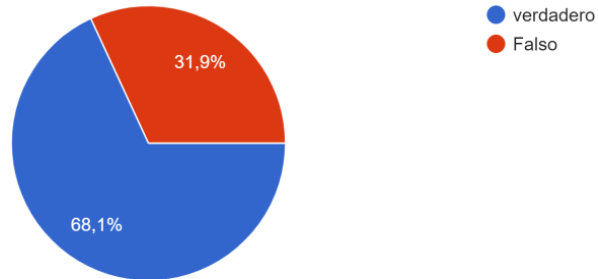
47 respuestas



Dentro de la pregunta 29 los datos tabulados indican que el 80,9% que es verdadero y un 19,1% muestran que es falso.

30 Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.

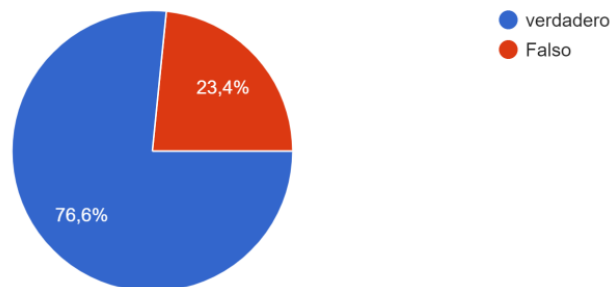
47 respuestas



Dentro de la pregunta 30 los datos tabulados indican que el 68,1% que es verdadero y un 31,9% muestran que es falso.

31 No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.

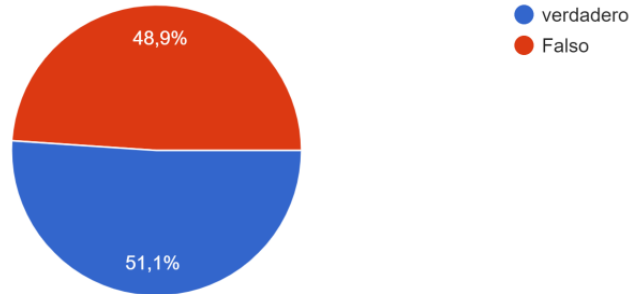
47 respuestas



Dentro de la pregunta 31 los datos tabulados indican que el 76,6% que es verdadero y un 23,4% muestran que es falso.

32 Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.

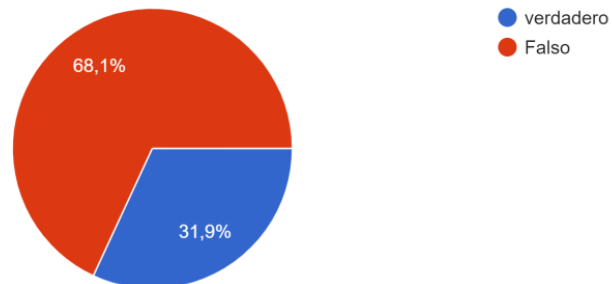
47 respuestas



Dentro de la pregunta 32 los datos tabulados indican que el 51,1% que es verdadero y un 48,9% muestran que es falso.

33 El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.

47 respuestas



Dentro de la pregunta 33 los datos tabulados indican que el 31,9% que es verdadero y un 68,1% muestran que es falso.

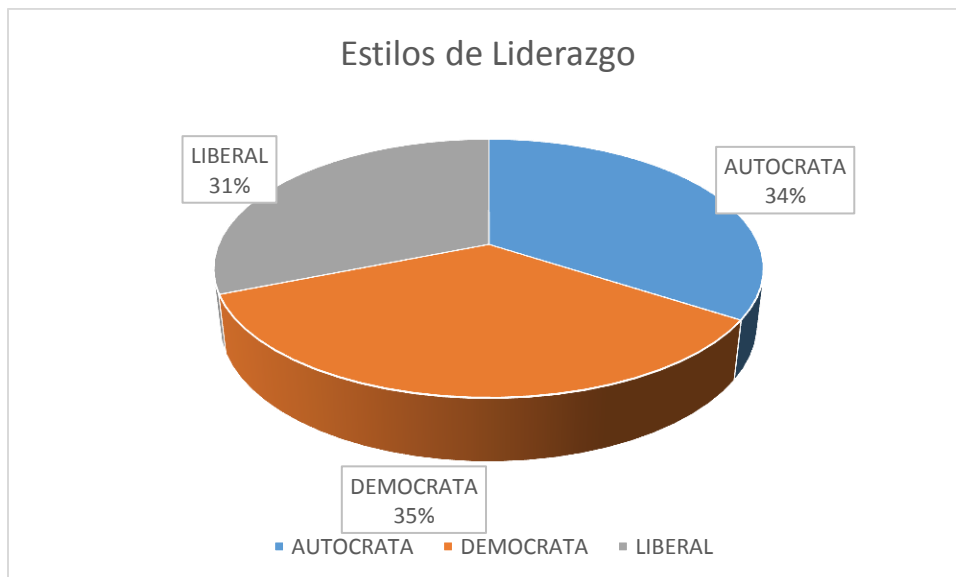
Resultados globales de Cuestionario de Liderazgo de Kurt Lewing

Tabla 4 Resultados promedios

ESTILOS DE LIDERAZGO DE KURT LEWING			
AUTOCRATA	DEMOCRATA	LIBERAL	TOTAL
6,2	6,3	5,64	18,5
0,333	0,355	0,301	%

Fuente: Elaborado por Dr. Gioacomán Arcadio

Figura 4. Promedio estilos de liderazgo



Fuente: Elaborado por Dr. Gioacomán Arcadio

Análisis de los resultados de cada pregunta de la Variable de Liderazgo

Al analizar la segunda variable que es el liderazgo bajo el cuestionario de KURT el cual expone los resultados de acuerdo a los tres estilos de liderazgo, en las cuales un 34% de los empleados creen que existe un liderazgo autoritario, un 31 % perciben un liderazgo Liberal y un 35 % indican un liderazgo demócrata.

7 RESULTADOS

En la Tabla 3 de los Indicadores globales del test MbM se realizó el estudio experimental, basándose en variables dentro de la empresa tales como la motivación, indicando los resultados que el ambiente no es muy satisfactorio. Por otra parte se tiene que da como índice falta de motivación de los empleados, seguido de la reciprocidad y la falta evidente de participación en actividades por parte de sus empleados en la Tabla 4 se presentan los indicadores globales del cuestionario Estilos de liderazgo.

En los parámetros expuestos en la variable de motivación, demuestran que tanto las trabajadoras como coordinadores tienen diferentes necesidades de que las motivan a realizar sus labores diarias, necesidad de protección y la seguridad son especialmente importantes para aquellos individuos que, por una u otra razón, carecieron de ellas en el pasado. Aun cuando hayan cambiado las circunstancias, es posible que estos individuos conserven su preocupación por cubrir sus necesidades de protección y seguridad, puesto que los problemas derivados de su ausencia no siempre son algo que pertenece al pasado lejano.

Necesidad social y de pertenencia. Esta necesidad busca establecer lasos sociales duraderos con los jefes, aunque puede provocar cambios de actitud al no obedecer órdenes. Una forma de satisfacer esta necesidad y usar la motivación social de manera productiva es diseñar trabajos que deban ser realizados por grupos o equipos. Esto genera una situación en la cual la mejor manera de que disponen los empleados para satisfacer sus necesidades de pertenencia a un grupo es trabajar en unión de otros en la realización del trabajo.

Necesidades de autoestima. Muchas personas, quizá la mayoría, se sienten motivadas por la búsqueda de su valor como individuos, necesitan sentirse importantes. La necesidad de autoestima es el centro de atención de la tercera categoría de motivación humana detectada por Maslow y es evaluada por el Cuestionario MbM. Es evidente que los directivos deben elogiar a los empleados por su buen trabajo o por la

consecución de logros especiales. También es posible diseñar los trabajos de manera que los empleados tengan la oportunidad de sentir que sus logros son resultado de su esfuerzo.

Necesidades de autorrealización. La última escala del Cuestionario MbM se centra en lo que Maslow consideraba el nivel superior de motivación humana: la búsqueda del autodesarrollo y el esfuerzo por ser “todo lo que uno puede llegar a ser”. Maslow llamó a esto autorrealización. La mayoría de las personas desean autorrealizarse en mayor o menor medida. Lo que varía de una persona a otra es la importancia que otorgan a esta motivación. La puntuación que obtenga en esta escala le puede servir de indicación de la intensidad de su propia motivación con respecto a este aspecto. Esto le permitirá también tener en cuenta y entender mejor las necesidades de autorrealización de los demás.

Por otro lado se encuentran los estilos de liderazgos por los cuales una persona puede ser capaz de guiar a un grupo de personas para que cumplieran un objetivo. Autocrático. Estilo en el que el líder toma decisiones sin consultar con los seguidores. Fue el que provocó el mayor nivel de descontento en sus experimentos. Democrático. Estilo en el que el líder involucra a sus seguidores en los procesos de toma de decisiones, aunque sea él quien al final toma la decisión. Laissez-faire. Término tomado de la primera parte de una conocida frase francesa que puede traducirse como: “dejar hacer-dejar pasar”, y que indica un tipo de liderazgo en el cual son los seguidores los que toman sus propias decisiones con una mínima o ninguna participación de líder, aunque a fin de cuentas éste sea el responsable por los resultados.

8 CONCLUSIONES

Dentro de los resultados podemos evidenciar que los trabajadores en la sub variable de protección y seguridad siempre van a buscar estar en un estado de Confort, y de estabilidad que le brinda la organización sin arriesgar a cambios que alteren su objetivo. Mientras que en la necesidad social y de pertenencia, los empleados indicaron que les gusta realizar el trabajo en equipo, aunque su motivación es baja en comparación a las otras subvariables, el pertenecer a un grupo donde les permiten desarrollar habilidades sociales. En la necesidad de autoestima los trabajadores indicaron que su trabajo es reconocido elogiando los logros del empleado, por lo que resulta positivo en el comportamiento del trabajador, aunque aquí es importante trabajar aún más para mejorar esta subvariable. En la subvariable de autorrealización los trabajadores indicaron que tienen definido cuál es su objetivo personal y en el trabajo siempre aceptan retos para descubrir nuevas destrezas en él, como recomendación se sugiere trabajar en la subvariable de necesidades sociales y de pertenencia para mejorar aun mas la variable de motivación.

Al analizar la segunda variable que es el liderazgo bajo el cuestionario de KURT el cual expone tres estilos de liderazgo en las cuales un 34% de los empleados creen que existe un liderazgo autoritario, un 31 % perciben un liderazgo Liberal y un 35 % indican un liderazgo demócrata, un 67% se sienten a gusto con los estilos de liderazgo liberal y demócrata, mientras que el 34% corresponde al liderazgo autoritario por lo cual se sugiere trabajar con este estilo de liderazgo pues los empleados no se sienten motivados por este estilo de liderazgo para de esta manera mejorar aún más la percepción con que los empleados evalúan a la empresa.

9 BIBLIOGRAFÍA

Administración, C. L. (2002). ¿Tiene algún efecto “la rosca”? Efectos del liderazgo intercambio líder-miembro en la organización. (E. Salgado, C. Molina, R. Orjuela, & C. Pérez, Edits.) *revista latinoamericana de administracion* (28), 27-50.

aguirre, s. y. (2017). liderazgo directivo femenino y el clima organizacional en una escuela de educacion media superior . En s. y. aguirre, *liderazgo directivo femenino y el clima organizacional en una escuela de educacion media superior* (Vol. 9, págs. 42-52). sinaloa, mexico , centro america : praxis investigativa reDIE.

Albiazu Gallastegi, E., & Landeta Rodríguez, J. (2016). *Dirección Estratégica de los Recurso Humanos* (2 ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.

Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (2 ed.). Colombia: Pearson Educación.

Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4 ed.). Colombia: Pearson Educación de Colombia S.A.S.

Castellanos Martínez, J. F. (2013). *Diagnóstico del clima organizacional: Estudio de caso: Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Pamplona* (1 ed.). Madrid: EAE: Editorial Academia Espanola.

chiavenato. (s.f.). IMPLICACIONES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS. En Chiavenato, *IMPLICACIONES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS*. UNTREF VIRTUAL .

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3 ed.). México: McGraw-Hill.

Coca Herbas, L. J. (noviembre de 2017). Liderazgo transformacional y rasgos del liderazgo: Efecto de prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos en las entidades de intermediación financiera de Cochabamba. *perspectivas*, 97-114.

David, F. (2014). *Conceptos de Administración Estratégica* (10 ed.). (F. Hernández, Ed.) México: Pearson Educación.

fiedler, M. d. (1989). el modelo de contingencia de fiendler en los procesos de fabricacion progresiva. En m. baron, *el modelo de contingencia de fiendler en los procesos de fabricacion progresiva* (págs. 139-150). sevilla: facultad de psicología, universidad de sevilla.

Gómez, R. A. (julio de 2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. (u. d. norte, Ed.) *pensamiento y gestion*, 157-194.

Gomez-Rada, C. A. (s.f.). *Cuadernos Hispoamericanos de Psicología* . Obtenido de http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf

Hawkins, B. C. (2004). *Comportamiento del Cosumidor* . Mexico : McGraw-Hill Interamericana, Edmundo Carlos Zuñiga Gutierrez .

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México: Mc Graw-Hill Education.

Hinojosa Pérez, J. A. (2017). *El arte de hacer una tesis para pos y pregrado con casos prácticos* (1 ed.). Lima: Centro de Producción Imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marco.

<http://media.axon.es/pdf/94065.pdf>. (s.f.).

Lorenz, F. U. (octubre-noviembre de 2007-2009). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. (E. S.-B. Fernández, Ed.) *revista latinoamericana de psicología*, 42(1,2010), 25-39.

Maria Silva, J. S. (2008). *Las Relaciones Humanas en la empresa*. España: Artedis S.L.L.

Marshall Sashkin, P. (1986, 1990, 1996). cuestionario mbm. *cuestionario mbm*.

Morales Rodríguez, M. (1 de Agosto de 2014). *¿Cómo construir una filosofía empresarial?* Obtenido de Pyme Empresario: <https://www.pymempresario.com/2014/08/como-construir-una-filosofia-empresarial/>

Morán Delgado, G., & Alvarado Cervantes, D. G. (2013). *Métodos de Investigación* (2 ed.). México: Pearson Educación.

Moreira Alfonso, M. F. (Mayo de 2018). *El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la unidad de Negocios CNELEP. Santa Elena, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2017*. Obtenido de Repositorio: Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la Investigación* (1 ed.). Bogotá: Ediciones de la U.

PÉREZ, J. D. (1998). Evaluación crítica del modelo de liderazgo participativo de Vroom-Yetton (1973) y Vroom-Jago (1988). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 355-373.

Prieto Herrera, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional* (4 ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Robbins. (1994). Obtenido de [http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf?](http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf)

Rodríguez Díaz, L. A., & Santofimio Martínez, A. C. (2016). *Modelo de Gestión Estratégica del Talento Humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional*. Obtenido de Repositorio: Universidad Libre de Colombia - Facultad de Educación: Maestría con énfasis en Gestión Educativa:
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9846/tesis%20definitiva11%2009%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Social, M. d. (2014). *normas tecnicas de desarrollo infantil integral*. Recuperado el 15 de febrero de 2017, de <http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/Vista-Previa-Norma-Te%CC%81cnica-CIBV-15x21-32-pag-Final-05-03-142.pdf>

Social, M. d. (2014). *normas tecnicas de desarrollo infantil integral*. Obtenido de <http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/Vista-Previa-Norma-Te%CC%81cnica-CIBV-15x21-32-pag-Final-05-03-142.pdf>

Solano, M. L.-A. (s.f.). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación1. En M. L.-A. Solano, *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación1*. buenos aires, argentina : Tecnología e Innovación Productiva de la de la Nación.

Soto, B. (s.f.). *Gestion. Org.* Obtenido de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/45875/el-liderazgo-autoritario/>

Universia. (25 de junio de 2013). *Noticias Universia* . Obtenido de <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/06/25/1032477/liderazgo-laboral-importancia-influenciar-resto-cumplir-metas.html>

Universidad de Valladolid- Virginia Garcia, E. M. (Junio de 2012). *uvadoc* . Obtenido de <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf?>






Universidad de Valladolid- Virginia Garcia, E. M. (Junio de 2012). *UVADOC* . Obtenido de <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf?>

Young, h.-B. (1961). *google* . Obtenido de <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf?>

Zapata, Y. O. (2013). *repositorio UG* . Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10432/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20YOLANDA%20OLVERA.pdf>

ANEXOS

Cuestionarios Liderazgo y Motivación

Formulario sin título  Intentando conectar...    Enviar 

Preguntas Respuestas **47** Puntos totales: 0

47 respuestas

No se aceptan más respuestas

Mensaje para los encuestados

Ya no se aceptan respuestas en este formulario

[Resumen](#) [Pregunta](#) [Individual](#)

Información valiosa

Distribución de las puntuaciones totales

Cuestionario de Liderazgo de Kurt Lewin

10 Test de Liderazgo Kurt Lewin

Desde 1939, Kurt Lewin y sus colegas llevaron a cabo experimentos grupales acerca del liderazgo en los procesos de toma de decisiones. En ellos, Lewin identificó tres diferentes estilos de liderazgo que se convirtieron en referentes para muchos estudios posteriores. Por medio del siguiente test descubre cuál es tu estilo de liderazgo predominante. Para ello, indica si estás de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados:

1 - Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.

- De acuerdo
 - En desacuerdo
-

2 - Los empleados obedecen más a los mandos amistosos que a los que no lo son.

- De acuerdo
 - En desacuerdo
-

3 - Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.

- De acuerdo
 - En desacuerdo
-

4 - Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.

- De acuerdo
 - En desacuerdo
-

5 - Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.

- De acuerdo
 - En desacuerdo
-

6 - Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.

- De acuerdo
 - En desacuerdo
-

7 - Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.

- De acuerdo
 - En desacuerdo
-

8 - Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.

- De acuerdo
 - En desacuerdo
-

9 - Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.

- De acuerdo
 - En desacuerdo
-

10 - Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.

- De acuerdo
 - En desacuerdo
-

11 - Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.

- De acuerdo
 - En desacuerdo
-

12 - El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.

- De acuerdo
- En desacuerdo

13 - Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.

- De acuerdo
- En desacuerdo

14 - Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.

- De acuerdo
- En desacuerdo

15 - Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.

- De acuerdo
- En desacuerdo

16 - En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.

- De acuerdo
- En desacuerdo

17 - Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.

- De acuerdo
- En desacuerdo

18 - Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.

- De acuerdo
 - En desacuerdo
-

19 - Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.

- De acuerdo
 - En desacuerdo
-

20 - Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.

- De acuerdo
 - En desacuerdo
-

21 - Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.

- De acuerdo
 - En desacuerdo
-

22 - Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.

- De acuerdo
 - En desacuerdo
-

23 - Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.

- De acuerdo
 - En desacuerdo
-

24 - Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.

- De acuerdo
 - En desacuerdo
-

25 - Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.

- De acuerdo
 - En desacuerdo
-

26 - Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.

- De acuerdo
 - En desacuerdo
-

27 - Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.

- De acuerdo
 - En desacuerdo
-

28 - Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.

- De acuerdo
 - En desacuerdo
-

29 - Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.

- De acuerdo
 - En desacuerdo
-

30 - Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.

- De acuerdo
- En desacuerdo

Cuestionario de Motivación de Maslow MBM

Instrucciones: Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

C	=	Estoy Completamente de acuerdo
B	=	Estoy Básicamente de acuerdo
P	=	Estoy Parcialmente de acuerdo
S	=	Sólo estoy un poco de acuerdo
N	=	No estoy de acuerdo

1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable C B P S N
2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta C B P S N
3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa C B P S N
4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida. C B P S N
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí. C B P S N
6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí. C B P S N
7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son. C B P S N
8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas. C B P S N
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares. C B P S N
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo. C B P S N
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona. C B P S N
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo. C B P S N
13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido. C B P S N
14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo-. C B P S N
15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido. C B P S N
16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites. C B P S N
17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa. C B P S N
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí. C B P S N
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto. C B P S N
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas. C B P S N