

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN-Managua**

**Faculta Regional Multidisciplinaria de Matagalpa
UNAN-FAREM-Matagalpa.**



Influencia del Liderazgo en la Motivación de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión R.L. de Matagalpa en el periodo 2016.

Monografía para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas.

Autores:

Br. María Elisa Centeno Rizo.

Br. María José Morales Rayo.

Tutor:

Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez.

Matagalpa, Febrero de 2017

DEDICATORIA

Este trabajo es fruto del esfuerzo y perseverancia durante el cual he adquirido conocimientos necesarios para el crecimiento personal y profesional, por tal razón lo dedico esta Monografía a:

DIOS por darme la vida, la sabiduría, la fuerza necesaria para culminar la meta propuesta, por guiarme y fortalecerme en momentos de dificultad, por permitir graduarme y por poner las personas indicadas en momentos necesidad:

A mis **PADRES Y HERMANO(AS)** por estar siempre ayudándome a través de sus consejos y oraciones animándome a seguir adelante, por tener la sabiduría necesaria para orientarme al camino por el cual debo seguir y apoyarme en todo momento.

A mis **AMISTADES** que de una u otra manera me han apoyado incondicionalmente, con sus consejos, sugerencias y servicios muy importantes en el desarrollo de este trabajo y durante diferentes momentos difíciles en el transcurso de la carrera, en especial a: **Ing. Rosaivania Avilés, Lic. Jassiel Rizo y Lic. Ana Julia Rayo.**

A todos los **PROFESORES** que a lo largo de la carrera, participaron activamente en mi formación con mucha paciencia y entusiasmo, especialmente a mi tutora; **Msc Mayra Lizet Mendoza Rodríguez**, por su asesoramiento dedicación y paciencia, por ser base fundamental para poder terminar con éxito este trabajo monográfico.

Br: **María Elisa Centeno Rizo.**

DEDICATORIA

Agradezco primeramente a Dios por darme la vida, la sabiduría en todos estos años de estudio y sacrificios, por la oportunidad de culminar con éxito esta etapa de mi vida.

A mi madre **María Auxiliadora Rayo Alvarado** que ha sido mi luz de inspiración por apoyarme incondicionalmente siempre, con sus consejos y oraciones, que mantuvieron vivo mi deseo de triunfar y lograr terminar con éxito esta meta propuesta.

A mis hermanas; **Martha Verónica Morales Rayo, Claudia María Morales Rayo y Diana Maricela Morales Rayo**, por animarme a lo largo de este camino y aconsejarme siempre, por ser mis amigas incondicionales y brindarme la sabiduría de alcanzar mi sueño y poder triunfar.

Por mis **esfuerzos propios** de luchar, de seguir adelante y de no desistir en el camino, de ser perseverante, no fue fácil, pero gracias a Dios logre culminar mi carrera con éxito. .

A mis **Profesores** que a lo largo de la carrera, participaron activamente en mi formación con mucha paciencia y entusiasmo, especialmente a mi tutora; **Msc Mayra Lizet Mendoza Rodríguez**, por su dedicación, asesoramiento y paciencia, por ser base fundamental para poder terminar con éxito este trabajo monográfico.

Br: **María José Morales Rayo.**

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios por darnos la vida, la sabiduría en todos estos años de estudio y por la oportunidad de culminar con éxito este largo camino.

A nuestros padres por su apoyo incondicional con sus consejos y oraciones mantuvieron vivo nuestro deseo de triunfar en esta meta, gracias a ellos logramos terminar con mucho éxito.

A toda la docencia que durante el transcurso de la carrera nos impartieron clase y su experiencia preocupándose por nuestra preparación hasta formarnos como profesionales.

A los trabajadores de la **Cooperativa Unión R.L Matagalpa** especialmente a **Msc. Hazzel Mariela Pérez Blandón** por brindarnos su apoyo e información necesaria para la realización de la presente investigación y por habernos permitido la oportunidad de realizar el trabajo en la institución.

A nuestra tutora: **Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez** por su asesoramiento y dedicación para llevar a cabo este proyecto de graduación como último requisito para culminar la carrera.

A todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la realización de este documento.

Br: **María Elisa Centeno Rizo**

Br: **María José Morales Rayo**

OPINIÓN DEL TUTOR

RESUMEN

El tema sobre el cual se desarrolló esta investigación tiene el objetivo de analizar la Influencia del Liderazgo en la Motivación de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión R.L. de Matagalpa en el periodo 2016. Para lo cual fue necesario determinar el estilo de liderazgo utilizado y describir el sistema de motivación, para poder valorar la influencia entre ambas variables.

Para ello fue necesario utilizar métodos empíricos, con los que se recolectó información a través de la aplicación de técnicas de encuestas, entrevistas a clientes que frecuentaron la Cooperativa durante el período señalado. También se hizo uso del método teórico porque se consultó libros con las fuentes bibliográficas y cierta información que se pudo encontrar en Internet.

Con base en los resultados obtenidos se encontró que el liderazgo de la cooperativa Unión R.L. de Matagalpa influye en la motivación de sus trabajadores por medio del comportamiento del líder, éste tiene un claro conjunto de valores, se comporta como un modelo para los seguidores, todo eso es muy significativo para los trabajadores. Sin embargo hay poca influencia en cuanto al hecho de que da libertad de cuestionar lo que se está apoyando y hacerse admirable ante los demás.

Palabras Claves: Liderazgo, Motivación, Sistema, Gerencia, Componentes

INDICE

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
OPINIÓN DEL TUTOR	iv
RESUMEN	v
I. INTRODUCCIÓN	1
II. ANTECEDENTES	2
III. JUSTIFICACIÓN	5
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
V. OBJETIVOS	8
VI. MARCO TEORICO	9
6.1. El liderazgo	9
6.1.1. Componentes del liderazgo.....	11
6.1.1.1. Capacidad de hacer un uso eficaz y responsable del poder:	12
6.1.1.2. Capacidad para comprender	12
6.1.1.3. Capacidad para inspirar a los demás	13
6.1.1.4. Capacidad para actuar	14
6.1.2. Estilos de Liderazgo	15
7.1.1.1. Teoría de Rasgos.....	16
7.1.1.2. Teorías del Comportamiento.....	20
6.2. La Motivación	33
6.2.1. Sistema de Motivación	36
6.2.1.1. Los logros como motivación	36
6.2.1.2. El poder como motivación.....	37
6.2.1.3. La pertenencia como motivación.....	37
6.2.2. Factores motivacionales o motivadores	38
6.2.2.1. Tipos de motivadores	39
6.2.3. Grado de Motivación	45
6.3. Influencia del liderazgo en la motivación	46
6.3.1. La influencia idealizada:.....	47

6.3.2. La consideración individualizada:	47
6.3.3. La estimulación intelectual:	48
6.3.4. La motivación que inspira:	49
VII. HIPÓTESIS.....	50
VIII. DISEÑO METODOLÓGICO.....	51
IX. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	55
X. CONCLUSIONES	105
XI. RECOMENDACIONES	106
BIBLIOGRAFIA.....	107
ANEXOS	110

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación consiste en analizar la Influencia del Liderazgo en la Motivación de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión R.L. de Matagalpa en el periodo 2016. Para lo cual fue necesario determinar el estilo de liderazgo utilizado y describir el sistema de motivación, para poder valorar la influencia entre ambas variables.

Considerando el grado de importancia tanto del liderazgo como de la motivación, fue necesario indagar sobre otros estudios realizados para poder definir bien los indicadores que ayudarían al cumplimiento de los objetivos propuestos.

El liderazgo es relativo al grado de influencia que las personas tienen unas sobre las otras y en la medida en que estas influyan se podrán considerar líderes o no; pero esto no es tan simple como parece; todo conlleva un proceso exhaustivo para poder identificar el comportamiento de las personas, según sus reacciones ante determinadas acciones y por ende en cuanto al cumplimiento de las metas grupales.

Por su parte la motivación está compuesta por factores, estrategias que permitan un mayor movimiento en el ser humano, para el logro de los objetivos. La motivación es la que conserva a una persona con ánimo, provoca un impulso para desarrollarse en determinado lugar.

Considerando lo anterior, fue necesario consultar diversas fuente bibliográficas y en la web para la construcción del marco teórico, de donde surgieron los indicadores que ayudarían en los instrumentos que se aplicarían a clientes y trabajadores de la Cooperativa.

II. ANTECEDENTES

Del liderazgo se ha hablado mucho, debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sea social, política hasta incluso militares. Siempre ha sido un tema debatido entre grandes de los negocios, sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella.

A continuación se detallan todos los antecedentes encontrados con algo de relación al tema de investigación:

En la investigación realizada por (Robinson, Lloyd, & Rowe, 2007) sobre “El impacto del liderazgo de los estudiantes de la Universidad de Auckland Nueva Zelanda, 2008”, se concluye que es una necesidad que el liderazgo, la investigación y la práctica estén más estrechamente vinculados a la evidencia sobre la enseñanza eficaz y el aprendizaje efectivo del profesorado.

En un ensayo elaborado por María Guadalupe Noriega Gómez, en la Universidad de Teología de Mixteca-México 2008 señala que los primeros antecedentes sobre la investigación empírica del liderazgo datan de 1904, siendo mayormente impulsados durante la Primera Guerra Mundial, cuyos intereses buscaban la identificación de las características del liderazgo y la forma en que los hombres ascendían a posiciones directivas. (Noriega Gomez, 2008)

(Aceituno Herrera, Campos Palacios, & Martínez López, 2010) En la investigación “Estudio del clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía municipal de la ciudad de Soyapango, departamento de San Salvador” en el año 2010; del cual concluyeron que existe una relación entre clima organizacional y desempeño laboral.

(Santana Aldas, 2012) En su investigación “La motivación en el rendimiento laboral de la empresa Madearq. S.A. de la ciudad de Ambato Ecuador en el año 2012” determinó que la creación de un plan motivacional es fundamental para el crecimiento de la empresa.

(Castillo & Cabrera, 2012) En su investigación “Efectos de Liderazgo y Motivación” realizada en San Rafael, Mendoza - Argentina -2012 concluyen que la importancia de poder aplicar las herramientas de motivación y liderazgo, desarrollará individuos realizados y una sociedad más comprometida.

En el proyecto de grado “Incidencia de la motivación en la estabilidad laboral del personal de la empresa Servimercadeo Regional Pereira” de (Ardila Osorio & Ortiz, 2013) se concluye que la satisfacción laboral del personal no es solo el resultado de los factores individuales de los colaboradores, sino que implica la combinación de variables organizacionales que afectan de manera directa el comportamiento de ellos dentro del entorno laboral llevándolos a ser o no productivos.

En el estudio realizado por (Avenecer Cano, 2015) sobre “Liderazgo y Motivación” con los supervisores y vendedores ruteros de distribuidora mariposa C.B.C. de la ciudad de Quetzaltenango zona 8, Guatemala se comprobó que el liderazgo que los supervisores aplican con el equipo de trabajo interviene positivamente en la motivación laboral.

(Rivera, 2012) en su programa de maestría “Plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los trabajadores de las comunicaciones” realizado en Managua Nicaragua en mayo 2012, concluye que el desarrollo de los colaboradores se focaliza en la mejora continua de la calidad de atención al cliente, en la gestión eficiente de los procesos críticos en la promoción de un liderazgo comprometido, junto a la permanencia de un clima laboral fraterno y de prácticas de cooperación interna a fin de potenciar la productividad.

Rodrigo López y Cristhian Martínez en su seminario de graduación “Clima laboral de las empresas productivas y de servicio del departamento de Matagalpa, Nicaragua en el año 2013” concluyen que todas las organizaciones tienen un ambiente propio, esto la distingue de otras, y está presente la conducta de sus miembros. Los líderes deben esforzarse en crear un ambiente ideal que permita alcanzar los objetivos y metas de la misma y al mismo tiempo, satisfacer las necesidades psicológicas y sociales del personal.(Lopez & Martinez, 2013)

(Herrera Martinez, 2014)En su seminario de graduación “Influencia de los Tipos de Liderazgos en el Clima Laboral de la Empresa De Servicios Importaciones Yelba en la Ciudad de Matagalpa Durante el Periodo 2013” concluye que la influencia que tiene el liderazgo en el clima laboral de la empresa es muy bueno porque se trata de integrar a los trabajadores en las decisiones de la empresa, en buscar solución a los conflictos internos y promover siempre el trabajo en equipo con cierto nivel de exigencias.

En trabajo realizado por (Gutierrez Lopez, 2014) con el tema El liderazgo de mujeres y hombres en el desarrollo de las MIPYMES del sector Agroindustria de la ciudad de Matagalpa en el año 2014. Concluye que El desarrollo de las MIPYMES del sector Agroindustria se enfrenta a muchos problemas sociales sobre todo por parte de las empresarias, que dificultan su crecimiento y desarrollo, entre los que destacan: Acceso al Seguro Social, servicios de salud, capacitaciones e inversión en equipos.

III. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene el propósito de analizar la influencia del liderazgo en la motivación de los trabajadores de la Cooperativa Ahorro y Crédito Unión R.L. Matagalpa, en el período 2016.

Tomando en cuenta los tipos de liderazgos utilizados que promueven la participación, la integración, la convivencia en el marco de las relaciones interpersonales. De tal manera que genere un clima agradable y conlleve al buen desempeño de las actividades. La cooperativa Unión R.L. tiene estipulada esta teoría en sus valores como organización a través de la ayuda mutua entre socios y clientes, con esfuerzo propio, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad para responder a sus objetivos pero que necesita la retroalimentación de sus trabajadores para lograr sus objetivos.

Un administrador no puede llevar a cabo su tarea sin saber qué es lo que motiva a las personas. No se puede hablar de la naturaleza de la gente sin considerar a la persona en su integridad y características específicas como: conocimiento, actitudes, habilidades o rasgos de personalidad. Una persona posee todos estos elementos en un grado u otro. Además, éstas características interactúan entre sí y su predominio en situaciones específicas cambia rápida e impredeciblemente. El ser humano es una persona influida por factores externos e internos.

En base a los resultados obtenidos se aportarán recomendaciones con el fin de que el estudio realizado tenga efectos positivos sobre la manera de influir en las personas que laboran en esta cooperativa, para que se promueva la correcta aplicación de comunicación en el liderazgo, que mejore los procesos y actividades en pro de la eficiencia y eficacia de los recursos de correcta respuesta de las solicitudes de los clientes que soliciten préstamos y pagos de ahorro.

Los resultados de esta investigación serán de gran beneficio para la cooperativa de ahorro y crédito Unión R.L., en cuanto al grado de motivación que tienen sus trabajadores, abriendo pautas para mejoras en el sistema.

También será de gran importancia para los investigadores porque del resultado de la investigación obtendrán el título de licenciatura en administración de empresa. Será de utilidad a otros que tengan interés de investigar sobre este tema.

El impacto social que tendrá esta investigación se espera que sea positivo ya que conociendo el resultado de la investigación la cooperativa puede modificar su sistema de motivación de acuerdo a la necesidad de sus colaboradores y seguir creciendo en el ámbito que se ha ido desarrollando para el bienestar de todos sus accionistas y los ciudadanos que puedan tener acceso a sus servicios. De tal manera que sirva de referencia para los nuevos emprendedores.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El liderazgo en la administración requiere la creación y el mantenimiento de un medio ambiente saludable para el desempeño de las personas que trabajan en grupo como lo es una cooperativa, para el logro de un objetivo común.

El tema de investigación planteado pretende identificar el tipo de liderazgo utilizado en la conducción de la Cooperativa Unión R.L., asimismo el grado de motivación y comunicación existente entre sus trabajadores. Interesados en conocer la manera y alcance de su quehacer ha parecido bien a esta cooperativa apoyar el desarrollo investigativo de esta temática.

En vista de que la Motivación es un término general que se aplica a una clase concreta de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares, se puede decir que los administradores motivan a sus subordinados, que utilizan las cosas que esperan satisfaga esos impulsos y deseos e induzcan a los subordinados a actuar de la manera deseada. Así pues, se puede considerar que la motivación implica una reacción en cadena, que comienza con la satisfacción de las necesidades, que produce deseos o metas que se buscan, las cuales ocasionan acciones para el logro de las metas y, finalmente, conducen a la satisfacción de los deseos. La cooperativa Unión R.L. está interesada en conocer el grado de motivación que tiene sus trabajadores, ya que de esto depende el buen desempeño de sus actividades.

Todo lo antes descrito da la pauta a la pregunta: ¿Qué influencia tiene el liderazgo en la motivación de los trabajadores de la cooperativa Unión R.L. Matagalpa en el periodo 2016?

V. OBJETIVOS

Objetivo General:

Analizar la influencia del liderazgo en la motivación de los trabajadores de la cooperativa de Ahorro y Crédito Unión R.L. de Matagalpa en el periodo 2016.

Objetivos específicos:

1. Determinar el estilo de Liderazgo que utilizan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión R.L.
2. Describir los factores motivacionales utilizado en la cooperativa de ahorro y crédito Unión R, L.
3. Valorar la influencia que tiene el liderazgo en la motivación de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión R.L.

VI. MARCO TEORICO

6.1. El liderazgo

El liderazgo es un proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos (Robbins & Coulter, 2005). Así mismo, para (Koontz & Weihrich, 2001) “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” (pag.532).

Los autores hacen énfasis en que el liderazgo es relativo al grado de influencia que las personas tienen unas sobre las otras y en la medida en que estas influyan se podrán considerar líderes o no; pero esto no es tan simple como parece; todo conlleva un proceso exhaustivo para poder identificar el comportamiento de las personas, según sus reacciones ante determinadas acciones y por ende en cuanto al cumplimiento de las metas grupales.

El termino liderazgo ha venido evolucionando con el paso de los años, en un principio el líder era considerado como un ser superior a los demás miembros del grupo, es decir, se consideraba líder a aquel que demostrara ser superior tanto en sus habilidades como en sus capacidades para enfrentar distintas situaciones.

Es conveniente que todo gerente o propietario de empresa tenga pleno conocimiento de lo que implica el liderazgo y su proceso de ejecución, dado que este es un elemento muy importante para mantener un buen comportamiento organizacional y mediante el cual se podrán detectar líderes en potencia mediante la puesta en práctica de las teorías de rasgos y teorías de comportamiento de los individuos. Por consiguiente se puede asegurar que el liderazgo consta de un proceso compuesto por las dos teorías señaladas anteriormente y las que a continuación se aplicaran.

En su significado más amplio el liderazgo organizacional es el proceso de dirigir, guiar, o influenciar el comportamiento laboral y el desempeño del trabajo a través del ejercicio de la autoridad.(Gastelum & Nuñez, 1996)

En efecto, las teorías gerenciales y organizacionales han demostrado que la interacción básica de las organizaciones ocurre en dos conjuntos de variables: la estructura formal de una organización y el comportamiento de sus miembros, por eso se afirma que el funcionamiento de las organizaciones depende de la integración entre estructura organizacional y el comportamiento humano, y que esta integración depende en buena medida de la eficacia del liderazgo.

Por ejemplo: hay líderes por el solo hecho de estar en una posición que le da autoridad de decidir sobre una tarea que se debe hacer y puede suceder que él no tenga la habilidad de orientar a la persona como lo haga, estos líderes generalmente buscan subordinados capacitados de acuerdo al cargo. En cambio hay líderes que pueden tener la misma autoridad pero se destaca en influir en el comportamiento de sus compañeros y puede orientar hacer las tareas de una forma más auténtica, probablemente sin pensar en un ascenso o en un reconocimiento especial.

El nuevo imperativo es desarrollar el liderazgo en las organizaciones. Así, es fundamental identificar y desarrollar a personas excepcionales, capaces de llevar a la organización hacia el nuevo siglo. Es vital crear a líderes de líderes, y el secreto del éxito estará cada vez más en las personas.(Chiavenato I. , 2007)

Esto significa que el autor sugiere que los líderes de la empresa entrenen o capaciten a otras personas de la misma empresa con habilidades excepcionales para tal fin y que esta manera se podrá mantener la filosofía de la empresa mediante el estilo apropiado con el patrón específico de lo que se desea.

En la actualidad de acuerdo a la cita anterior es de vital importancia y de gran necesidad para una organización encontrar personas con características propias de

líder que lo hagan tener una capacidad estratégica diferente y destacada respecto a los demás miembros del grupo. Las organizaciones que reconocen tales habilidades siguen de cerca a los nuevos empleados para formarlos de acuerdo a las necesidades de la misma.

Es por tal razón que las organizaciones de hoy están buscando constantemente nuevos candidatos o prospectos para tenerlos en su base de datos y en el momento dado pueden ubicarlos en puesto claves de acuerdo a sus características y habilidades. También hay organización como la bolsa de trabajo de Nicaragua que constantemente está promoviendo los empleos disponibles a sus suscriptores de acuerdo a su perfil profesional. Otras organizaciones que constantemente están reforzando sus recursos humanos son los equipos de futbol, además de contar con academias para ir formando nuevas divisiones juveniles o infantiles.

6.1.1. Componentes del liderazgo

La influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas. (Chiavenato I. , 2009)

Es decir que el liderazgo debe estar compuesto por elementos relacionados al poder, al conocimiento que tengan los individuos sobre las actividades y recursos de la empresa, así como también la capacidad de inspirar a los seguidores y por último habla del estilo del líder y el ambiente que éste genera.

Si las empresas identificaran estos componentes desde que ellas nacen en el medio, es decir desde el surgimiento de ellas en el mercado, tendrían más probabilidades de crecer rápidamente y por ende mantenerse sin dificultad en el mercado, con un ambiente saludable tanto para el cliente interno como el cliente

externo, considerando la importancia de cada uno de estos componentes, se ve la necesidad de profundizar en cada uno de ellos.

6.1.1.1. Capacidad de hacer un uso eficaz y responsable del poder:

Según (Avenecer Cano, 2015) es el individuo que tiene la característica de usar el poder en el momento oportuno y asumiendo las consecuencias de sus actos.

Esta es una cualidad individual que presenta un buen líder al ejercer sus funciones, dentro de una organización de acuerdo a cada situación que se presente, desarrollando más capacidad de liderazgo en sus subordinados de manera que puede llegar a delegar algunas de sus responsabilidades en ellos y crear un equipo capaz de enfrentar cualquier situación o cambio de funciones de acuerdo a sus eficacia.

Por ejemplo: cuando hay conflictos entre los subordinados, el líder busca como abordar la situación por separado con cada uno para analizar la solución más apropiada sin que haya enfrentamientos innecesarios.

- ✓ Delega algunas de sus responsabilidades
- ✓ Crea un equipo capaz de enfrentar cambios
- ✓ Se toman decisiones oportunas
- ✓ Instrucción del uso de los recursos

6.1.1.2. Capacidad para comprender

Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos o situaciones:

Este tipo de capacidad es la percepción acertada que tiene un líder para captar las diferentes reacciones que puede tener cada uno de los integrantes de su grupo a una propuesta hecha, él con esta habilidad puede notar a simple vista que las reacciones son diferentes en cada uno (Perrin & Blauth, 2011)

Es decir que un buen líder tiene capacidades que resaltan sobre los demás y resuelve cada situación que se presenta tomando en cuenta las oportunidades que otros ven como problemas.

Ejemplo de esto puede ser la capacitación que un líder propone a su grupo en horas no laborales con el fin de no afectar la productividad de la organización, no todo el grupo la toma de la misma manera ya que no todos tienen la misma flexibilidad de horarios, ni los mismos deseos de superación personal, de tal manera que el líder al observar la situación puede buscar la solución más viable.

- ✓ Percepción acertada del líder
- ✓ Resalta sobre los demás
- ✓ Resuelve cada situación que se presenta
- ✓ Aprovecha las oportunidades que otros ven como problema

6.1.1.3. Capacidad para inspirar a los demás

Esta capacidad casi siempre es innata en algunos seres humanos ya que a veces es una característica que se refleja en el rostro, la habilidad de mostrar satisfacción por lo que se hace en cualquier actividad cotidiana de manera que inspira a los demás a seguir su ejemplo.(Mastreta., 2006)

Es decir que sucede lo contrario con un jefe autoritario y repleto de superioridad que infunda miedo, genera un clima pesado, ya que solo crea recelo y descontento en los colaboradores y el rendimiento laboral no es el mismo.

Por ejemplo un líder que llega a su trabajo con una sonrisa en el rostro y saluda amablemente a sus subordinados les transmite confianza y seguridad lo cual permite desarrollar un ambiente de trabajo más agradable que inspire al realizar eficientemente el trabajo.

Características personales del líder:

- ✓ Muestra satisfacción por lo que hace
- ✓ Inspira a los demás a seguir su ejemplo
- ✓ Demuestra ser superior
- ✓ Infunde miedo
- ✓ Genera un clima pesado
- ✓ Crea recelo y descontento en los colaboradores
- ✓ Llega con una sonrisa
- ✓ Saluda amablemente
- ✓ Transmite confianza y seguridad

6.1.1.4. Capacidad para actuar

Capacidad para actuar en favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y surgimiento de éstas

Esta característica o capacidad se comprende como el profesionalismo con que se debe dirigir una actividad grupal donde el líder debe marcar las pautas a seguir para lograr el objetivo propuesto (Chiavenato I. , 2008)

Los líderes buscan la manera de estar en más contacto con sus subordinados por medio de supervisiones periódicas, brindándoles confianza para que pueda sentir la oportunidad de expresar sus quejas y sugerencia a cerca de sus trabajos.

Por ejemplo las organizaciones que realizan campamentos de capacitación, debe organizar una serie de actividades que permitan a los participantes captar el mensaje de la manera deseada y que a la vez que disfruten de un ambiente agradable. También pueden ser reuniones semanales para así ver los problemas y prever con anticipación las posibles soluciones, este tipo de capacidad lo hacen las organizaciones bien estructuradas.

Características funcionales del líder:

- ✓ Marcar las pautas a seguir
- ✓ Logro de objetivos propuestos
- ✓ Busca la manera de estar en contacto con los subordinados por medio de supervisiones
- ✓ Escucha quejas y sugerencias de su trabajo

Es necesario aclarar que los componentes de liderazgo nos muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, pero sin embargo la actuación de los líderes varía de forma considerable de una situación a otra.

Cada puesto exige un conjunto de diferentes tipos de Inteligencias y en diferentes proporciones de ellas. (Chiavenato I. , 2009)

De acuerdo a lo citado por Chiavenato cabe mencionar que las inteligencias son habilidades innatas en un individuo, y el desarrollo de estas depende su entorno, un buen líder puede poseer estos componentes esenciales por su naturaleza, capacidad para discernir y responder adecuadamente a humores, temperamentos y deseos de otras personas; evaluando sus propios sentimientos, fuerzas y debilidades.

En relación a lo anterior se puede mencionar las habilidades de un músico empírico que solo con escuchar una música, tiene la capacidad de captar por cual signo está dirigido e imitarla. Pero aunque estas características son innatas no se pueden desarrollar si no tiene los medios y ejemplos para obtenerlos a través de los sentidos ya sea visual o auditivo.

6.1.2. Estilos de Liderazgo

Los estilos de liderazgo surgen de las primeras teorías del liderazgo que se centran en el líder específicamente sobre la teoría de rasgos y cómo el líder interactúa

con los miembros de su grupo es decir la teoría del comportamiento (Robbins & Coulter, 2005)

Los autores explican que el liderazgo se puede identificar de forma eficiente y eficaz desde la identificación y aplicación de dos supuestos: Los rasgos del individuo y el comportamiento de éste en el grupo a cargo, dando lugar a un estilo específico de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

Identificando los elementos de estos dos supuestos en el potencial humano de las empresas, se podrá maximizar todos los recursos de la empresa y por ende explotar al máximo el tiempo para alcanzar eficazmente las metas. Mediante el conocimiento de las diferentes teorías se puede tomar decisión específica sobre que estilo de liderazgo necesitan las diferentes actividades de la empresa o la filosofía de sus dueños.

7.1.1.1. Teoría de Rasgos

Según (Robbins & Coulter, 2005) existen siete rasgos relacionados con el liderazgo y estos son: el dinamismo, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la confianza en sí mismo, la inteligencia, los conocimientos pertinentes para el trabajo y la extraversión.

Los autores señalan que no todas las personas son líderes, sino aquellas que reúnen la mayoría de los rasgos indicados según sea el caso. Con la identificación de rasgos crece la posibilidad de que un individuo sea un líder eficaz.

Es evidente que en toda empresa que está dispuesta a reuniones de grupos, entre ellos existen individuos que tienen esos rasgos, pero también es notorio que un solo individuo no los tiene todos, para visualizar en el campo empresarial estos rasgos, a continuación se explican claramente:

✓ **El dinamismo:**

Es la cualidad con que un líder desarrolla una actividad donde los participantes se sientan motivados a participar de forma abierta, quienes poseen este tipo de rasgo son líderes con una gran cantidad de esfuerzo, tienen un deseo alto de logros, gozan de mucha energía, son perseverantes, son ambiciosos en sus actividades y demuestran iniciativa en las actividades nuevas.

Por ejemplo en las reuniones de trabajo donde todos los participantes exponen sus problemas y el líder los escucha atentamente luego desarrolla estrategias que permiten mejorar capacidad y el desempeño de los subordinados. En cambio donde no hay dinamismo el trabajo se vuelve aburrido y estresante.

✓ **El deseo de dirigir:**

Es una característica que sobresale en una persona que quizás no tenga a cargo un grupo pero que muestra a través de sus habilidades el deseo de dirigir la tarea asignada al grupo.

Los líderes asumen toda la responsabilidad que conlleva influir y dirigir, puesto que ellos poseen un fuerte deseo de realizarlo.

Este tipo de personas generalmente son muy proactivas y prevén soluciones a posibles situaciones que puedan surgir en el desarrollo de las actividades. Si esta característica no se muestra en un líder puede perder el apoyo del grupo.

✓ **La honestidad e integridad:**

Es un valor moral que inspira confianza en un líder de manera que al iniciar a dirigir un grupo es clave determinar el nivel de confianza que depositara en él. Estos valores son los que todo líder busca en un grupo para desarrollar de la mejor manera las tareas que le son encomendadas en una organización con el fin de lograr metas y objetivos propuestos dentro de la misma.

✓ **La confianza en sí mismo:**

Es el conocimiento de las habilidades propias con las cuales un ser humano se siente capacitado para asumir un reto. Esto aplica para todo tipo de tarea desde la más simple hasta la más compleja. Es necesario enfatizar que esta cualidad se debe ser adquirida preferiblemente en la niñez porque hay más flexibilidad de recibir influencia y de que esta permanezca presente con el paso del tiempo.

✓ **La inteligencia:**

Es la capacidad de comprender y actuar de manera acertada en determinadas situaciones que se presentan inesperadamente. Un individuo es inteligente cuando es capaz de escoger la mejor opción entre las posibilidades que se presentan a su alcance para resolver un problema. Cabe mencionar que todos los seres humanos poseemos esta cualidad aunque no todos la utilizamos de manera empática y creativa.

✓ **Los conocimientos pertinentes para el trabajo:**

Es la relación que debe tener el perfil del candidato a un trabajo determinado. Ya que hay tareas específicas que necesitan ser realizadas con la preparación adecuada a su tipo. El conocimiento debe ser profundo para poder resolver problemas fundamentales que eviten una desarmonía en el funcionamiento ya sea de una máquina o de un grupo de personas. Si el conocimiento es limitado puede llegar un momento que aprovechamiento de los recursos sea parcial y no el deseado.

✓ **La extraversión:**

Según las investigaciones, (Muñoz, 2016) los extravertidos experimentan una mayor felicidad y bienestar que los introvertidos, así como más emociones positivas.

✚ La extraversión se considera socialmente un rasgo más positivo, de manera que los extravertidos son vistos de forma más favorable por los demás.

✚ Los extravertidos viven más experiencias de todo tipo, lo que hace aumentar la posibilidad de vivir más experiencias placenteras. Además, ejercen un mayor control sobre su ambiente al ser más activos.

- ✚ Los extravertidos tienen una predisposición biológica a experimentar un mayor afecto positivo.
- ✚ Las personas extravertidas tienden a procesar las cosas que les sucede de manera más superficial y están más centrados en el mundo exterior que en el interior, de manera que pueden ser menos conscientes de sus problemas y necesidades psicológicas.

De acuerdo a lo descrito anterior la extroversión es una actitud que se caracteriza por la concentración del interés en un objeto externo. Los extravertidos se interesan por el mundo exterior de la gente y de las cosas, tratan de ser más sociables y de estar más al tanto de lo que pasa en su entorno.

Este rasgo es muy importante en las personas que desean trabajar en pro del desarrollo de la sociedad o en una entidad sin fines de lucro, de tal manera que pueden invertir la mayor parte de su tiempo sin estar preocupado o desmotivado en una actividad que no tiene horario de salida.

Es importante tener presente que según (Koontz & Weihrich, 2001) no todos los líderes poseen todos los rasgos, mientras que muchas personas que no son líderes pueden poseer la mayoría de ellos o todos y que no existe una cantidad específica de rasgos que deba poseer una persona.

Es decir que existen personas que no son líderes (o no funcionan como tales) y poseen todos los rasgos o al menos la mayoría de ellos y por otro lado existen personas liderando con menos o casi nulo de estos rasgos, surgiendo de ahí las debilidades del estilo de liderazgo en las empresas.

Por consiguientes es importante tomar en cuenta todo lo antes señalado para valorar adecuadamente al talento que se posee en la empresa y explotarlo al máximo de acuerdo a sus habilidades y destrezas, ubicándolos en el área indicada de acuerdo a sus capacidades.

7.1.1.2. Teorías del Comportamiento

Según (Robbins & Coulter, 2005) son las teorías de liderazgo que identificaban comportamientos que diferenciaban a los líderes eficaces de los ineficaces. Existen cuatro estudios importantes sobre el comportamiento del líder.

Los autores señalan que las teorías del comportamiento son los diferentes supuestos que cada empresa tenía para diferenciar las personas eficaces del resto del grupo y que esto se logró con la aplicación de cuatro estudios muy importantes hoy en día.

Entre estos estudios están:

a) Estudios de la Universidad de Iowa: Estos estudios se enfocaron en los estilos de liderazgos, que a continuación se detallan (Robbins & Coulter, 2005)

❖ **Estilo de Liderazgo Autocrático:**

El líder autocrático, fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo. (Chiavenato I., 2009)

Con referencia a lo anterior se puede decir que el líder hace posible la utilización de subordinados poco competentes y ofrece seguridad y estructura a los empleados. Por otro lado se puede observar que desagrada a la mayoría de los empleados, especialmente si es extremoso y genera temor y frustración.

El estilo autocrático o autoritario es fundamental para el personal que necesita entrenar de forma rápida y precisa. Se dice que las empresas de comida rápida normalmente entran en esta categoría, al igual que las empresas de manufactura, los

hospitales, bases militares y en la agricultura. Probablemente en cada uno de los tipos de liderazgo se puede utilizar este estilo porque generalmente las organizaciones están organizadas por una estructura jerárquica que tiene la última palabra en la toma de decisiones.

Características del autocrático:

Los líderes autocráticos se caracterizan por tomar decisiones propias, ellos no delegan responsabilidades ellos solo orientan y dirigen los que los subalternos hacen.

✓ Fija los objetivos a cumplir

Según Edwin Locke, citado por Idalberto Chiavenato la principal fuente de motivaciones la intención de luchar por alcanzar un objetivo. Éste indica a la persona qué debe hacer y cuánto esfuerzo tendrá que invertir para lograrlo.(Chiavenato I. , 2009)

El líder autocrático puede considerar que solo él es competente y capaz de tomar las decisiones importantes para la realización de tareas y orienta de acuerdo a su criterio la manera que se llevara a cabo el cumplimiento de los objetivos sin escuchar sugerencias de los subalternos.

Este tipo de líder los podemos encontrar en empresas donde las políticas están ajustadas a este sistema. Ejemplo: En las instituciones financieras se usa el método de incentivos por ventas de seguros, promociones de ascenso en la misma siempre y cuando el gerente sea quien lo estime conveniente. En el sector comercial dependiendo del rubro en que la empresa opera se fijan las metas por las que el subordinado o vendedor debe luchar para alcanzar un objetivo.

✓ **No delega responsabilidades**

“Este estilo de dirección define los roles de las personas que no son capaces de asumir responsabilidades propias o no desean hacerlo. Es mejor para subalternos que tienen escasa preparación”.(Chiavenato I. , 2009)

Tal como se ha visto este líder asume toda la responsabilidad porque supone que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismo o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control sobre los demás. Probablemente estas razones sean de desconfianza o temor a perder confianza de sus superiores.

Un ejemplo claro de esta variable se da en el sector de la construcción en la que los ingenieros se responsabilizan por la obra y los subordinados se limitan hacer lo que se les ordena ya que se este tipo de trabajo se realiza a través de contratos con fecha determinada para lograr con eficacia y eficiencia aunque tengan que someter a sus subordinados a horarios extras.

✓ **Administra premios y castigos**

“El estilo autoritario de administración, basado en castigos y amenazas, está siendo sustituido por la administración en redes, las alianzas estratégicas y el liderazgo democrático y participativo”.(Chiavenato I. , 2009)

Según nos expresa el autor este estilo está siendo sustituido porque en estos tiempos las empresas se están modernizando y han creado estrategias y alianzas para que el subordinado este mejor capacitado y preparado para asumir responsabilidades. Como castigo las empresas implementan la estrategia de memorándum en caso de que un empleado no está ejerciendo bien sus funciones. Y en el caso de los premios recibe elogios, bonos, promociones.

Ejemplo: En talleres de capacitación donde se orientan a los subordinados como realizar de manera correcta sus tareas asignadas, por las cuales será remunerado y en caso adverso las consecuencias que debe asumir al no atender sus responsabilidades adquiridas. En las reuniones periódicas para ver los resultados del trabajo y ver de qué manera controlar y mejorar la eficiencia y eficacia de las tareas, las empresas de productos comerciales utilizan esta técnica con sus promotores de ventas, orientando las nuevas estrategias que permitan el cumplimiento de las metas y también mejor puntos débiles.

✓ **Es el dueño de la información**

Puesto que la información fluye en forma vertical, de la cima hacia e abajo, la que fluye de abajo hacia arriba es vista con mucha desconfianza. Todas las decisiones están rígidamente centralizadas en la cúpula de la organización.(Chiavenato I. , 2009).

Lo expuesto anterior nos explica como el líder autocrático toma las decisiones en base a su criterio lo que nos demuestra que la retroalimentación que fluye de abajo hacia arriba no es tomada con relevancia ya que el líder decide si cree o no a lo que sus subalternos están reportando. Por lo tanto el que toma el control y las decisiones finales es el basándose en sus experiencias y en la información que él tiene.

Una ejemplo de esto puede darse en trabajos de administración proyectos que la información que suministra a sus subalternos sea la necesaria para la realización de las tareas, evitando que se filtre información confidencial que solo los alto ejecutivos deben conocer y así evitar conflictos de inconformidad por parte de los subordinados. Los miembros del equipo de trabajo deben de estar preparado solo para lo que se les ordene hacer o decir de acuerdo a lo establecido en el contrato laboral.

❖ **Estilo de liderazgo Democrático:**

“Liderazgo democrático y participativo: la autoridad y responsabilidad se delegan, la toma de decisiones es compartida”(Gastelum & Nuñez, 1996)

En relación a este concepto el autor expresa que las decisiones son tomadas en consenso con los demás miembros de la organización, tomando en cuenta el criterio de cada miembro, escucha y analiza seriamente las ideas de los subalternos para poder tomar una decisión.

Para este fin se necesita un líder con características específicas que estén asociadas a la cultura, la personalidad del líder, el tipo de trabajo, las características de los seguidores-subordinados-colaboradores, la tecnología, y muchas otras variables. Tal es caso de los partidos políticos para estar unidos necesitan ser democráticos, equitativos, e imparciales con los demás miembros.

Características del liderazgo democrático:

Los líderes democráticos descentralizan la autoridad, las decisión participativas no son unilaterales, porque surgen de la consulta de los seguidores y la participación de estos.

✓ **Fomenta la participación del grupo**

En los grupos formales se estimulan aquellos comportamientos que favorecen el trabajo conjunto para alcanzar los objetivos de la organización.(Chiavenato I. , 2009)

Según Chiavenato los miembros del grupo reciben estímulos por su participación activa en todas las actividades que la organización realiza alentándolos a expresar sus ideas con el objetivo lograr el bien común.

Uno de los pilares más importantes en fomentar la participación de todos los miembros del grupo mediante las votaciones, en este caso el líder debe alentar y motivar a todos los miembros a ejercer su derecho al voto ya que es deber cívico y ciudadano de igual forma en las actividades que realicen continuamente.

✓ **Ofrece ayuda y orientación**

Como administrador de personas debe saber cómo escoger a su equipo, cómo desarrollar el trabajo para aplicar las competencias del equipo, cómo entrenar y preparar al equipo para aumentar su excelencia, cómo liderar e impulsar al equipo, cómo motivar al equipo, cómo evaluar el desempeño del equipo para mejorarlo cada vez más y cómo recompensar al equipo para reforzar y reconocer su valor.(Chiavenato I. , 2009)

De acuerdo a lo anterior Chiavenato describe al líder democrático que inculca el deseo en las personas de luchar por la excelencia a través de la preparación continua porque a través de esta desarrolla carácter y el carácter desarrolla la excelencia. El líder democrático da a conocer la visión que tiene acerca de los objetivos propuestos y de las posibles formas de lograrlo. El estimula al equipo a participar y aprender nuevas técnicas que les permitirá ser capaces de competir en cualquier área.

A efecto de esta teoría se puede tomar como ejemplo la formación que recibe un boxeador antes de cada pelea, donde resaltan las características del entrenador al tomarse la tarea de estudiar detenidamente al rival, y descubrir sus posibles puntos débiles en los cuales debe para preparar y dirigir a su boxeador a través de técnicas básica y motivación psicológica continua para mantener su optimismo, que evite el estrés, controle sus emociones y sus movimientos.

✓ **El objetivo es el bien grupal**

La base fundamental del trabajo de cada gerente está en el equipo. Éste constituye su unidad de acción, su herramienta de trabajo. Con él, el gerente alcanza metas, supera objetivos y ofrece resultados.(Chiavenato I. , 2009)

Con referencia a lo citado anteriormente el líder democrático cumple la función de coordinador ayuda a buscar soluciones que beneficien a todos, siempre valora las opiniones dadas por el grupo, señala diferentes alternativas y siempre trata de involucrar o comprometer a todos en el que hacer, dando a todos las mismas oportunidades y reconoce el valor de cada persona y sus contribuciones.

Como puede observarse en la práctica este tipo de liderazgo describa a Mahatma Gandhi - Líder pacifista que con su lucha pacífica consiguió la independencia de India de Gran Bretaña. Es uno de los grandes líderes de la historia. Los rasgos que le definen como tal fueron su carisma, su ejemplaridad, su comunicación sencilla y directa para involucrar a su equipo -el pueblo indio- y su visión de futuro con un objetivo claro - la independencia- y la persistencia hasta conseguirlo.

✓ **Delega tareas**

“Uno de los cambios más sensibles es el delegar a los gerentes decisiones y acciones relacionadas con el área de RH. Principalmente, en el sistema de integración de recursos humanos, esto significa descentralización”.(Chiavenato I. , 2007)

Como puede observarse en lo escrito por Chiavenato el delegar responsabilidades es una tarea difícil de llevar a cabo para los líderes por el temor a que los resultados no sean de la manera esperada, pero el líder que es emprendedor sabe que para seguir creciendo debe hacerlo tomando en cuenta la motivación que está produciendo en sus subalternos.

Lo antes mencionado nos lleva a comparar lo que hacen las grandes compañías para adquirir nuevo candidatos para cubrir sus vacantes, donde necesitan personal calificado lo hacen a través de medios como la radio, televisión e internet. Debido a que estos medios se encargan de la búsqueda del personal con las características específicas que amerita la vacante.

❖ **Estilo de Liderazgo Liberal:**

El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo.(Chiavenato I. , 2009)

Según lo describe Chiavenato estos líderes se preocupan muy poco o nada por la excelencia, solo se interesan porque las cosas se hagan en el tiempo que se establece sin tomar en cuenta la calidad y el costo. A este tipo de líder se conoce también con el nombre *laissez faire* un término francés que significa “dejar pasar”, los trabajadores tiene independencia operativa y de toma de decisiones ya que los estos líderes dependen de los trabajadores para establecer objetivos.

Lo antes descrito permite decir que este tipo de liderazgo solo puede funcionar donde los subalternos son suficientemente independientes y tiene dominio y conocimiento completo de lo que hace especialmente cuando son tareas repetitivas. Este tipo de liderazgo puede fracasar si el equipo no tiene estas características o si es nuevo y no tiene la información necesaria para desempeñar sus funciones dentro de la organización.

Las características que lo identifican son las siguientes:

✓ **Número mínimo de reglas**

Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.(Chiavenato I. , 2009)

En la cita anterior el autor nos menciona pautas de comportamiento lo se puede comprender como políticas de trabajo o reglamento interno de la empresa donde se encuentra la descripción de normas de procedimiento, las cuales son redactadas en bases a las leyes de que rigen a las organizaciones y de estricto cumplimiento como es el código del trabajo.

Para ejemplificar un poco este concepto se puede decir que los líderes liberales toman en cuenta las responsabilidades que tiene la organización dentro marco civil, y las hace saber a sus subordinados a través del reglamento interno probablemente sin enfatizar mucho en el comportamiento personal que se debe tener dentro de la misma, sino con el propósito de que el equipo que lleva a cabo las tareas este informado y se fijen las metas de acuerdo a su criterio.

✓ **No importa cómo se logre el objetivo**

El líder se retira totalmente y brinda completa libertad para las decisiones individual eso grupales.(Chiavenato I. , 2009)

Según el autor el líder liberal una vez que ha orientado las tareas o actividades a realizar se retira del grupo, para que ellos tomen sus decisiones en base a sus criterios y capacidades la manera en que realizaran las tareas, considerando que el personal está capacitado para lograr los objetivos propuestos.

Para ver más claros estos conceptos se puede decir que el líder no le importa si en el proceso de realización de las tareas surjan conflictos en el equipo por cuanto ha delegado las responsabilidades y ellos dependerá evitar conflictos para cumplir con las metas propuestas dentro del objetivo en común. Puede intervenir solo si el equipo le busca para comunicarle algo relevante.

✓ **Proporciona muy poco apoyo a los seguidores**

Las personas jamás podrían alcanzar muchos de sus objetivos tan sólo por medio del esfuerzo personal aislado.(Chiavenato I. , 2009)

En relación a este concepto se puede asegurar que la organización necesita la cooperación de sus seguidores para su crecimiento y permanencia en el mercado, y el esfuerzo personal aislado sin apoyo de sus líderes podría crear un problema de insatisfacción y desmotivación.

En el contexto de esta aseveración pueden llegar a haber conflictos dentro de un grupo de subordinados cuando las decisiones exigen un trabajo en conjunto y el líder brilla por su ausencia en asuntos como disciplina, condiciones de trabajo, transferencias, promociones y planeación personal, este tipo de dificultades puede darse en las empresas grandes de manufactura donde hay personal de todos los niveles.

✓ **Los seguidores deben ser altamente calificados**

Los subordinados actúan en forma libre y espontánea, sin dirección.(Chiavenato I. , 2009)

En este mismo sentido considerando que los subordinados tienen la libertad de actuar de acuerdo a sus conocimientos y habilidades, es necesario que el líder si quiere dirigir de manera liberal deba elegir un equipo altamente capacitado en el ramo en que se encuentra ubicada la organización.

Considerando el concepto anterior se puede tomar como ejemplo un alcalde que promete realizar varias construcciones en diferentes lugares de la ciudad, y con el objetivo de cumplir sus promesas, el contrata diferentes organizaciones para llevar a cabo sus proyectos para cumplir su palabra sin importar la calidad con sean realizadas las obras. Pero los líderes de estas organizaciones que son contratadas deben ser altamente competitivos porque estas contrataciones se realizan a través de licitaciones.

b) Estudios del Estado de Ohio: Los estudios del Estado de Ohio identificaron dos aspectos importantes del comportamiento del líder, el primero se denominó Estructura de Iniciación y el segundo se llamó Consideración (Robbins & Coulter, 2005)

❖ **La estructura de Iniciación:** es el grado en el que un líder definía y estructuraba su rol y los roles de los miembros del grupo en la búsqueda del logro de objetivos. Es decir que estructura el trabajo y las relaciones laborales para lograr los objetivos del trabajo

❖ **Consideración:** El grado en que un líder tiene relaciones laborales que se caracterizan por la confianza mutua y el respeto hacia las ideas y sentimientos de los miembros del grupo. Es decir que considera las ideas y los sentimientos de los seguidores.

❖ **El líder Alto- Alto:** Es un líder con una calificación alta tanto en la estructura de iniciación como en los comportamientos de consideración. Es decir que logra que el desempeño y la satisfacción de los subordinados fueran altos pero no en todas las situaciones.

c) Estudios de la Universidad de Michigan: Los estudios de Michigan también encontraron dos características que diferenciaban a los líderes, los orientados hacia los empleados y los orientados hacia la producción (Robbins & Coulter, 2005)

❖ **Líderes orientados hacia los empleados:** Destaca las relaciones interpersonales y la satisfacción de las necesidades de los empleados. Por lo general este tipo de líder se relacionan con una alta productividad de los grupos y con una mayor satisfacción en el trabajo.

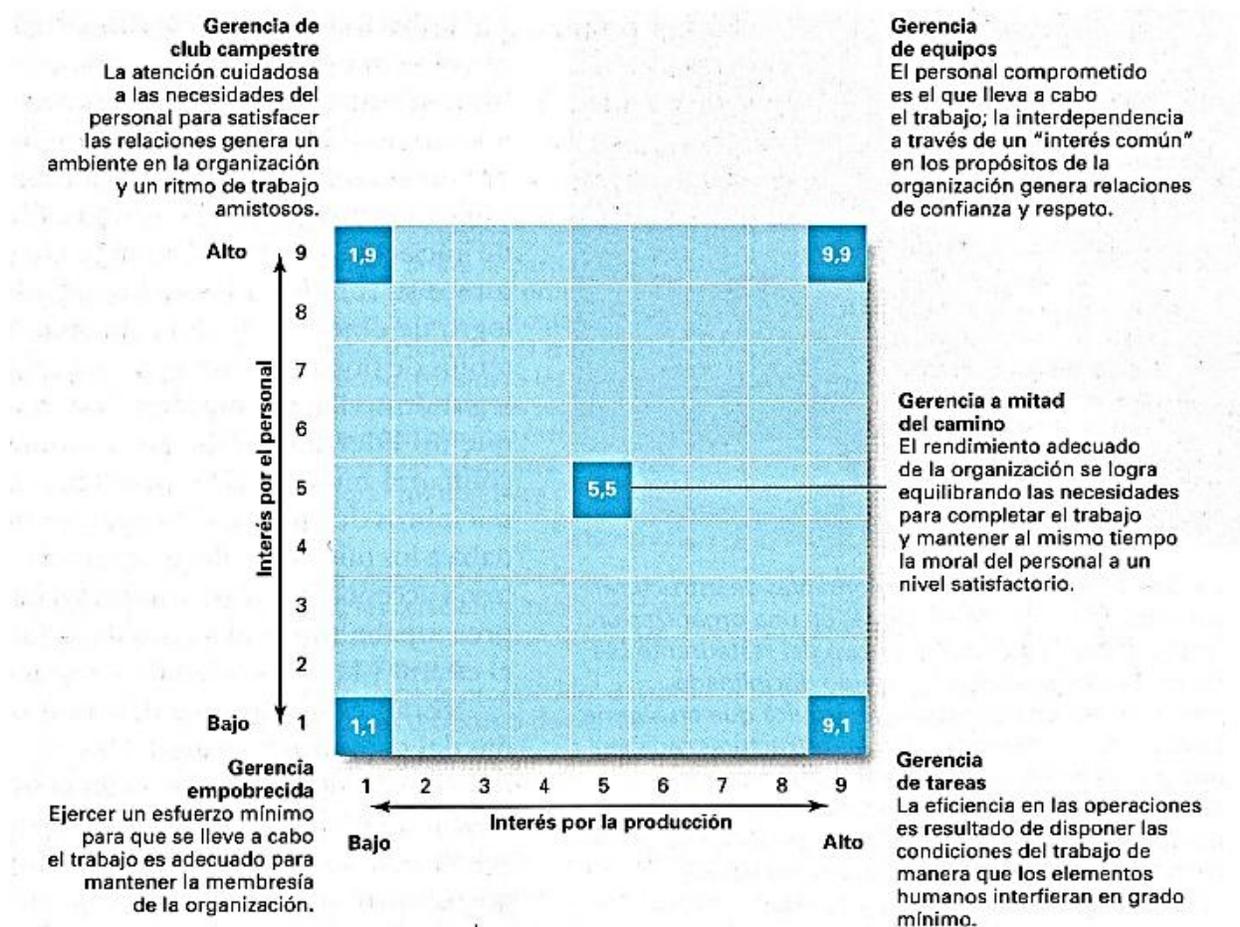
❖ **Líderes orientados hacia la producción:** Destaca los aspectos técnicos o de las tareas del trabajo.

d) **Estudios de Parrilla Gerencial:** Gráfica de dos dimensiones que registra dos comportamientos de liderazgo, interés por el personal e interés por la producción, que dio como resultado cinco diferentes estilos de liderazgo (Robbins & Coulter, 2005)

Todos los componentes de la parrilla se explican en la siguiente imagen:

Imagen 1:

Parrilla Gerencial



Fuente: (Robbins & Coulter, 2005)

Es decir que existen 5 vectores que dan referencia a los diferentes estilos de gerencia y ubicándolos en el plano cartesiano dan como respuesta lo siguiente:

Gerencia Empobrecida (1.1):

De acuerdo al concepto de este tipo de componente se puede decir que una gerencia empobrecida es la que realiza un trabajo rutinario sin visión de expansión y crecimiento. Las actividades se realizan de forma apática e indiferente solo por salir del compromiso sin esperar ningún reconocimiento aparte del salario convenido. Sus líderes se limitan a actuar como mensajeros para orientar las actividades sin importar el bienestar de los subordinados.

Gerencia de Club Campestre (1.9):

Este tipo de gerencia se puede comparar al tipo de liderazgo liberal que no le preocupa la productividad de la empresa sino el bienestar de todos los integrantes del grupo promoviendo actividades de compañerismo y amistad sin poner atención a los efectos negativos que puedan generar en la ejecución de las tareas de la organización y los gastos que estas actividades generan.

Gerencia a mitad del camino (5.5):

Este concepto puede ser ideal compararlo al punto de equilibrio que debe tener una organización para lograr el cumplimiento de metas en todas las áreas que la conforman. El gerente fija sus metas confiando en la capacidad de sus subordinados para encontrar soluciones balanceadas en el cumplimiento de sus tareas, aunque no sean las apropiadas para lograr el objetivo y mantener una moral aceptable.

Gerencia de tareas (9.1):

Según el concepto de este tipo de gerencia se relaciona al concepto del liderazgo autocrático donde las reglas a seguir para realizar una tarea ya están especificadas y no muestran ninguna preocupación por los subordinados porque lo que pueden lograr un buen desempeño solo a corto plazo. A largo plazo este tipo de gerencia se puede

encontrar con situaciones difíciles de resolver ya que no están preparados para enfrentar competencias agresivas que están en constante innovación.

Gerencia de Equipos (9.9):

Considerando el concepto descrito en la imagen arriba descrito se puede decir que la gerencia de equipo es lo ideal para el crecimiento de una organización y para sus funcionarios ya que se enfocan en el interés común, lo que les hace crecer a la par de la organización. De esta manera el gerente de equipo se puede sentir motivado a seguir innovando e investigando sobre la competencia para mantener el liderazgo competitivo en el mercado.

6.2. La Motivación

“La palabra motivación, se deriva del latín motus, que significa movido, o de motio, que significa movimiento”. (Chiavenato I. , Administracion de recursos humanos, 2002)

Es decir que el significado de motivación está bien relacionado a los diferentes motivos que una persona pueda tener para lograr algo o bien, los cambios que necesita para alcanzar algo.

La motivación está compuesta por factores, estrategias que permitan un mayor movimiento en el ser humano, para el logro de los objetivos. La motivación es la que conserva a una persona con ánimo, provoca un impulso para desarrollarse en determinado lugar.

En cambio para (Robbins & Coulter, 2005) la motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

En este concepto el autor se orienta específicamente a tres elementos muy importantes como es: esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades; por tanto está ligando la motivación con el esfuerzo físico y mental que el talento humano puede o debe hacer para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos, por medio del cual obtendrá resultados que vendrán a satisfacer sus necesidades.

Por consiguiente es indispensable que en toda empresa se mida y controle adecuadamente el esfuerzo que debe hacer cada uno de los recursos humanos de acuerdo al área o puesto de trabajo que ocupa; así como también definir objetivos organizacionales alcanzables, medibles y específicos para cada departamento de la empresa, lo cual llevará de forma indirecta a cubrir necesidades primarias en los individuos, quienes alcanzarán de forma casi inmediata un buen grado de satisfacción.

De igual manera para (Chiavenato I. , 2002) la motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional que permite canalizar el esfuerzo y la conducta de cada trabajador.

El autor se refiere a que si una empresa desea tener un comportamiento organizacional estable, necesita medir la motivación con factores motivacionales para garantizar buenos resultados con los esfuerzos y gestión de cada trabajador.

La voluntad, energía, responsabilidad, hasta un mayor desempeño en las actividades que más le entusiasman a un individuo, ya que habiendo un factor que les emocione provocara un mayor deseo de cumplir y eso ayuda en el logro de las metas.

En cualquier aspecto de un ser humano, es bueno que haya un factor de motivación, ya sea este personal, familiar, laboral siempre debe haber algo que provoque el deseo de permanecer en dicha acción, y cuando se quiera desistir que haya algo que promueva a un ser humano a seguir adelante, por ejemplo: recibir elogios en públicos crea en el individuo reconocimiento a su labor y que los compañeros lo tengan como ejemplo.

“La motivación puede nacer de una necesidad que se genera de forma espontánea o bien puede ser inducida”(Chiavenato I. , 2008).

En la motivación pueden haber elementos que provoquen que una persona actúe, por la necesidad y otras proceden por inducción la cual que se percibe por alguno de los sentidos que posee un ser humano, ya que cuando un individuo queda sorprendido por algo que ve, escucha y quiere hacerlo parte de su vida. En las empresas la motivación es un arma que si es utilizada adecuadamente esta ayuda aun en el incremento de la productividad, ya que esta impulsa a las personas a mejorar sus tareas laborales, todo con el fin de poder obtener algo.

Un ejemplo de esto puede ser las políticas de incentivos y promoción que provoca a los trabajadores a esforzarse profundamente por realizar de manera eficiente y eficaz sus tareas asignadas. Otros empleados pueden verse motivados por el ambiente laboral que les rodea, el trato que reciben de sus superiores y las condiciones físicas confortables donde desarrolla sus tareas.

La motivación laboral surge alrededor del año 1,700 en el continente europeo cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinarias operadas por cientos de personas, con interés y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose estos en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo.(Cortés, 2011).

La motivación desde entonces ha sido implementada en las diferentes empresas de todo el mundo, a través de la ejecución de estrategias que despiertan un mayor interés en los trabajadores.

Un ejemplo de estas estrategias de motivación fue la implementación de pago por producción para que cada obrero ganara de acuerdo a lo que produjera en el horario de la jornada de trabajo.

6.2.1. Sistema de Motivación

Según David McClelland citado por (Abilleira, 2011) existen tres sistemas importantes de motivación humana: los logros como motivación, el poder como motivación y la pertenencia como motivación. Los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos, han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de estos tres sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.

6.2.1.1. Los logros como motivación

Las personas que tienen gran necesidad de logros luchan por obtener logros personales más que por los símbolos y recompensas del éxito. Tienen el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente que como se ha hecho antes. (Robbins & Coulter, 2005)

Esto se refiere a que el humano se enfoca en hacer de la mejor manera posible su trabajo, dejándose llevar por la motivación siendo este un factor primordial que muchas veces se olvida y se hacen las cosas solo por la parte económica o en busca de un ascenso laboral.

Es primordial que las personas se dejen guiar por la motivación ya que lo conlleva a realizar actividades o labores cotidianas de manera ejemplar y placentera lo que sirve de ejemplo dentro del área laboral o ante la sociedad. Dentro de las empresas existen personas que muestran motivación a través de su trabajo y lo realizan sin esperar recompensas extras, tal es el caso del docente que en su área de trabajo refleja diferentes métodos para desarrollar la clase.

6.2.1.2. El poder como motivación

Los individuos que poseen una fuerte motivación de poder emprenden acciones que afectan las conductas de otros y tienen un enorme atractivo emocional. Estas personas se preocupan por proporcionar recompensas de estatus a sus seguidores. (Hellriegel & Solum, 2009)

Las personas que tiene este tipo de características desean producir un impacto o dar una impresión a otros instruyéndoles a cambiar actitud para mejorar su motivación, esto quiere decir que se debe estar sujeto al cambio para poder ser personas de éxito.

Es fundamental escuchar a las demás personas pero sobre todo a aquellas que poseen este rasgo tan positivo de influir directamente en el humano para lograr un cambio efectivo en el, ya que en ocasiones es bueno superar el nivel de motivación porque es posible que haya cambio o recompensas en su vida. Las personas que son motivadas por este factor disfrutan el influir en otras personas para que sigan su camino.

6.2.1.3. La pertenencia como motivación

Es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. (Robbins & Coulter, 2005)

Esto se refiere a la búsqueda de comunicación que una persona necesita para desarrollarse en entorno social o laboral donde desea ser aceptada y estimada. Por tanto están atentos por ayudar a quienes lo necesitan.

Las personas que colaboran en un mismo lugar de trabajo deben adaptarse al ambiente y a los individuos porque es vital la buena comunicación para poder desarrollar y aprender de cada uno de ellos, pues estos con el tiempo se convierten en

alianzas que pueden ser beneficiosas. Cuando un empleado es nuevo en una organización él debe ganarse el respeto de sus compañeros y principalmente la confianza.

El compromiso y el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa son factores tan valiosos que pueden llegar a marcar la diferencia con respecto a los competidores.(Gomez & Mena, 2014)

De acuerdo con este concepto se considera que el grado de compromiso que tiene el trabajador cuando tiene sentido de pertenencia que lo impulsa a realizar sus funciones de manera positiva, la que a su vez le hace énfasis en su desarrollo personal pues si el subordinado se siente motivado esto ayuda a que realice mejor su trabajo.

Es indispensable que un empleado tenga un alto grado de motivación para realizar sus tareas, de lo contrario no lograra captar la atención de sus compañeros, un buen líder debe estar motivado para transmitir a sus subordinados esa motivación que los haga sentir parte activa en el logros de las metas y objetivos propuestos. Ejemplo de esto es el reconocimiento que reciben los empleados después de lograr una meta propuesta, les hace sentirse satisfechos del esfuerzo realizado.

6.2.2. Factores motivacionales o motivadores

Son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra(Koontz & Weihrich, 2001)

Entonces un motivador es algo que influye en la conducta de un individuo y que se utiliza de forma directa e indirectamente para provocar ciertos impulsos orientados a un fin específico. Es decir que son factores que aumentan la satisfacción en el trabajo y la motivación.

Es conveniente para toda empresa buscar los motivadores apropiados, que le ayudarán a mantener a su personal satisfecho y sin alternativas de tener actitudes negativas en las actividades que desarrollan.

6.2.2.1. Tipos de motivadores

Los diferentes tipos de motivadores se pueden clasificar según las teorías motivacionales y según los elementos básicos que conforman la motivación, a continuación se detallan:

a) Motivadores ligados a las necesidades:

✓ Necesidades fisiológicas

Son las necesidades humanas de primer nivel o básicas, relacionadas con la supervivencia: alimentación, sueño, reposo, actividad física, satisfacción sexual, abrigo y protección (Chiavenato I. , 2009)

De acuerdo con la cita anterior este conjunto de necesidades son básicas e indispensables para cada individuo las cuales debe cubrir de cualquier manera. Toda persona busca a satisfacer de inmediato debido a que se asume con fuerza y claridad la sensación de la falta de algo indispensable para asegurar su existencia como ser humano.

✓ Necesidades de seguridad

Necesidades adquiridas y exclusivas del ser humano, relacionadas con la seguridad personal, la autoestima y el afecto. (Chiavenato I. , 2009)

Se refieren a la necesidad de sentirse seguro y protegido, a través de un estado de orden y disciplina. Las necesidades de seguridad muchas veces son expresadas a través del miedo como es el miedo a lo desconocido, el miedo al caos, el miedo a la ambigüedad y el miedo a la confusión; esto nos indica que muchas veces los seres

humanos se caracterizan por sentir miedo a perder el control de su vida, de ser vulnerables o débiles, ante las circunstancias nuevas o por venir, esto conlleva a que se desee sentir seguridad y luchar por tratar de tener y mantener satisfecha esta necesidad.

Seguridad física se satisface al asegurar la integridad del propio cuerpo y de salud a través del ejercicio, cuidado y aseo asegurando el buen funcionamiento del cuerpo. La necesidad de seguridad de recursos (casa, dinero, automóvil, etc.) se logra después de satisfacer las necesidades fisiológicas con dinero que queda después de suplir las estas necesidades.

✓ Necesidades sociales

Constituyen el tercer nivel de las necesidades humanas. Se refieren a la búsqueda de pertenencia, amistad, compañerismo, afecto y amor.(Chiavenato I. , 2009)

Son las relacionadas con nuestra naturaleza social; éstas necesidades tienen que ver con formar parte de un grupo, tener amistades, dar y recibir afecto y ser aceptados, se puede decir que se vinculan con la autoestima del individuo. Esto es parte fundamental para lograr la confianza, el respeto, un mejor estatus social. Existen dos factores fundamentales: la independencia y el éxito, por ende surgen estas necesidades como un factor que hace que nos sintamos realizados al cumplir las metas o ideales establecidos como parte de nuestro logro personal.

La función de relación (amistad, pareja, colegas o familia) se satisfacen cuando hay socialización con los demás. La aceptación social son actitudes hacia las actividades sociales y el interés en éstas están muy influidos por el grado de satisfacción que genera la participación social.

✓ Necesidades de estima

Son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.(Chiavenato I. , 2009)

La autoestima se considera como una actitud de aprecio o menosprecio hacia nosotras y nosotros mismos, es decir es donde se valora lo que hay de positivo o negativo en nosotros, son muchas las personas que crecen en el mundo pensando que son incapaces y que no merecen las cosas de la vida por su grado de madurez. La necesidad de estima indica que los individuos necesitan adquirir logros propios para obtener principalmente respeto y confianza en sí mismo.

El mundo actual exige competitividad y obliga a prepararse mejor y poder competir en el mercado laboral. Por tal razón es necesario que la persona se sienta segura de sí misma, para poder actuar sin perjuicios ante la sociedad ya que muchas veces no somos capaces de aceptarnos tal a como somos por ejemplo si tenemos la creencia de que no somos suficientes o capaces para llevar a cabo un trabajo es probable que no nos atrevamos a probar hacerlo.

✓ Necesidades de autorrealización

Son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades, reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.(Chiavenato I. , 2009)

La autorrealización es el proceso en el cual el individuo pone en práctica sus habilidades y destrezas con el fin de lograr un objetivo, que se puede obtener con el esfuerzo propio y el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en el momento oportuno.

Cuando el humano posee estas grandes habilidades y destrezas son muchas las oportunidades que se le presentan en su entorno tanto profesional como laboral, ya que estos rasgos permiten el desarrollo de crecer como profesional y luchar por los

sueños y aspiraciones que solo se pueden obtener a través de metas propuestas para realizarlos. Por ejemplo la oferta de un cargo superior en relación al nivel académico.

b) Motivadores ligados a la conducta:

✓ Conducta positiva

La disciplina positiva hace hincapié en el razonamiento para modificar las conductas del empleado, en lugar de imponer castigos que sean cada vez más severos.(Hellriegel & Solum, 2009)

La conducta positiva se basa en el comportamiento de la persona ante la sociedad, es donde se muestra las actitudes ya que en ocasiones nuestras acciones demuestran el grado de madurez que se tiene; manteniendo estabilidad laboral o emocional.

Esto indica que una conducta positiva puede surgir de un comportamiento negativo para demostrar que actuar de forma incorrecta no es la manera acertada. Por ejemplo un jefe siente cuando un empleado no está de acuerdo con el sueldo o trato que recibe de él. El líder positivo puede comprender que su subordinado está manifestando de alguna manera su descontento por alguna razón no explicada y comprender sus actos puede proceder a investigar su situación y resolver de manera positiva el problema.

✓ Conducta negativa

La persona que tiene poca esperanza empieza muy pronto a sentir una serie de emociones negativas.(Hellriegel & Solum, 2009)

Según el autor, las personas con poca esperanza suelen pensar en el fracaso, pensar negativamente esto indica que el pensamiento limita al individuo y le hace creer

que es un ser inferior a los demás que no puede llevar a cabo una meta o un sueño, por lo tanto esto le impide sacrificar ciertos estilos de vida que le afecta su desarrollo.

Es importante que el individuo cambie de pensamiento para poder desarrollarse como persona, ya que si hay cambio de actitud puede lograr metas y objetivos para crecer en el mundo laboral de lo contrario su vida se mantendrá en fracaso y desesperanza. Por ejemplo el temor de desempeñar un cargo el cual no se ha ejercido nunca.

c) Motivadores ligados a las expectativas:

✓ Expectativas positivas:

El compromiso inicial de los empleados con una organización se determina en gran medida por sus características individuales (por ejemplo, valores culturales, Personalidad y actitudes) y por la medida en que sus primeras experiencias laborales se ajustan a sus expectativas. (Hellriegel & Solum, 2009)

Las expectativas juegan un rol fundamental en el desarrollo humano, partiendo de que tenemos una misión y de lo que queremos lograr requiere una visión a futuro para lograr que la misión se materialice de acuerdo a los planes realizados de manera minuciosa, y controlados cada uno de sus objetivos propuestos de manera positivo.

Las expectativas es un factor motivador en el ser humano, porque a partir de las cosas que se proyectan, se obtendrá un buen resultado en el futuro, es por ello que siempre se debe poseer una visión amplia y sobre todo segura de lo que se requiere para ser una persona de éxito. Por ejemplo aspirar a un cargo superior.

✓ Expectativas negativas:

Las expectativas que tiene el gerente respecto al desempeño de un subordinado es que espera poco de un empleado y le brinda muy pocos consejos constructivos, entonces es probable que este empleado se forme la impresión de que no podrá

alcanzar la meta y, por consiguiente, que se desempeñe mal.(Hellriegel & Solum, 2009)

Se refiere a la poca capacidad que tiene un líder de una empresa, en ocasiones se refleja que el superior no orienta ni menos hace reuniones con los subordinados para ver el funcionamiento de las actividades a realizar en cada uno de ellos, basándose quizás en su propia percepción que tiene del grupo, lo que provoca que el empleado piense que está haciendo mal el trabajo o que no podrá realizar otra actividad fuera de sus funciones.

Es fundamental que líder de una empresa tenga una actitud positiva para el desarrollo general dentro de la organización de lo contrario obtendrá malos resultados que solo una persona o grupo negativo espera obtener. Por ejemplo realizar reuniones con el fin de orientar y motivar al grupo en realizar las funciones adecuadamente criticándoles de manera constructiva.

d) Motivadores ligados a la satisfacción:

Las fuentes de satisfacción e insatisfacción laboral varían de una persona a otra.(Hellriegel & Solum, 2009)

Los factores motivacionales involucran los sentimientos y pensamientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, los cuales varían de acuerdo a la motivación individual. Esto quiere decir que no a todos nos satisfacen los mismos motivadores.

Los factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Muchas veces el individuo no está contento dentro del área laboral por el factor económico en cambio otro puede estar descontento por el trato que recibe. Por esta

razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace.

6.2.3. Grado de Motivación

Según (Aguirre & Jardon, 2001) para medir el grado de motivación es necesario saber si un motivo está o no presente en el individuo, y si está presente, se busca cómo medir la intensidad de éste, dado que un motivo no se puede observar directamente. Para esto es necesario hacer uso de técnicas como la de test psicológico:

Un test psicológico o prueba psicológica es un instrumento experimental que tiene por objeto medir o evaluar una característica psicológica específica, o los rasgos generales de la personalidad de un individuo. Como justificación teórica de la validez de una medición mediante el uso de test psicológicos, se argumenta que el comportamiento individual que los reactivos de la prueba provocan puede ser valorado en comparación estadística o cualitativa con el de otros individuos sometidos a la misma situación experimental, con lo que se da lugar a una determinada clasificación del sujeto. La construcción del test debe procurar que el comportamiento específico ante determinado reactivo represente lo más fielmente posible el funcionamiento del sujeto en situaciones cotidianas donde se pone en ejecución real la capacidad que el test pretende evaluar.

Test de motivación laboral: es un cuestionario que se utiliza para medir y valorar el nivel de motivación y satisfacción laboral del trabajador en una empresa. Comprende una serie de preguntas relacionadas con las tareas desempeñadas, con el grado de implicación en las mismas y en la consecución de metas y objetivos. El dirigente de la empresa puede conocer el nivel de satisfacción de sus trabajadores y tomar decisiones para mejorar su compañía. También ayuda al empleado a reflexionar acerca de su puesto de trabajo y a plantearse si realmente le apasiona y cumple con sus expectativas profesionales.

En una escalada uno se motiva y desmotiva con gran facilidad principalmente a causa del grado. En igualdad de circunstancias cualquier escalador que se encuentre en una de las tres fases antes mencionadas (progresión, estancamiento o regresión) si consigue una ruta que suponga su mayor marca personal de dificultad en ese determinado momento, entonces se motivará aunque sea de forma pasajera. Por el contrario si el estancamiento se prolonga excesivamente o la regresión se acelera, entonces la desmotivación comenzará a rondar por las mentes. Es precisamente esto lo que hay que evitar. Fundamentar el disfrute de la actividad en torno al grado y a la progresión es algo que puede resultar nefasto.

6.3. Influencia del liderazgo en la motivación

Según (Evans & Lindsay, 2008) James M. Burns fue quien ideó primero la teoría del liderazgo transformacional, la cual fue ampliada después por Bernard M. Bass y sus colaboradores. Esta teoría que los líderes adoptan muchos de los comportamientos analizados como: la influencia idealizada, la consideración individualizada, la motivación que inspira y la estimulación intelectual.

Se puede decir que se trata de un empuje más motivador y próximo al trabajador y de un ejercicio más importante en la transmisión de los objetivos de la empresa que otros estilos de liderazgo. De ahí su relación con el de liderazgo carismático o democrático, el cual permite al líder tomar en cuenta las ideas de sus subordinados en cuanto a la realización de las tareas encomendadas.

El líder les inspira confianza a sus subordinados, esto lo hace para generar un ambiente más agradable donde el subordinado genere ideas y las transmita. Por ejemplo en una empresa al no estar el líder siempre hay un empleado de confianza el cual tiene buena relación con todo el grupo, el cual informara al líder todos los acontecimientos que se dan en su ausencia.

Para mayor comprensión sobre los comportamientos antes mencionados se describe cada uno de ellos.

6.3.1. La influencia idealizada:

El grado en que se comporta el líder y se hace admirable ante los demás, y demuestra convicciones que hacen que los seguidores se identifiquen con el líder quien tiene un claro conjunto de valores y se comporta como un modelo para los seguidores.

Según (Hellriegel & Solum, 2009) La influencia idealizada positiva permite que los seguidores se sientan en libertad de cuestionar lo que se está apoyando.

De acuerdo con el concepto anterior las metas propuestas a menudo son vistas de manera positiva por los seguidores ya que las consideran significativas y consistentes con los conceptos de su propio yo. Esto permite al equipo enfocarse en sus metas y lograr sus objetivos a corto y largo plazo.

Al creer en las personas, los gerentes o jefes fomentan en los empleados que ellos mismos acepten sus responsabilidades; este líder fomenta la creatividad y es ejemplo ante los empleados, esto promueve la efectividad organizacional. Esta persona es un líder en pos de la excelencia en toda la empresa por medio de los recursos existentes.

6.3.2. La consideración individualizada:

El grado en que el líder asiste a cada seguidor individual según sus necesidades y actúa como un mentor o coach y aprecia la contribución que hace cada individuo al equipo. Este cumple y mejora la necesidad de cada uno de los miembros individuales del equipo para la auto-realización, y la autoestima y al hacerlo seguidores inspira al logro ya la expansión.

Las diferencias individuales se aceptan y recompensan, con el fin de mejorar la creatividad y la innovación.(Hellriegel & Solum, 2009)

Cada individuo por lógica piensa, actúa y ejecuta de diferentes maneras. Es por ello que se dice “todos tenemos la capacidad” pero solo unos cuantos las saben explotar. Por tal razón la persona que se esfuerza, que crea, que trabaja arduamente lograra tarde o temprano su recompensa.

Si siempre haces lo mismo solo obtendrás lo que ya tienes. Si deseas algo nuevo haz algo diferente. Este pensamiento depende de uno mismo ya que indica que para tener grandes cosas, se debe trabajar duro y arduamente. Si no se innova y no creamos nuevas expectativas de vida no se puede esperar grandes cosas, es necesario hacer sacrificios para lograr el éxito.

6.3.3. La estimulación intelectual:

El grado en el cual el líder articula una visión que inspira a sus seguidores con optimismo, sobre los objetivos a futuro.

Según (Hellriegel & Solum, 2009)La estimulación intelectual es el grado al cual el líder desafía los supuestos, asume riesgos y solicita las ideas de sus seguidores.

Estimulación en general se refiere a cómo los individuos perciben los estímulos entrantes y de esta manera dan sus propias opiniones para sacar la mejor idea e implementarla. Como tal, es parte del mecanismo de estímulo-respuesta.

Algunos estudios han comprobado que nuestras creencias sobre la capacidad de alguien pueden influir en su desempeño directamente, por tal razón es recomendable tomar en cuenta el potencial de la gente y no el desempeño de la misma, por ejemplo un entrenador de boxeo puede reconocer las habilidades de pugilista y eso lo lleva a invertir en su entrenamiento y a la vez lo impulsa a creer en sí mismo, a elevar su ego

para incrementar su potencial, para que este boxeador gane debe tener personas que crean en sus capacidades.

6.3.4. La motivación que inspira:

Es el grado en el que el líder desafía las suposiciones, estimula y alienta la creatividad de sus seguidores, al proveerles un marco para ver cómo se conectan, así pueden llevar adelante los objetivos de la misión.

El líder es un mediador que motiva a las personas a actuar, involucra a los demás, forma alianzas, desarrolla talentos, inspira pasión y atribuye facultades de toma de decisión (Chiavenato I. , 2009)

Todo lo antes descrito muestra las formas más comunes que los líderes influyen en sus subordinados sin tener que recurrir a los motivadores económicos que se utilizan ya que estos pueden estar establecidos desde el momento que se realiza la contratación y las organizaciones no pueden o no deber estar modificando su presupuesto para mantener sus recursos humanos motivados. Por lo tanto recurren a esta manera de estimulación que puede lograr mantener un grupo motivado.

En primera instancia en el humano el factor satisfacción y motivación son puntos clave para la estabilidad que se puede lograr mediante los esfuerzos de los colaboradores; las bonificaciones, acciones monetarias, premiaciones y la supervisión, son algunas de los elementos de interés para mantener motivado al personal, todo esto en conjunto ayuda al incremento de la productividad en los trabajadores para que estos puedan responder a las exigencias del mercado y por lo tanto se genere más poder adquisitivo para el desarrollo de la organización.

VII. HIPÓTESIS

El liderazgo de la cooperativa Unión R.L. de Matagalpa influye en la motivación de sus trabajadores.

VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente documento muestra un estudio de investigación sobre la influencia del liderazgo en la motivación de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión R.L. de Matagalpa en el año 2016, para poder determinar y analizar los puntos de interés se utilizó diferentes enfoques y herramientas.

El enfoque cualicuantitativo o mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. (Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación, 2006).

El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de la interpretación (Sampieri R. H., 2006). Se utilizó éste enfoque, ya que se pudo analizar los resultados de los instrumentos, procesando mejor los resultados obtenidos en la investigación; es decir que, con las opiniones recopiladas en la entrevista se fortalece el análisis de los resultados de cada gráfico.

El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Sampieri R. H., 2006). Se utilizó el enfoque cuantitativo ya que este permitió la recopilación de datos por medio de parámetros establecidos, a su vez permitió analizar las variables obtenidas que se presentaron en términos porcentuales, utilizando para ello la encuesta.

El estudio monográfico presenta una investigación aplicada, ya que se pudo confrontar la realidad de la relación de los empleados con la empresa.

Según el nivel de profundidad la investigación es de tipo correlacional, dado que según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular, apoyados en esta teoría, se conoce que el interés de esta investigación se centra en analizar la incidencia que tiene el liderazgo de la Cooperativa Unión R.L en la motivación de sus trabajadores y que si de alguna manera afecta en el rendimiento de los mismos.

Es decir que una investigación correlacional lleva a responder la interrogante planteada para este estudio, como es: ¿Qué influencia tiene el liderazgo en la motivación de los trabajadores de la cooperativa Unión R.L. Matagalpa en el periodo 2016?

Según su diseño es no experimental, con amplitud en el tiempo, transversal, porque según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) en los diseños no experimentales no hay manipulación de variables y están orientados a estudios transversales con profundidad correlacional. En la presente investigación no fue necesario manipular las variables y se estudió el fenómeno en un tiempo determinado, tal caso para el 2016 y se aplicó instrumentos una sola vez.

Se utilizó el método teórico como el deductivo-inductivo, este método de inferencia se basa en el razonamiento lógico y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido Influencia del liderazgo en la motivación los trabajadores porque parte de lo general a lo particular; e inductivo en sentido contrario, ya que va de lo particular a lo general. (Bernal, 2000). Se estudió las condiciones específicas y generales de dicha influencia por medio de cada condición brindada al trabajador tanto física, ambiental y emocional.

En la síntesis, se establece las interrelaciones entre el elemento o partes y a partir del conocimiento se llega a comprender todo. (Bernal, 2000). A través de los hallazgos

por medio de los estudios previos se puede conocer la situación actual de la empresa, especialmente en el área de servicio, abordando las debilidades, causas y beneficios.

El análisis consiste en interpretar los hallazgos relacionados con el problema de la investigación y se genera debates con la teoría ya existente. (Bernal, 2000). Las variables que se midieron y analizaron fueron el liderazgo y la motivación (ver anexo N°. 1)

Como el estudio parte de la experiencia de los participantes, la investigación es de carácter empírico. El estudio se efectúa directamente en el medio donde se desenvuelve el hecho, fenómeno o evento a investigar (Razo, 2011). Se aplicó encuestas a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión R.L. y se les visito dentro de las instalaciones donde se desarrollan laboralmente.

El universo de la investigación lo conformó clientes y trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión R.L. y la población está compuesta por 74 personas, correspondientes a: 9 trabajadores de la empresa, incluyendo a los jefes de línea de las diferentes áreas de la empresa y 65 clientes.

El muestreo no probabilístico intencionado, a conveniencia del estudio, en él, el investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar cuáles son las categorías o elementos que se pueden considerar como tipo o representativos del fenómeno que se estudia (Tamayo, 1993)

La muestra está compuesta por el mismo número señalado como población, por ser pequeña y fácil de manejar. Se aplicó 9 encuestas del total de 14 trabajadores de las diferentes áreas de la empresa, 5 de ellos no fue posible localizarlos porque estaban fuera de las instalaciones en asuntos de trabajo y otros de subsidio, pero se garantizó que los trabajadores encuestados tengan cargos de decisión, por efecto del tipo de preguntas que se están utilizando en los instrumentos.

Si bien es cierto que la Cooperativa cuenta con un número significativo de socios, pero por el tipo de investigación que se está realizando no todos tienen la capacidad ni la objetividad de responder a las preguntas, por lo que se decide seleccionar aquellos que reunieran las siguientes características bien específicas: los clientes más antiguos, los que hacen gestiones personalmente en dicha Cooperativa, debido a que un cliente nuevo o uno que no visita las instalaciones no podría responder con objetividad las preguntas, sumando un total de 25 clientes (socios) a quienes se encuestaron.

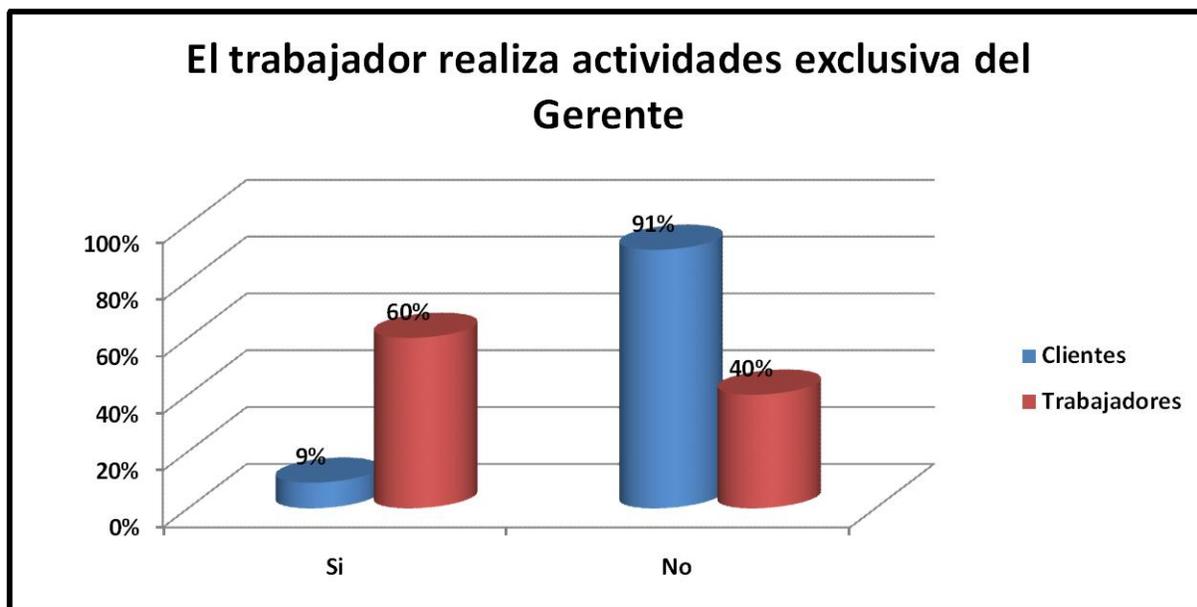
Los instrumentos aplicados a las fuentes primarias fueron, las encuestas que se aplicaron a los colaboradores y clientes (Ver anexo N°. 2 y 3), entrevista realizada los jefes de líneas (Ver anexo N°. 4) y guía de observación en el área a estudiar (Ver anexo N°. 5), donde se pudo corroborar ciertas interrogantes del mismo estudio.

Para el procesamiento de los datos, fue necesario hacer uso del Programa Microsoft Excel 2010, donde se generaron las tablas de frecuencia para posteriormente crear cada uno de los gráficos detallados en el análisis y discusión de resultados.

IX. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Para dar respuesta a los objetivos propuesto en esta investigación se realizaron encuestas a clientes y trabajadores de los cuales no fue posible obtener datos de todos los trabajadores justificando que la cooperativa se encontraba en auditoria y que algunos estaban muy ocupados y otros de subsidio. La entrevistase le realizó al gerente, y se obtuvieron los siguientes resultados generales.

Gráfico N°1



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) a partir de Encuestas a trabajadores

El liderazgo es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.(Gutierrez Lopez, 2014)

Considerando este concepto no sería extraño que un subordinado realice actividades exclusivas del gerente al poner en práctica sus habilidades y conocimientos siempre y cuando esté autorizado por su jefe.

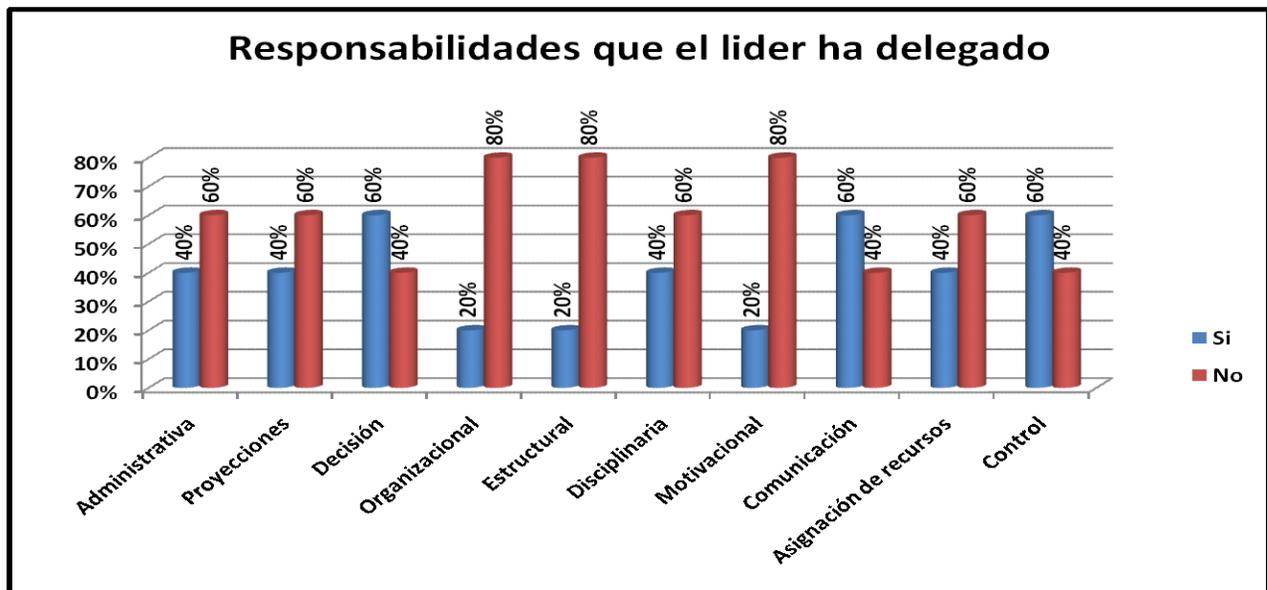
Al consultar si los trabajadores realizan actividades exclusivas del gerente, el 60% de los trabajadores dijo si y el 40% dijo no, a lo que según la percepción de los

clientes es contrario porque consideran que los trabajadores no realizan actividades del gerente en un 91% y un 9% dijo que sí.

De acuerdo a los resultados de la entrevista se confirmó lo dicho por los trabajadores en que el gerente si delega algunas funciones a sus subordinados con el propósito de que ellos se sientan estimulados en su desarrollo profesional.

Con base a la observación se puede decir que se nota poca independencia en los trabajadores al atender a los socios que solicitan sus servicios porque continuamente consultan a su jefe.

Gráfico N°2



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) a partir de Encuestas a trabajadores

La delegación es la idea de que una organización debe ser más productiva cuando a todos sus empleados se les confiere la facultad de tomar sus propias decisiones, al delegarse autoridad en todos sus niveles inferiores(Brisa, 2011)

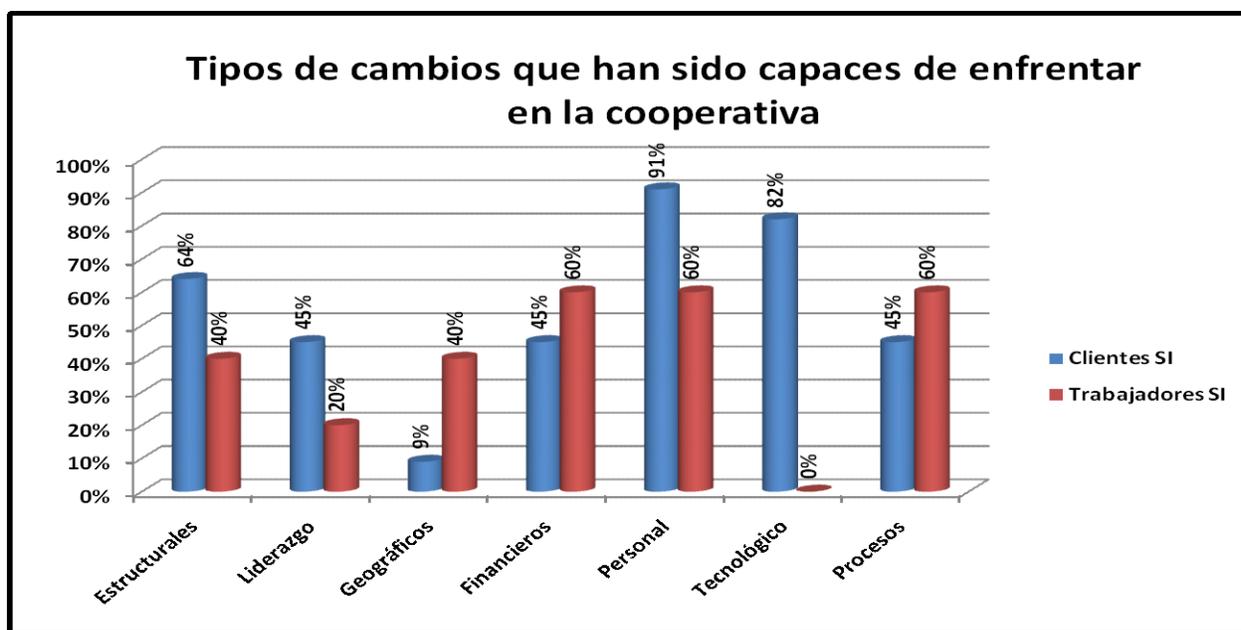
Hacer un efectivo trabajo de delegación, significa algo más que darles trabajo a los subordinados. Es especialmente importante llegar a conocer a los empleados y conocer muy bien de lo que pueden hacer antes de comenzar a delegar.

La siguiente pregunta cuál de las siguientes responsabilidades ha delegado? Se observa que las responsabilidades administrativas, de proyección, organizacional, estructural, disciplina, motivación, y asignación de recursos entre el 40% y 80% dijo que estas funciones no se delegan en cambio las de decisión, comunicación y control si se delegan.

En relación a lo expuesto en la entrevista la gerencia expresa que sí delega responsabilidades o funciones a sus subordinados en casos que ella no pueda atender personalmente, considerando la capacidad y oportunidad de desarrollo del empleado y el beneficio a la organización.

Se logró observar que lo dicho por el gerente es correcto en la práctica al delegar a uno de sus líderes a atender al investigador que solicito un servicio social ajeno a los intereses de la cooperativa.

Gráfico N°3



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) apartir de Encuestas a clientes y trabajadores

“Uno de los cambios más sensibles es el delegar a los gerentes decisiones y acciones relacionadas con el área de RH. (Chiavenato I., 2007)

El porqué de esta afirmación se debe al temor a que los resultados no sean de la manera esperada, ya que el hacer cambios sin antes medir las consecuencias de los resultados pone en riesgo los intereses de la organización.

En el gráfico N° 3 se puede observar los cambios que han sido capaces de enfrentar en la cooperativa, en donde la mayoría de los clientes respondieron: estructurales, personal y tecnológico. En cambio el 60% de los trabajadores consideran que financiero, personal y procesos ya que no ha habido cambios tecnológicos. Es decir que en términos generales, tanto clientes como trabajadores coinciden en que la cooperativa ha sido capaz de enfrentar diversos tipos de cambios.

Al consultar con la gerencia, esta opina que si ha habido cambios en algunas políticas financieras, metas propuestas y cambios de puestos por lo que se puede justificar la respuesta de los clientes al observar cambios en el personal.

Se logró observar que estos tipos cambios en la cooperativa han sido relevantes al mencionar algunos socios, que actualmente no conocen muy bien al nuevo gerente.

Gráfico No 4



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) apartir de Encuestas a clientes y trabajadores

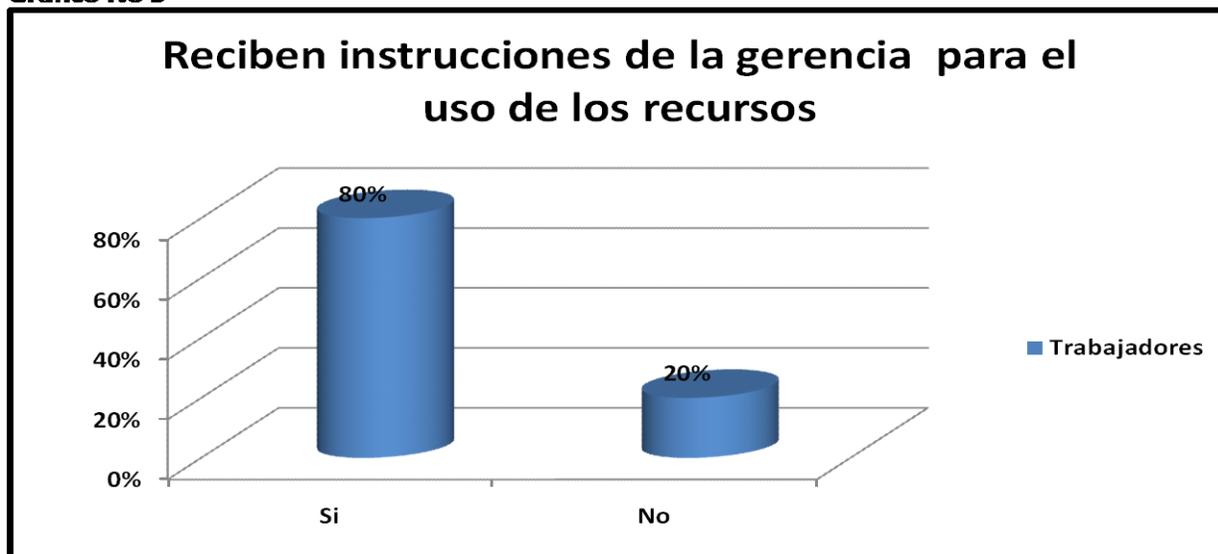
La autoridad y responsabilidad se delegan, la toma de decisiones es compartida (Gastelum & Nuñez, 1996)

De acuerdo a la cita mencionada, se puede notar que la autoridad y responsabilidad están delegadas al gerente, pero este puede optar por compartir con sus subalternos la tarea de decidir en conjunto, tomando en cuenta las opiniones o sugerencia del grupo al momento de tomar decisiones que sean oportunas para resolver una situación.

Haciendo referencia a la pregunta que tan oportunas son las decisiones que se toman en la empresa al momento de solucionar una situación. El 55% de los clientes considera que son muy oportunas, y el 45% dijo que son oportunas, en el caso de los trabajadores un 40% dice que son muy oportunas otros 40% oportunas y solo un 20% dijo que eran poco oportunas.

De acuerdo a la observación y entrevista se puede notar que las decisiones son oportunas al tratar de resolver de inmediato para evitar que se compliquen si se deja pasar el tiempo.

Gráfico No 5



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) apartir de Encuestas a trabajadores

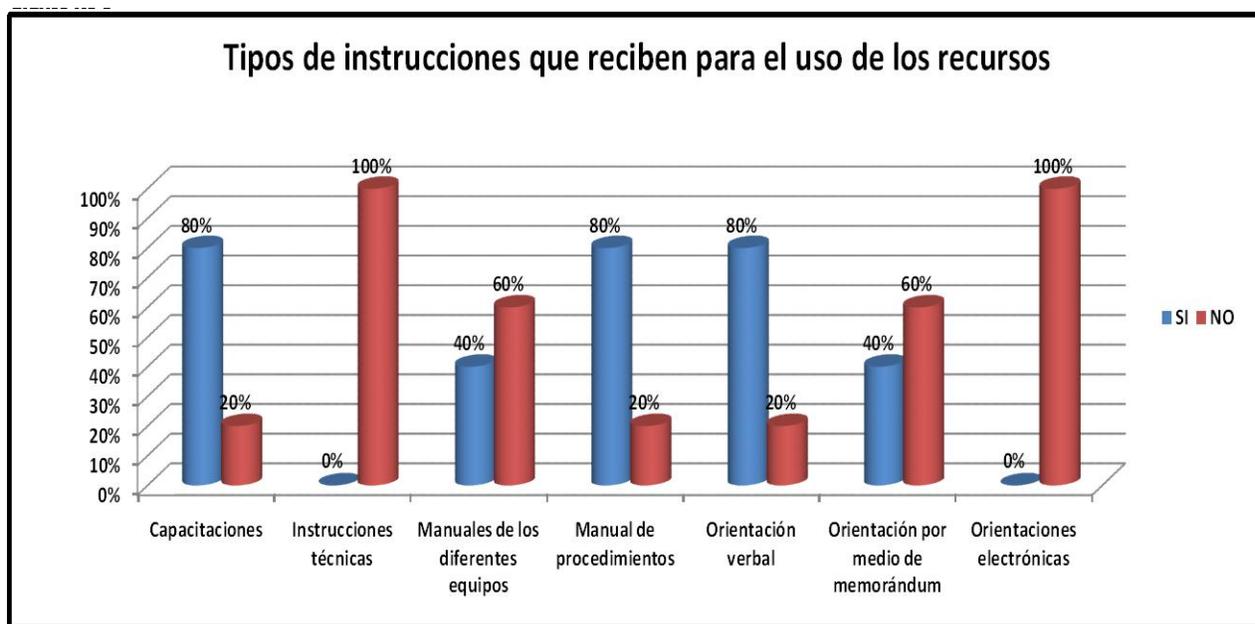
Las organizaciones modernas ya no admiten el desperdicio ni el mal uso de los recursos.(Chiavenato I. , 2009)

Generalmente toda organización debe de instruir al nuevo integrante en las funciones que va a realizar y las herramientas a usar para que este no desperdicie su tiempo en investigar y así orientarse más los objetivos de la empresa.

Al consultar a los trabajadores si reciben instrucciones por parte de la gerencia sobre el uso de los recursos el 80% dijo que sí, con un 20% dijo no.

Para confirmar este resultado se verifica la entrevista al gerente el cual explica las orientaciones que da a cada empleado sobre el uso de los recursos, lo que es evidente reconocer en la observación.

Gráfico N°6.



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) apartir de Encuestas a trabajadores

Algunas medidas de orientación que la organización debe ofrecer a sus trabajadores son imprimir rumbos y direcciones, definir comportamientos y acciones y establecer las metas y los resultados que deben alcanzar.(Chiavenato I. , Gestion del Talento Humano, 2009)

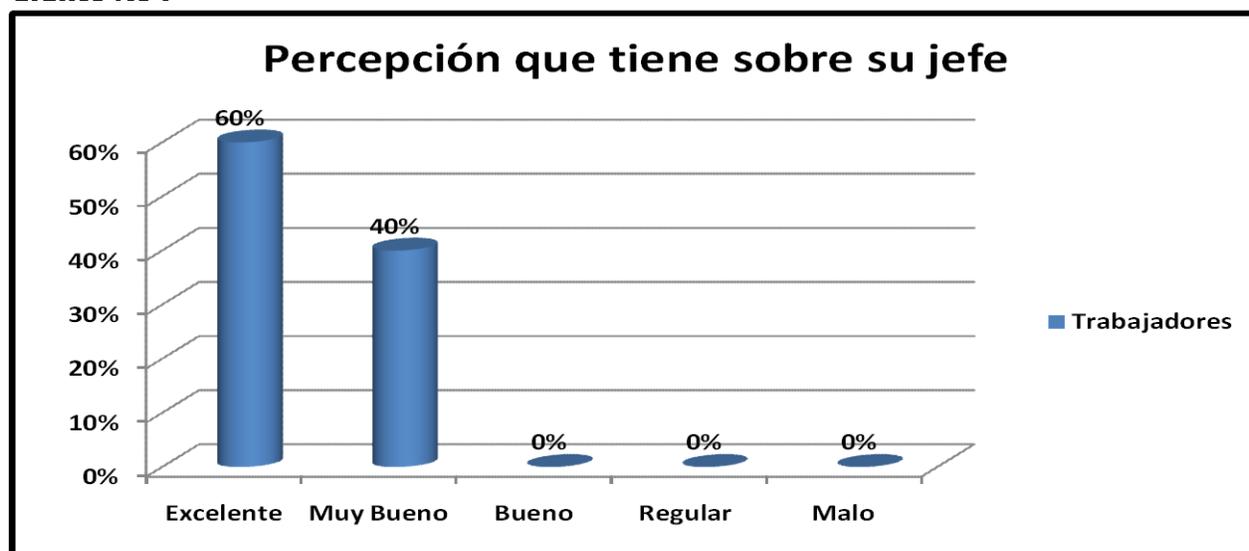
Para comprender este concepto en su forma de empleo las organizaciones lo hacen a través de su misión y visión, las que debe tener muy claras los integrantes para enfocar sus actividades y esfuerzos al logro de los objetivos de la empresa. Estas se pueden dar a conocer a través del uso de las diferentes formas de instruir, ya oral o escritas.

La siguiente pregunta realizada corresponde al tipo de instrucciones que reciben para el uso de los recursos, en la que un 100% respondió que no recibe orientaciones vía electrónica e instrucciones técnicas del uso de los recursos, 60% dijo no recibir instrucciones de los manuales de uso de los diferentes equipos y orientaciones por medio de memorándum. En cuanto a orientación verbal, capacitaciones y manuales de procedimientos un 80% respondió que si recibe.

En lo que corresponde a la entrevista sobre este indicador, el énfasis está en que la gerente considera estar dispuesta a aclarar dudas de los subordinados en cualquier momento y afirma que la empresa cuenta con manuales de procedimientos para cada función que realizan los integrantes.

De acuerdo a lo observado los trabajadores cumplen con estas normas y disciplinas establecidas dentro de la organización.

Gráfico No 7



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) a partir de Encuestas a trabajadores

La habilidad de mostrar satisfacción por lo que se hace en cualquier actividad cotidiana de manera que inspira a los demás a seguir su ejemplo. (Mastreta., 2006)

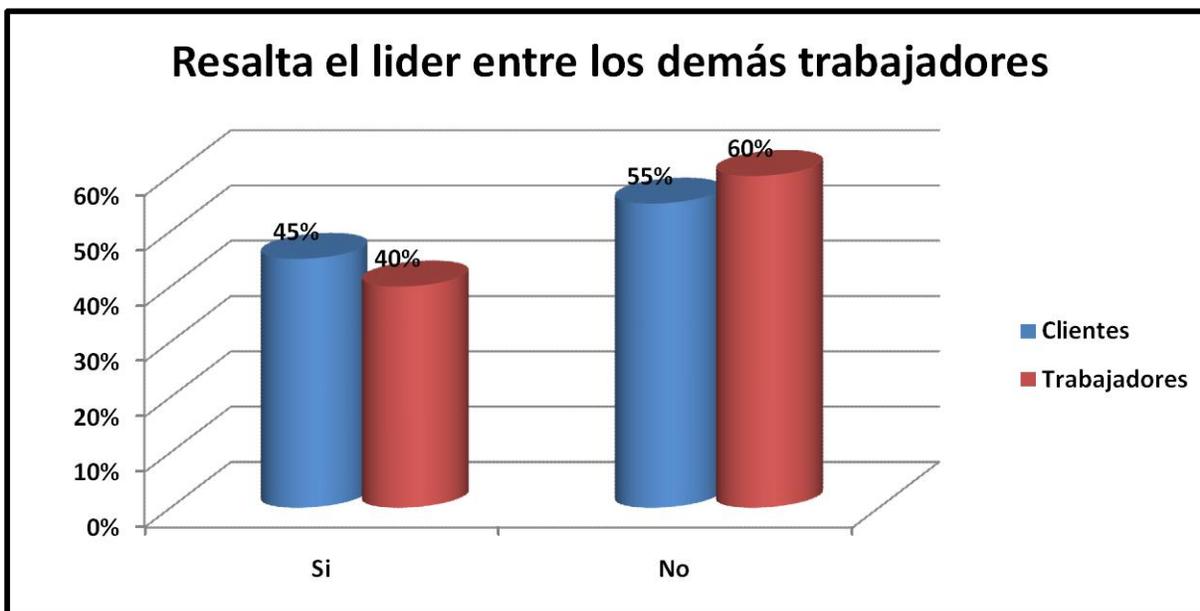
Según el concepto anterior el subordinado puede distinguir y formarse un concepto respecto a su jefe de acuerdo a lo que percibe en el trato que recibe, si su jefe se integra a las actividades de grupo sin subestimar a ninguno, esto puede influir de manera positiva e inspirar confianza en el grupo.

El grafico N°.7 muestra la percepción que tienen sobre su jefe los empleados, dando respuestas muy positivas al calificar en un 60% excelente y un 40% muy buenos. Esto se debe a que el líder de esta empresa les ha dado suficiente confianza para que ellos expresen sus ideas y se coordinen adecuadamente en sus actividades.

Al consultar al gerente sobre este tema, él considera que la percepción que tienen los subordinados es positiva ya que la mayoría de los trabajadores tiene más de ocho años de trabajar en la cooperativa y se percibe el bienestar de cada uno.

En tanto se puede observar que a pesar de las buenas relaciones entre el líder y los demás trabajadores, la afluencia de los clientes fue poca en los días que se realizaron las encuestas.

Gráfico No 8



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) apartir de Encuestas a clientes y trabajadores

Esta capacidad casi siempre es innata en algunos seres humanos ya que a veces es una característica que se refleja en el rostro.(Mastreta., 2006)

Esta descripción acerca de las características de las personas son las que hacen que clasificar o calificar a los individuos acerca de personalidad, especialmente al buscar un líder al que se le va asignar un grupo determinado.

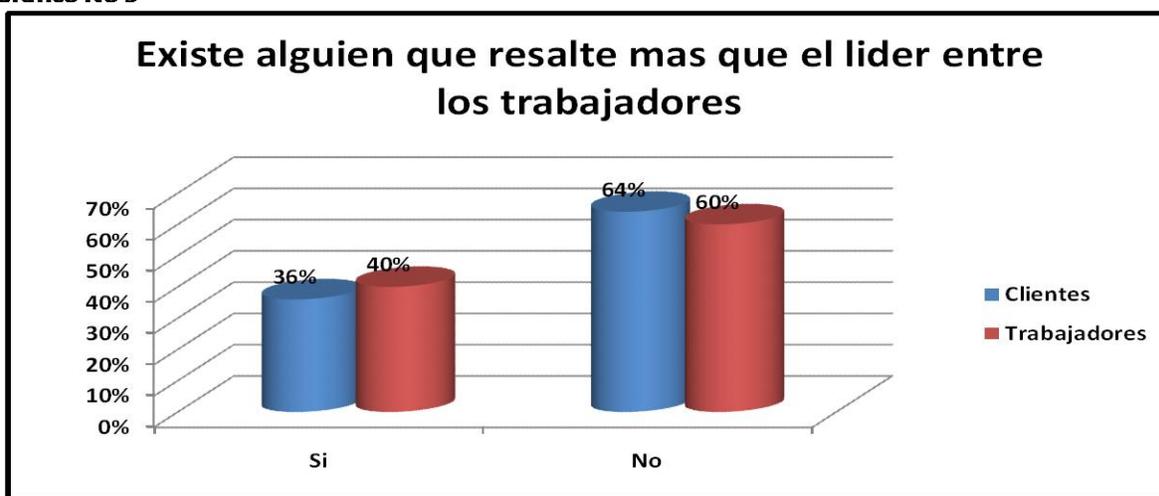
Para comprobar esta teoría los resultados obtenidos en el grafico N°8 sobre la pregunta si el jefe resalta sobre los demás, el 60% de los trabajadores dijo que no, y el 40% dijo si, coincidiendo con la respuesta de los clientes que dieron una respuesta negativa con 55% y positiva de 45% respectivamente.

Estos resultados se deben a que al tener una relación abierta con el líder, los subordinados se sientan en la misma capacidad de realizar el mismo trabajo si se les asigna esa responsabilidad.

Según la opinión del gerente considera que el darles confianza y compartir con ellos los quehaceres de la cooperativa les permite a ellos desarrollarse y sentirse en igual capacidad.

En lo que se pudo observar de acuerdo a esta interrogante es que el puesto del líder siempre resalta sobre los demás porque es el que tiene la última palabra en cualquier situación que se presente.

Gráfico No 9



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) apartir de Encuestas a clientes y trabajadores

Cada puesto exige un conjunto de diferentes tipos de Inteligencias y en diferentes proporciones de ellas. (Chiavenato I., 2009)

De acuerdo a criterio expuesto por Chiavenato, parece difícil acertar quien puede desempeñar las funciones de líder y quienes no porque incluyen muchas cualidades de conocimiento, conductas, acciones y reacciones que pueden tomarse en cuenta a la hora de elegir un líder.

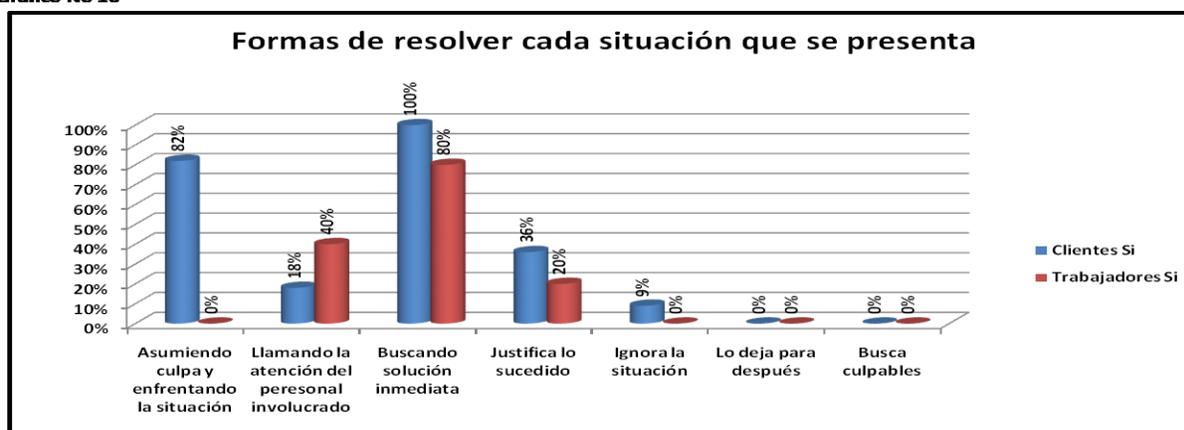
El grafico N°9 muestra la respuesta a la interrogante si existe alguien en la institución que resalte más que el gerente? El 64% de los cliente dijo que no y el 36% dijo si, también los trabajadores respondieron con un no el 60% y un si el 40%.

En esta respuesta también coincidieron los trabajadores y los clientes debido a que los responsables de área les responden positivamente en sus solicitudes. Probablemente los respondieron positivamente consideran que los jefes de área resaltan sobre el gerente.

En base a la entrevista se puede decir que en determinado momento se considero la posibilidad contratar a alguien para ocupar el puesto de gerente, pero luego de realizar una evaluación entre los trabajadores se decidió promover de cargo alguno de ellos.

Por lo tanto se puede deducir que puede haber alguien más en la cooperativa que tenga esa capacidad de resaltar sobre el líder.

Gráfico No 10



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) apartir de Encuestas a clientes y trabajadores

Según (Avenecer Cano, 2015) líder es el individuo que tiene la característica de usar el poder en el momento oportuno y asumiendo las consecuencias de sus actos.

Esta cualidad individual que presenta un buen líder al ejercer sus funciones, es de vital importancia al responder adecuadamente a una situación que se presente, desarrollando así más capacidad de liderazgo en sus subordinados de manera tal que puede llegar a delegar algunas de sus responsabilidades en ellos y crear un equipo capaz de enfrentar cualquier situación o cambio.

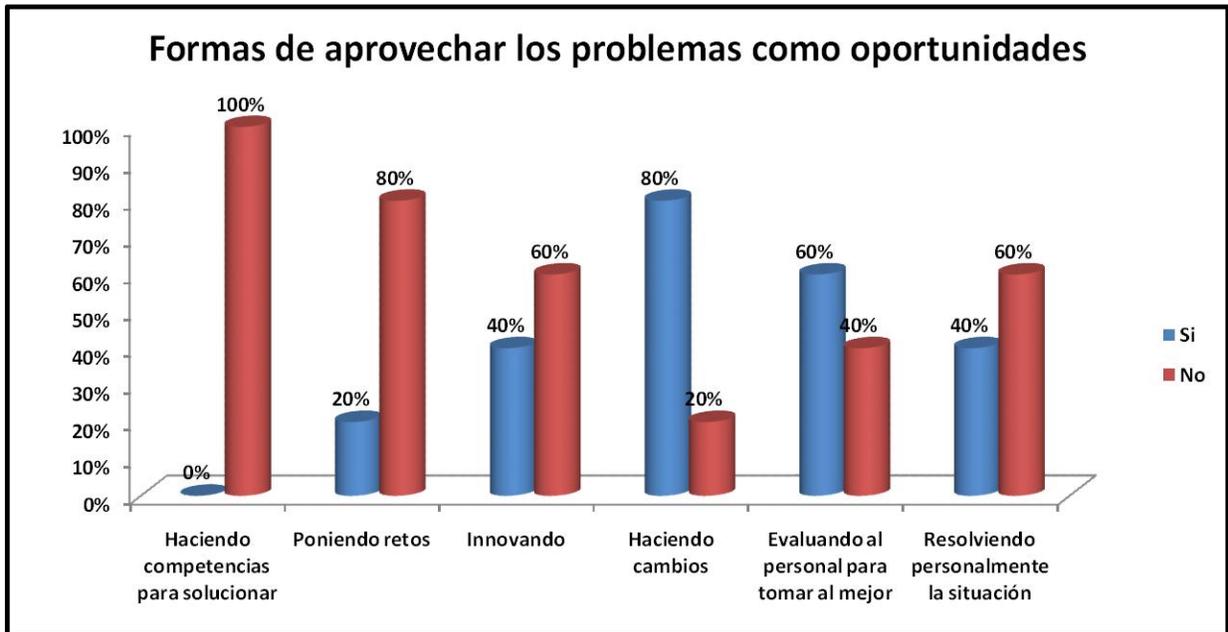
La interrogante del gráfico N°10, de qué forma su jefe resuelve cada situación que se le presenta? Los clientes respondieron positivamente en un 100% la variable buscando solución inmediata seguida de asumiendo culpa y enfrentando la situación con 82%, las respuesta negativas las obtuvieron el resto de las variable un 100% según valoración.

Los trabajadores por su parte respondieron si en buscando solución inmediata con 80% coincidiendo con los clientes al igual que en el resto de los parámetro de medida que en su mayoría respondieron negativamente en un 100% esto se debe a que los errores no hay que eliminarlos de manera negativa, al contrario se busca la solución inmediata y se toman medidas para que no se vuelva a repetir.

Al consultar al gerente sobre esta interrogante, las respuestas positivas se consideran adecuadas debido al buen desempeño y de comunicar a tiempo cualquier situación que se presente, para resolver de inmediato. Y si el caso amerita llamado de atención al trabajador se hacer de acuerdo a lo establecido en la ley laboral.

De tal manera que se puede decir que los resultados de la encuesta no coinciden con lo dicho por la gerente. Porque al suceder una situación donde tenga que intervenir el gerente hace notar que alguien no está ejerciendo bien sus funciones dentro de la organización de ahí el resultado de la encuesta puede ser falsa tanto la de los clientes como la de los trabajadores al responder que no se buscan culpables.

Gráfico No 11



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) apartir de Encuestas a trabajadores

La base fundamental del trabajo de cada gerente está en el equipo. Éste constituye su unidad de acción, su herramienta de trabajo. (Chiavenato I., 2009)

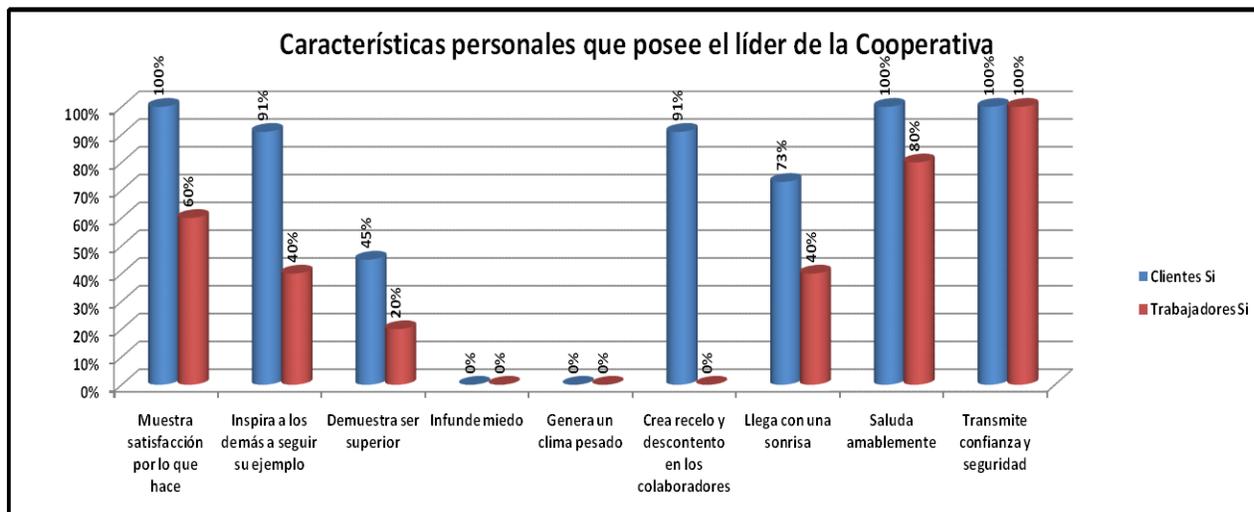
Bajo este concepto según Chiavenato los líderes toman acciones para hacer cambios que consideran necesarios para el buen desarrollo de las actividades partiendo de una situación que los demás involucrados consideran un problema difícil de resolver.

El gráfico N° 11 nos muestra de qué forma su jefe aprovecha las oportunidades que otro ven como un problema? Las respuestas dadas fueron valoradas de la siguiente manera, el 100% de los trabajadores respondió negativamente la variable haciendo competencias para solucionar el problema, y la respuesta positiva más alta con 80% para la variable dada haciendo cambios, la respuesta positiva más baja fue de 20% poniendo retos y la respuesta negativas más baja con 20% fue haciendo cambios.

Para la gerencia es interesante resolver una situación que los demás ven muy difícil, porque de esta manera demuestra su capacidad y actitud positiva ante una situación que de no resolverla a tiempo puede perjudicar los intereses de la organización.

Por lo tanto se considera inoportuna la respuesta negativa en poniendo retos, considerando que se pueden aprovechar la situación para motivar al trabajador retándolo a buscar una solución que le permita desarrollar su potencial profesional.

Gráfico N°12



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) a partir de Encuestas a clientes y trabajadores

Esta característica o capacidad se comprende como el profesionalismo con que se debe dirigir una actividad grupal donde el líder debe marcar las pautas a seguir para lograr el objetivo propuesto (Chiavenato, 2008)

De acuerdo a la cita anterior se considera que las características del líder deben estar enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo del grupo, para crear un equipo capaz llevar a cabo las tareas que le sean asignadas dentro de una organización. Lo que en su mayoría se logra a través del ejemplo a seguir como líder.

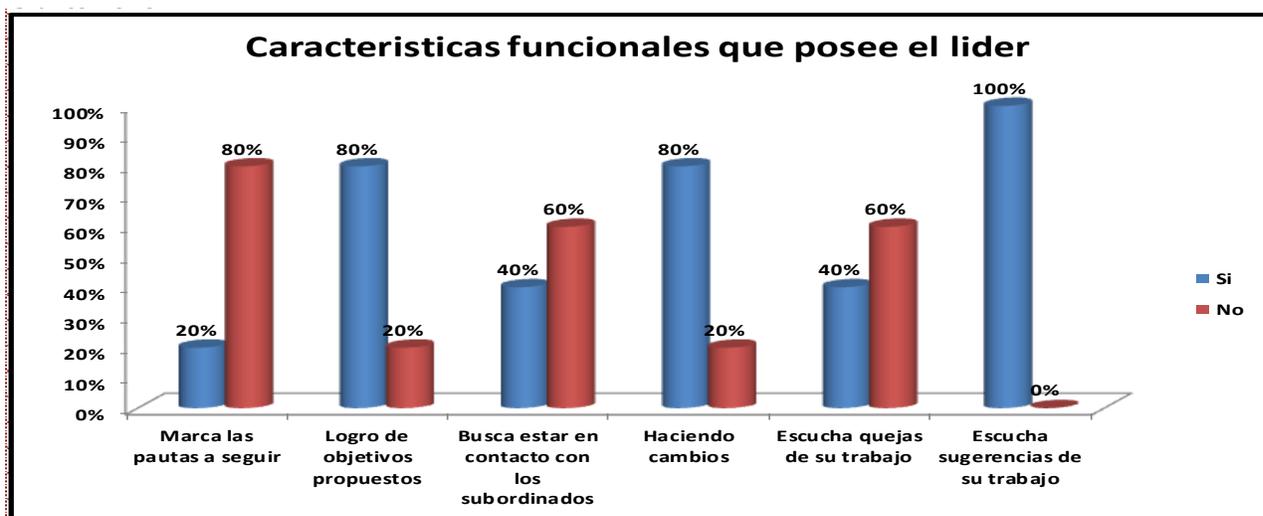
Según muestra la grafica N° 12 Para analizar las características del líder se realizó la pregunta, Cuál de las siguientes características personales posee el líder de esta empresa? según los parámetros dados el 100% de los cliente considera que muestra satisfacción por lo que hace, saluda amablemente y transmite confianza, 91% supone que inspira a los demás a seguir su ejemplo, también crea recelo y descontento en los colaboradores, el 73% piensa que llega con una sonrisa, y el 55% dice que no demuestra ser superior, 100% cree que no infunde miedo y no genera clima pesado.

Por otra parte las respuestas positivas de los trabajadores están con 100% en que el líder transmite confianza y seguridad, 80% dice que saluda amablemente y 60% considera que muestra satisfacción por lo que hace, y las respuesta negativas están 100% en que no infunde miedo, no general clima pesado y no crea recelo y descontento entre los trabajadores 60% dice que no inspira a los demás a seguir su ejemplo, y no llega con una sonrisa,

La relación que existe entre las respuestas de los clientes y trabajadores es que coinciden en varios parámetro, esto se debe a que las características del líder según la entrevista son positivas al dar confianza y mostrar disponibilidad de trabajar en equipo.

Según lo observado se puede decir que el gerente es una persona que reúne las características necesarias para desempeñar las tareas que se le asignen.

Gráfico N°12



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) a partir de Encuestas a trabajadores

Las habilidades y actitudes de los individuos, así como su nivel de confianza y seguridad hará que siempre intente hacer mejor las cosas (Brito, 2009).

De acuerdo a este concepto se pueden valorar si una persona está en la capacidad de ejercer funciones que demanden características específicas para desarrollar actividades exclusivas de un líder.

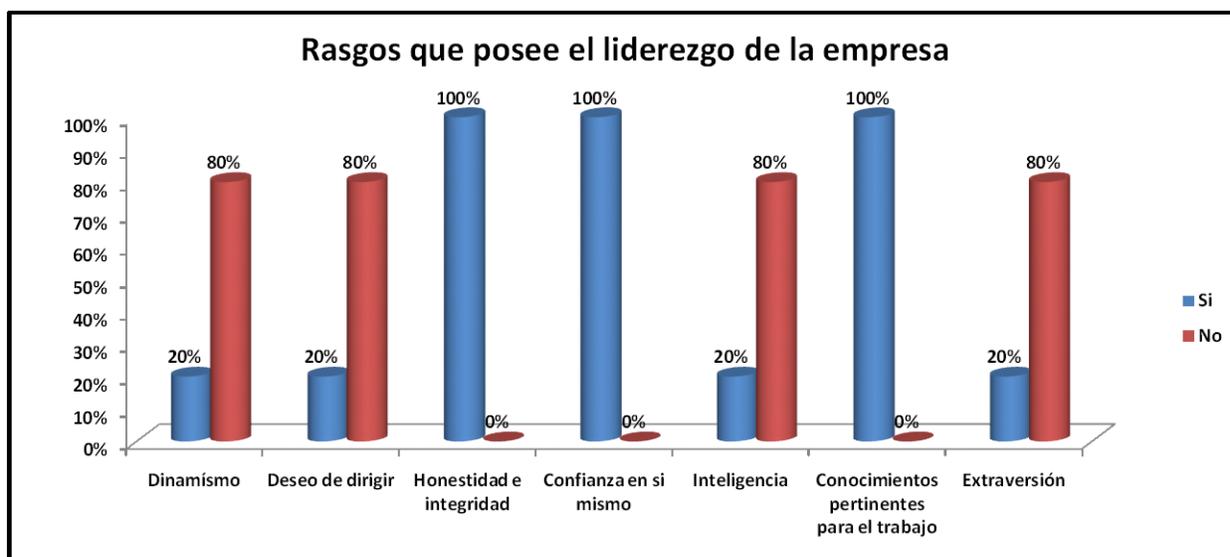
Para evaluar este indicador la grafica N° 13 muestra las respuestas a la pregunta realizada que reza, Cuáles de las siguientes características funcionales posee el líder de esta empresa? en laque las respuestas positivas están para las siguientes características dadas. El 100% opina que escucha sugerencia de su trabajo, 80% lograr los objetivos propuestos, y las respuestas negativas están con el 60% que considera no busca estar en contacto con los subordinados, no hace cambios, no escucha quejas de su trabajo.

A través de la entrevista se pudo ver que el líder se preocupa porque los recursos se utilicen bien, y si es necesario hacer cambios realiza sus propuestas a los coordinadores de área para consolidar con ellos las sugerencias que presentaran ante el consejo para su aprobación.

Se pudo observar que la mayor preocupación del líder está en la colocación de los recursos financieros ya que es un asunto delicado que debe manejarse estrictamente bajo los reglamentos y normas establecidos.

Por lo tanto se considera que le líder desempeña de sus funciones con alto grado de responsabilidad.

Gráfico No.14



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) a partir de Encuestas a trabajadores

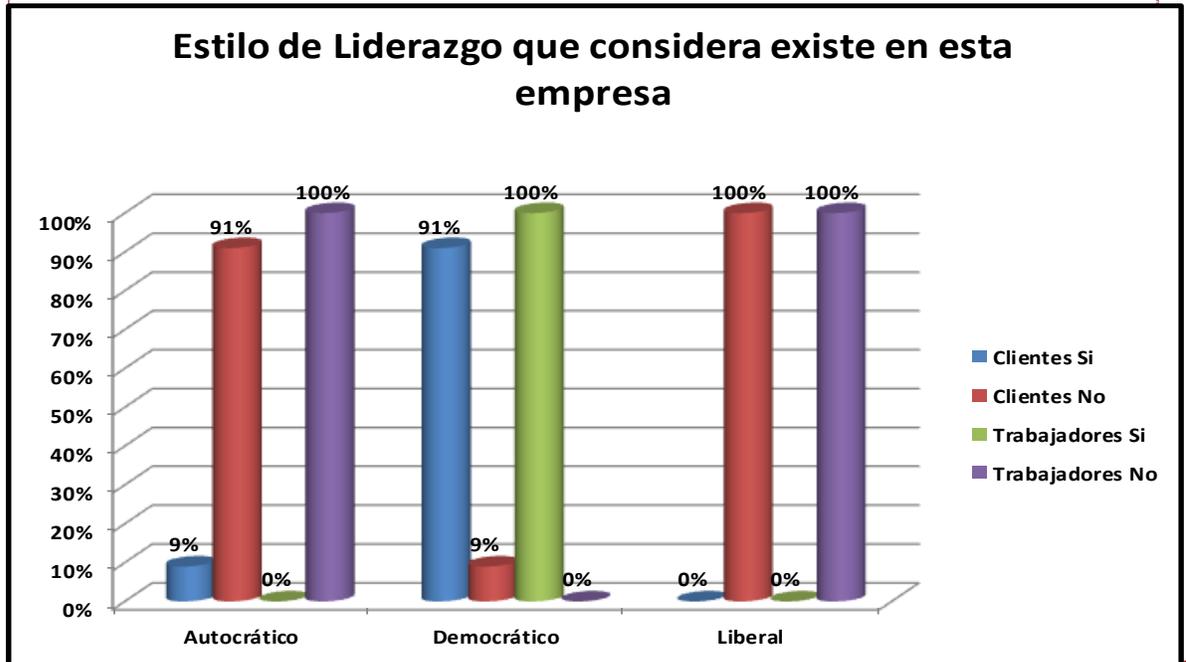
Un líder inspira para que se logren las metas organizacionales, y está siempre al frente de su grupo (Koontz & Heinz, 1993).citado por (Gutierrez Lopez, 2014)

Para lograr estas metas u objetivos los lideres hábiles de valen de su carisma positivas que influye positivamente en el grupo, logrando que los subordinados se sientan satisfechos con lo que hacen y motivados a realizar cada vez mejor su trabajo.

La grafica N° 14 responde la pregunta, Cuáles de los siguientes rasgos posee el liderazgo de esta empresa? el 100% de los trabajadores respondió que posee honestidad e integridad, confianza en sí mismo y conocimientos pertinentes al trabajo. En las respuesta negativas un 80% considera que no hay dinamismo, deseo de dirigir, inteligencia y extroversión.

Considerando los rasgos analizados en el gráfico se puede confirmar con la observación y entrevista en cuanto a que el liderazgo posee características positivas que le hace capaz de permanecer en la competencia como organización.

Gráfico No 15



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) apartir de Encuestas a clientes y trabajadores

El liderazgo no entiende de rango o poderes dentro de la empresa sino del buen hacer, del cumplimiento de objetivos marcados y de una carismática personalidad que hace que el resto de personas le sigan con fe ciega (Work Meter, 2014)

Es importante notar que buen un líder se distingue por los resultados que obtiene en el cumplimiento de metas propuestas y el reconocimiento que tiene de parte de sus superiores al igual que de sus subordinados y logro un nivel de satisfacción y equilibrio dentro de la organización que le permita seguir creciendo.

El gráfico N° 15 muestra que tanto el 91% de clientes como el 100% de los trabajadores opinan que el estilo de liderazgo de la Cooperativa es Democrático, esto se debe a que los trabajadores no tienen ningún inconveniente a la hora de realizar sus funciones.

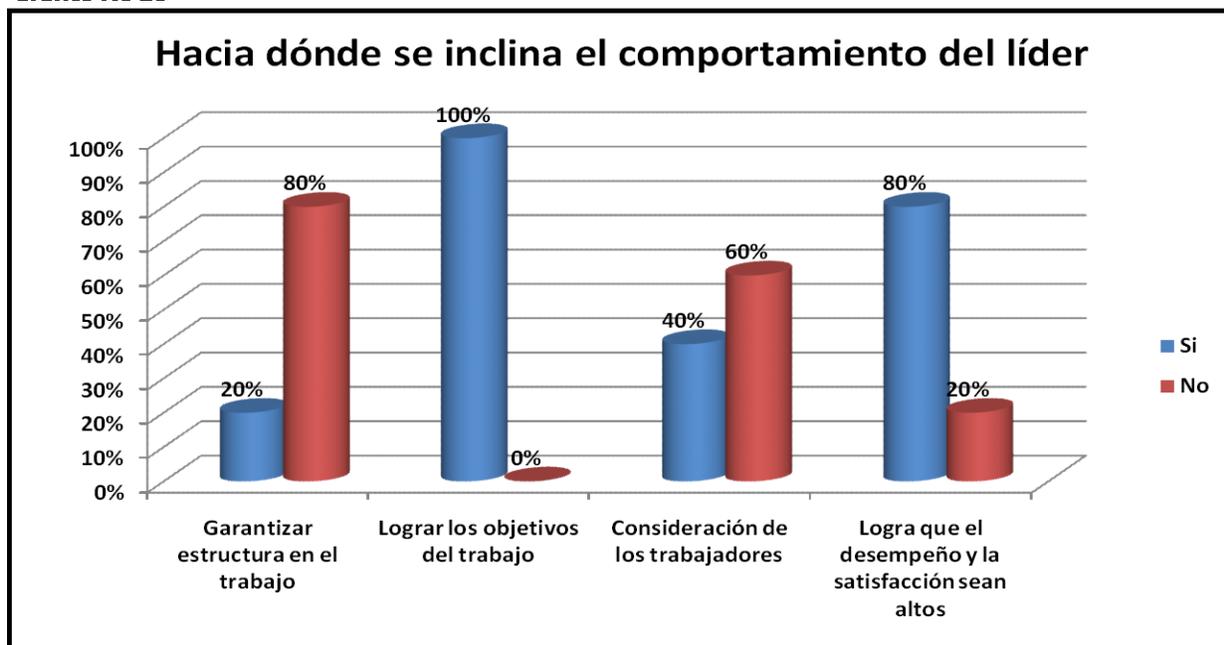
En cambio un 9% de clientes, señala que en la cooperativa reina un liderazgo autocrático, esto se debe a los clientes que están en desacuerdo con la manera de proceder al momento de solicitar un servicio, más aún, cuando la gerencia no decide lo que el socio espera.

En la entrevista realizada, la gerente opinó que algunos clientes tienen esta percepción debido a que si el trabajador tiene duda sobre lo que debe decidir al momento de atender a los clientes, este se permite ir a consultarlo con su jefe.

Según observación realizada, se encontró que los trabajadores si consultan a sus superiores sobre cualquier duda que tengan antes dar una respuesta a los clientes.

Por tanto se puede asegurar que en la cooperativa, sobre sale más el liderazgo liberal combinado con el autocrático, lo cual es favorable para esta empresa ya que, no siempre se tiene que ser permisible a lo que los subordinados y socios piden.

Gráfico No 16



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) apartir de Encuestas a trabajadores

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional que permite canalizar el esfuerzo y la conducta de cada trabajador. (Chiavenato I. , 2002)

De acuerdo a lo que expresa Chiavenato el líder tiene que lograr un equilibrio emocional que le permita mantener motivado a los trabajadores y conducirlos de manera adecuada en el desarrollo de las actividades.

En el grafico N°16 se reflejan las respuesta a la pregunta Hacia dónde considera se inclina más el comportamiento del líder? En la que 100% de los encuestados dijo que se inclina hacia el logro de los objetivos, a la vez un 80% dijo que lograr que su desempeño y la satisfacción sean altos.

Un 20% asegura que se preocupa por garantizar la estructura del trabajo y 40% dice que tiene consideración por los trabajadores.

De acuerdo a la entrevista realizada, el gerente expresa que se inclina hacia la jerarquía porque se debe conservar la autoridad y el respeto.

De acuerdo a la observación se puede decir que hay relación entre las respuesta de los trabajadores en base a la opinión del gerente.

Gráfico No 17



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) apartir de Encuestas a trabajadores

El liderazgo es un proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos (Robbins & Coulter, 2005).

Tal como expresa el autor los líderes deben enfocar todos sus esfuerzos para lograr gestionar con éxito las metas propuestas, orientando de manera adecuada y objetiva a sus subordinados.

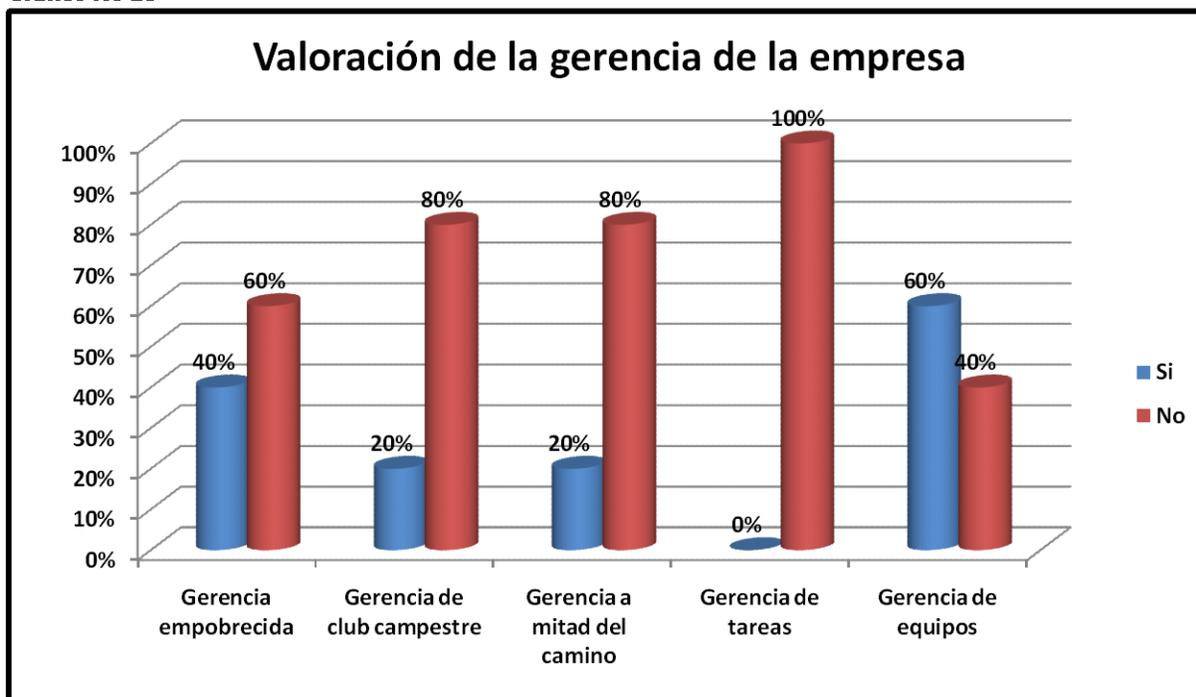
El grafico N°17 muestra los resultados de la pregunta, hacia dónde se orientan los líderes de ésta empresa? a lo que respondieron los encuestados en un 100% que el líder está orientado hacia la producción y servicios, 40% orientados hacia los empleados.

En referencia a lo expuesto en la entrevista se refleja que el líder está orientado hacia la jerarquía considerando al consejo como un superior a quien debe rendir cuentas de su desempeño.

Según observación los lideres en la cooperativa están orientados hacia la producción o servicios y el bienestar de los empleados.

Por lo tanto puede decir que están orientados a seguir creciendo como organización.

Gráfico No 18



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) apartir de Encuestas a trabajadores

Según (Robbins & Coulter, 2005) existe una gráfica de dos dimensiones que registra dos comportamientos de liderazgo, interés por el personal e interés por la producción, que dio como resultado cinco diferentes estilos de liderazgo.

Estos liderazgos mencionados se emplean a través de cinco vectores conocidos como parrilla gerencial que permiten valorar hacia donde se encamina el desempeño del líder los cuales se pueden observar en los resultados obtenidos a continuación.

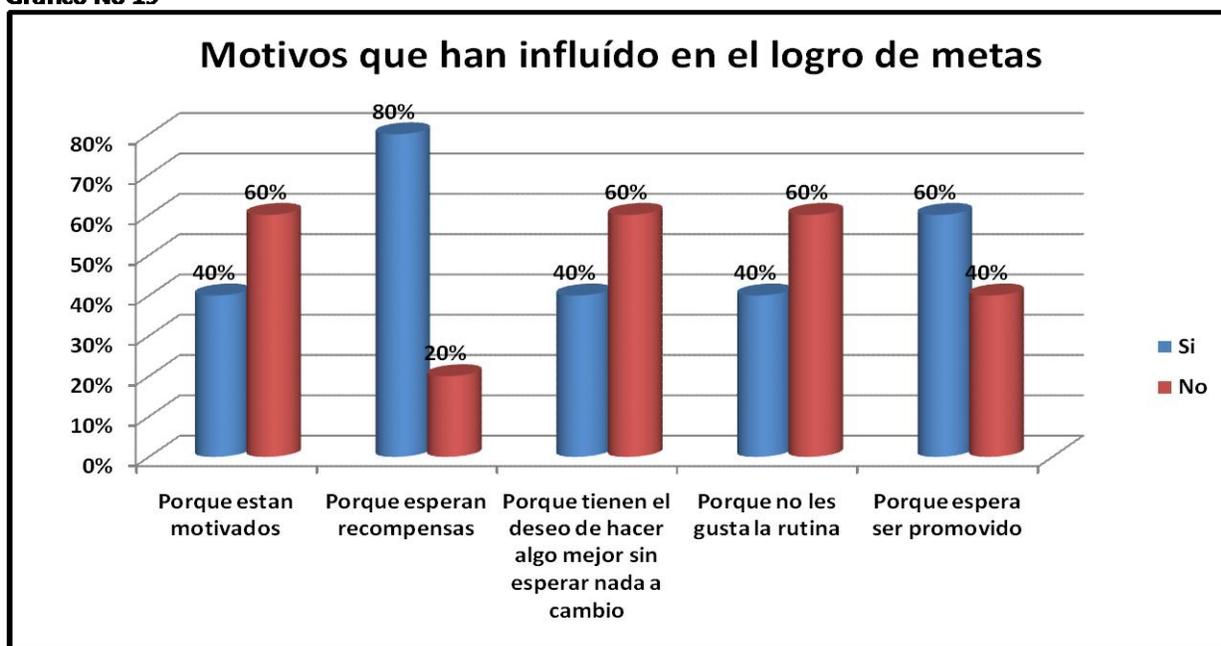
El gráfico N° 18 muestra en la siguiente escala cómo valora la gerencia de ésta empresa? en la que resalta la gerencia de equipo fue la que obtuvo un 60% como positiva, ya esta se enfoca en el interés común; seguido de la gerencia empobrecida con un 40% que considera que se realiza un trabajo rutinario sin visión de expansión y 20% para las gerencia de club campestre que se enfoca en el bienestar de los trabajadores promoviendo actividades de compañerismo y amistad, igual la gerencia a mitad del camino, que el gerente fija sus metas confiando en la capacidad de sus colaboradores para encontrar soluciones balanceadas en el cumplimiento de sus tareas.

Es importante mencionar que de acuerdo con la entrevista al gerente se da mucha importancia al trabajo en equipo ya que esto permite que los subordinados compartan conocimientos y habilidades para crecer a la par de la organización.

Según el criterio del investigador la gerencia de la cooperativa está ubicada en gerencia de equipo porque el personal se compromete a llevar a cabo sus funciones en la interdependencia a través de un interés común según los propósitos de la organización.

Por tanto la gerencia de esta cooperativa debe seguir orientada hacia el crecimiento y expansión de sus servicios para generar bienes y servicios al igual mantener relaciones de confianza y respeto entre sus socios.

Gráfico No 19



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) apartir de Encuestas a trabajadores

Las personas que tienen gran necesidad de logros luchan por obtener logros personales más que por los símbolos y recompensas del éxito. (Robbins & Coulter, 2005)

El concepto de la cita anterior refiere que lo que influye en el logro de las metas es la necesidad personal que un individuo tiene de conseguir algo que llene sus

expectativas, es decir que lo hagan sentir satisfacción de haber logrado lo que se propuso.

El gráfico N° 19 responde a la pregunta; Cuáles de los siguientes motivos han influido en el logro de que se proponen? Los parámetros dados muestran los siguientes resultados positivos, 80% porque esperan recompensas, 60% porque esperan ser promovidos, 40% dice hacerlo por estar motivados, porque tienen deseo de hacer algo mejor sin esperar nada a cambio y porque no les gusta la rutina.

Por parte de la gerencia se considera que los motivos que influyen en los logros de los trabajadores son los beneficios que reciben, la colaboración dentro del grupo y el tiempo que tiene de laborar en la empresa.

Esto es evidente ya que la mayoría de los empleados tiene más de 10 años de pertenecer a la organización.

Por tanto se puede asegurar que lo que ha influido en logro de metas en la cooperativa es el deseo personal de los trabajadores de mantener la satisfacción laboral a través del buen desempeño de sus funciones.

Gráfico No 20



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) apartir de Encuestas a trabajadores

Los individuos que poseen una fuerte motivación de poder emprenden acciones que afectan las conductas de otros y tienen un enorme atractivo emocional. (Hellriegel & Solum, 2009)

De acuerdo con lo que nos afirma el autor se considera que hay personas que demuestran con su conducta que las cosas se pueden hacer mejor cuando se hacen con pasión, lo que influye positivamente en los demás.

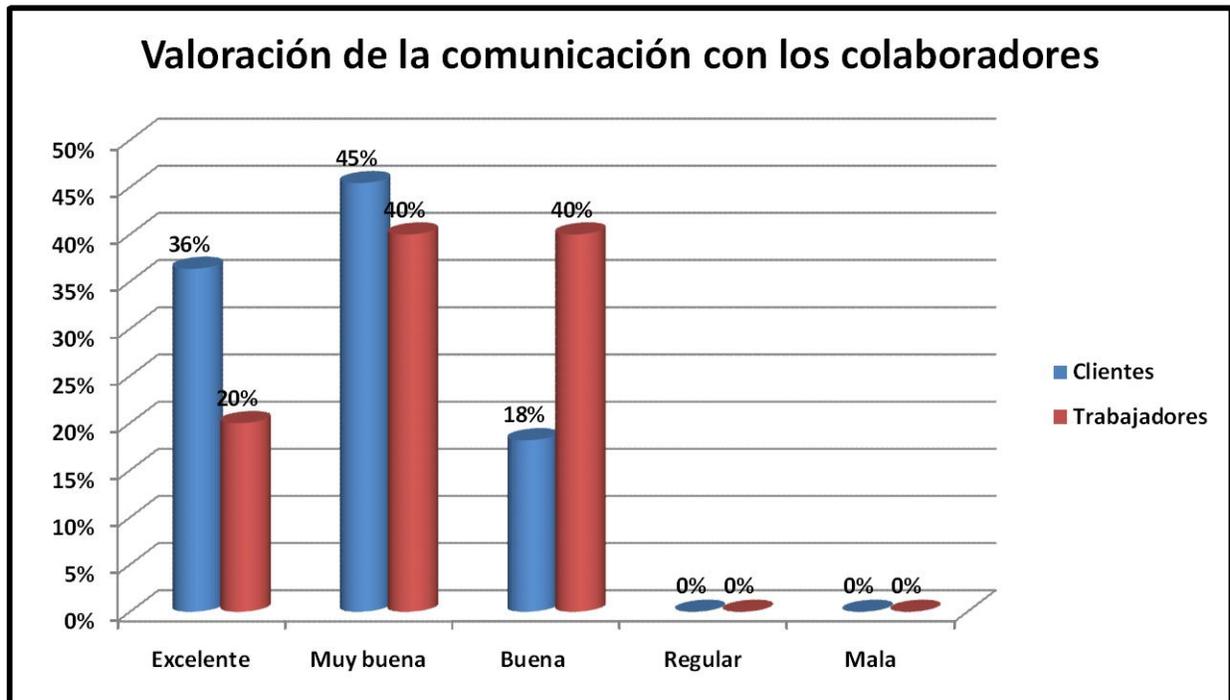
El gráfico N° 20 muestra Cuál de los siguientes elementos han ayudado a la gerencia a utilizar el poder como motivación dentro de la empresa? para responder esta interrogante los elementos expuestos fueron; emprender acciones que afecten la conducta de los subordinados en la que un 60% considera positiva y 40% negativa, la siguiente es; tener un enorme atractivo emocional la que fue considerada en 40% positiva y 60% negativa, la que tuvo mayor porcentaje fue proporcionar recompensas de estatus a sus seguidores con un 80%.

La gerencia por su parte dice que un elemento importante en la motivación de los empleados es el factor económico, por lo que cuenta con una política de proporcionar ayuda económica en caso de que el trabajador quiera estudiar un curso o postgrado que le ayude a desarrollarse mejor en su trabajo. También se les hace efectivo el ajuste a su salario cada año según el porcentaje que establece el gobierno.

En base a lo observado se considera un elemento importante de motivación las condiciones físicas del lugar de trabajo, los equipos de trabajo y refrigerio que pocas empresas ofrecen.

Por tanto se puede decir que los resultados de la encuesta no coinciden con la teoría del uso de poder como motivación, ya que el tener un fuerte atractivo emocional fue el que obtuvo menor resultado comparado con las acciones que emprende el jefe para afectar la conducta de los subordinados. Es decir si el jefe no tiene atractivo emocional aunque emprenda acciones para afectar la conducta de los subordinados puede que no obtenga los resultados esperados.

Gráfico No 21



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) apartir de Encuestas a clientes y trabajadores

Es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. (Robbins & Coulter, 2005)

De acuerdo a la cita del autor la comunicación es la base del éxito dentro de una organización que permite al individuo desarrollarse plenamente al sentirse aceptado y valorado conforme a su desempeño.

Para obtener los resultados de esta gráfica N°21 se preguntó cómo valora la comunicación que existe en esta empresa para acoger a sus colaboradores y que estos se sientan pertenecientes a la misma? Los clientes respondieron con un 36% como excelente la comunicación, 45% muy buena y 18% buena. En cambio los empleados respondieron con 20% excelente, 40% muy buena y 40% buena.

Según la gerencia siempre se les ha dado espacio para que los subordinados se comuniquen, desarrollen sus habilidades y pongan en práctica sus conocimientos para que se sientan pertenecientes a la misma.

Se observó que si existe una buena comunicación entre los trabajadores lo que les permite realizar su trabajo en un ambiente amigable.

Gráfico No 22



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) apartir de Encuestas a trabajadores

Son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra (Koontz & Weihrich, 2001)

De acuerdo al autor este es un factor de mayor importancia que debe ser tomado en cuenta y de manera especial por los líderes de grupo para determinar cuáles son las necesidades que los empleados desean satisfacer.

En la gráfica N°22 se Analizó Qué tipo de necesidades han logrado satisfacer con los motivadores utilizados en esta empresa? los trabajadores respondieron con un 100% las necesidades fisiológicas, con 80% las de seguridad, 40% en sociales, 80% las de estima y 0% las de autorrealización.

En base a la entrevista realizada, la gerente considera que los motivadores usados en la cooperativa son muy bien aceptados por los trabajadores porque se les reconoce equitativamente su desempeño y aparte de su salario reciben bono navideño,

canasta básica navideña, y por otro lado se les capacita de acuerdo a sus funciones, también si desean estudiar un postgrado la cooperativa le apoya económicamente en un porcentaje.

En base a la observación se puede decir que los trabajadores satisfacen la mayoría de sus necesidades ya que de otra manera no lograrían permanecer mucho tiempo laborando dentro de la organización ni mostrarían entusiasmo y cordialidad en la atención a los clientes.

Por tanto esto se puede considerar muy positivo para la cooperativa el mantener contento a sus trabajadores ya que le permite tener un equipo sólido en el desarrollo de sus actividades y le otorga credibilidad y confianza para seguir desarrollándose como organización que brinda oportunidades a las personas de escasos recursos económicos a través de sus servicios de ahorro y crédito.

Gráfico No 23



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) apartir de Encuestas a clientes

Según (Cuadrado M. I., 2003), el verdadero líder debe conocer muy bien a su grupo, sus deseos, anhelos, necesidades, aspiraciones. (Gutierrez Lopez, 2014)

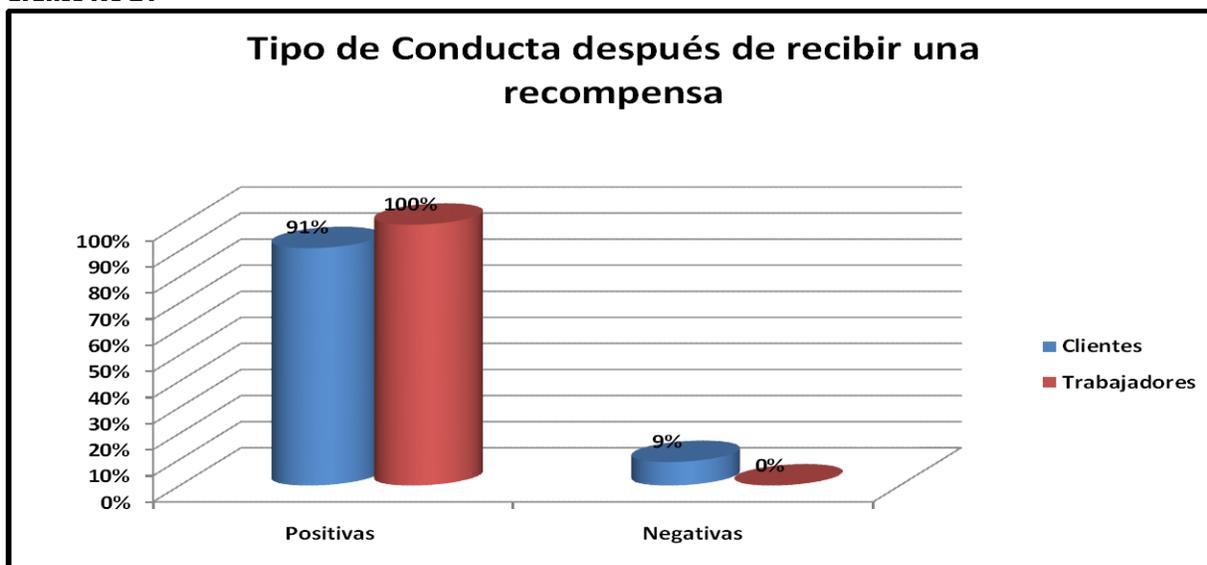
La cita anterior muestra que los empleadores o líderes deben conocer de cerca las necesidades de sus subordinados para tratar de que se les proporcionen la ayuda necesaria para su satisfacción.

El gráfico N°23 muestra la valoración a las necesidades de los empleados que se realizó en base a la siguiente pregunta a los clientes; ¿Cómo valora las necesidades personales de los trabajadores? Un 18% de los clientes respondieron que los observan muy satisfechos y 72% satisfechos.

De acuerdo a la entrevista algo importante que menciona la gerente es que si los empleados tienen alguna necesidad de resolver un problema personal y esto implica ausentarse de sus labores, se les otorga un permiso ya sea con goce de salarios o a conveniencia de ambas partes.

Por tanto es necesario para la cooperativa mantener sus políticas motivacionales fortalecidas para que los trabajadores permanezcan satisfechos y puedan seguir aportando su fuerza laboral con calidad.

Gráfico No 24



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) apartir de Encuestas a clientes y trabajadores

El líder debe cultivar el conocimiento propio y ponerlo a trabajar en forma inteligente para observar reacciones favorables y desfavorables a su comportamiento e identificar las causas (Vallejos, 2003).

De acuerdo a la cita anterior se considera necesario para un líder desarrollar la habilidad de interpretar la reacción de una persona ante un estímulo. Porque puede ser

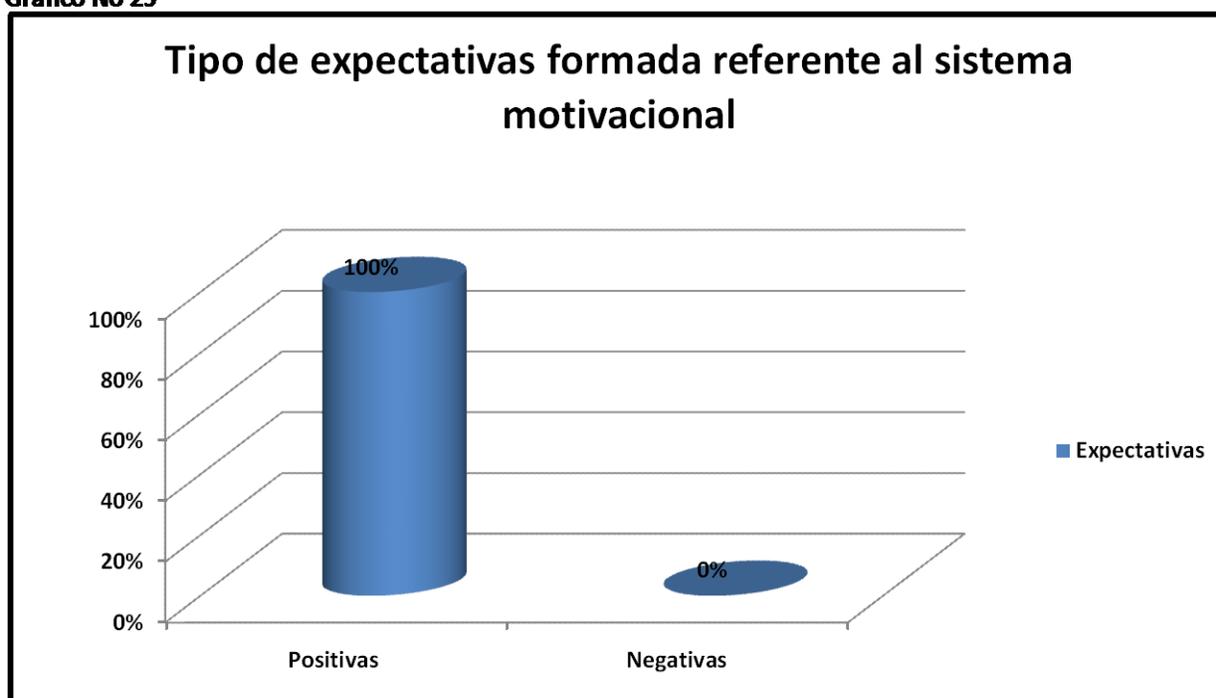
que pueden ser tomadas de forma positiva generalmente pero puede haber el grupo algunos que no reaccionen de la misma manera.

Se hace interesante conocer en la práctica Qué tipo de conducta tienen los trabajadores después de recibir una recompensa motivacional por parte de la empresa? el grafico N°24 nos muestra que los clientes respondieron con 91% positivas las reacciones y un 9% negativas. Y los trabajadores respondieron con 100% Positivas.

Al consultar al gerente sobre esta interrogante comenta que en la cooperativa siempre han reaccionado positivamente los trabajadores a este tipo de estímulos, mostrando alegría. Lo que se pudo observar en las visitas realizadas a la cooperativa.

Por tanto el gerente de la cooperativa puede aprovechar esos momentos para influir en ellos el entusiasmo de seguir trabajando con responsabilidad y esmero.

Gráfico No 25



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) apartir de Encuestas a trabajadores

El compromiso inicial de los empleados con una organización se determina en gran medida por sus características individuales y por la medida en que sus primeras experiencias laborales se ajustan a sus expectativas.(Hellriegel & Solum, 2009).

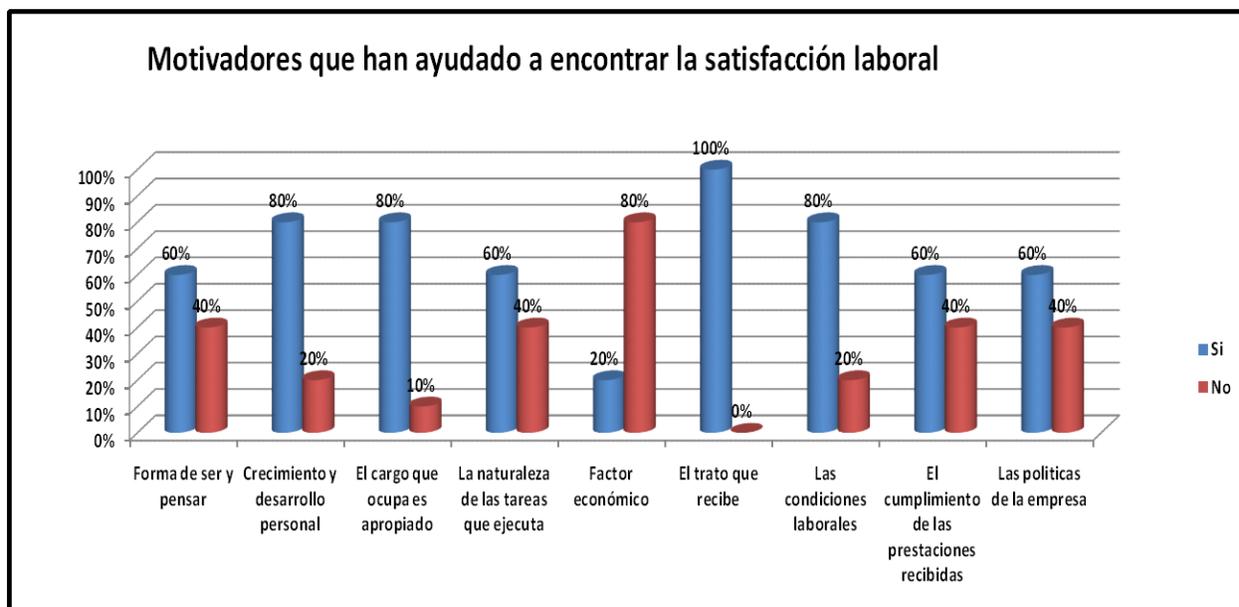
En lo citado por el autor se entiende que los individuos cuando buscan un empleo lo hacen de acuerdo a satisfacer sus necesidades y expectativas, tomando en cuenta las experiencias anteriores que ha tenido y comparando los beneficios que obtendrá en el nuevo trabajo.

Los resultados que muestra el gráfico N°25 responde a la pregunta Qué tipo de expectativas te has formado referente al sistema motivacional que tiene la empresa? nos muestra en un 100% que las expectativas son positivas.

De acuerdo a la entrevista con el gerente estas expectativas positivas se deben al trato que reciben, la empresa les reconoce sus años laborados, sus prestaciones, antigüedad y capacitación continua, por ejemplo ahorita se está capacitando sobre lavado de dinero.

A criterio del observador se considera que el hecho de que los trabajadores consideren positivamente satisfechas sus necesidades no asegura que este pueda estarlo todo el tiempo, por lo que líder debe estar atento a las nuevas expectativas que le motivan a seguir en la organización.

Gráfico N°.26



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) a partir de Encuestas a trabajadores

Los factores motivacionales son los medios por los cuales es posible conciliar

necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra (Koontz & Weihrich, 2001)

Como se puede observar y se ha descrito, lo que ha permitido una satisfacción laboral es el trato que el personal ha recibido en la institución, un trato con respeto, amabilidad, tolerancia, y agregaban que es algo muy importante porque muchas veces se puede obtener otros recursos pero se recibe un mal trato lo que afecta psicológicamente a los trabajadores y eso bloquea sus mentes y deseos de continuar laborando.

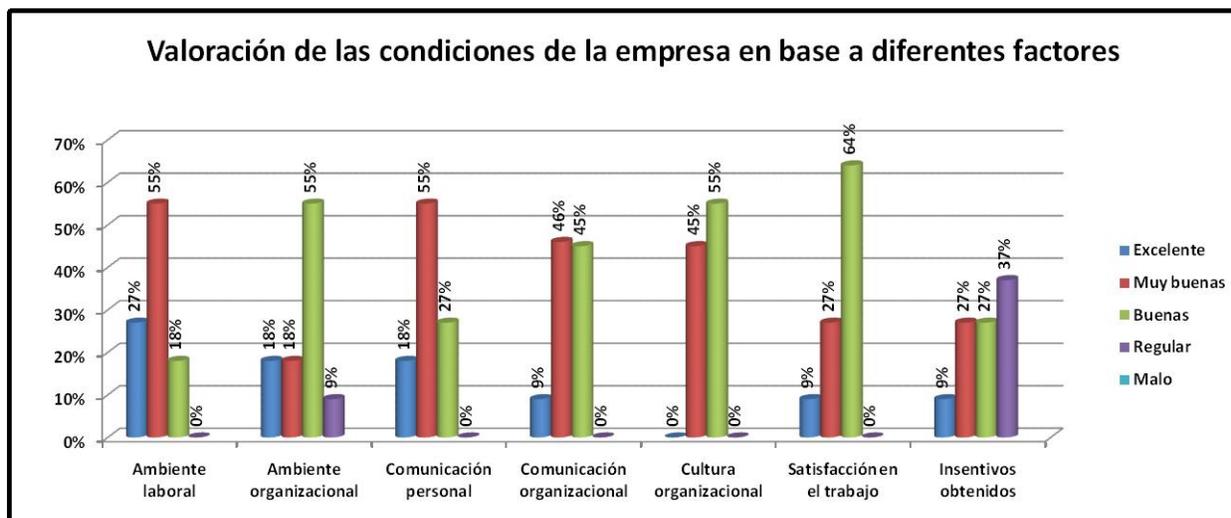
Entre algunos factores que han ayudado a que un trabajador se sienta satisfecho laboralmente lo que tienen mayor influencia son el trato que reciben, donde al aplicar las técnicas de motivación los trabajadores en un 100% están de acuerdo que el trato que reciben es lo que más les hace sentir esa satisfacción de trabajar, seguido por otros aspectos como la condición laboral, el cargo que ocupa es apropiado y las oportunidades de crecimiento y desarrollo personal donde un 80% de los trabajadores encuestados están de acuerdo que estos aspectos causan satisfacción laboral, porque las condiciones laborales son muy importantes, el tener un lugar adecuado, con las herramientas necesarias, las oportunidades de crecer dentro de la empresa son un factor importante y un 20% no los considera factores que les permita sentirse satisfechos, también un 60% de los encuestados dice que aspectos como la forma de pensar, la naturaleza de las tareas que ejecuta, el cumplimiento de las prestaciones recibidas y las políticas de la empresa son aspectos que causan satisfacción laboral, en cambio un 40% responden que no.

De acuerdo a lo que no expresa el gerente uno de los motivadores en la cooperativa han sido las condiciones laborales, y la promoción de puestos.

En la observación se notó que la cooperativa ofrece a sus trabajadores condiciones laborales óptimas, cuenta con un local que reúne todas las condiciones necesarias para el desarrollo de las actividades.

Cabe mencionar que estas condiciones son las que han permitido a los trabajadores permanecer satisfechos dentro de la organización. Por tanto es recomendable que sigan fortaleciendo el tipo de liderazgo y sus motivadores.

Gráfico N°.27



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) a partir de Encuestas a clientes

La motivación puede nacer de una necesidad que se genera de forma espontánea o bien puede ser inducida (Chiavenato I., 2008).

En las empresas la motivación es un arma que si es utilizada adecuadamente esta ayuda aun en el incremento de la productividad, estas pueden estar relacionadas al ambiente dentro de la organización.

Los datos que reflejan los resultados obtenidos respecto a la pregunta cómo valora las condiciones en las que se encuentra los siguientes factores de la empresa dice que el 27% de los clientes, consideran que el ambiente laboral es excelente, sin embargo el 18% opinan que el ambiente organizacional y la comunicación personal. La mayoría de los clientes las valoran como muy buena. Por otro lado, más de la mitad consideran que la comunicación organizacional, la cultura y la satisfacción en el trabajo son buenas, dando pautas a que existen debilidades enfocadas desde el punto de vista incentivo.

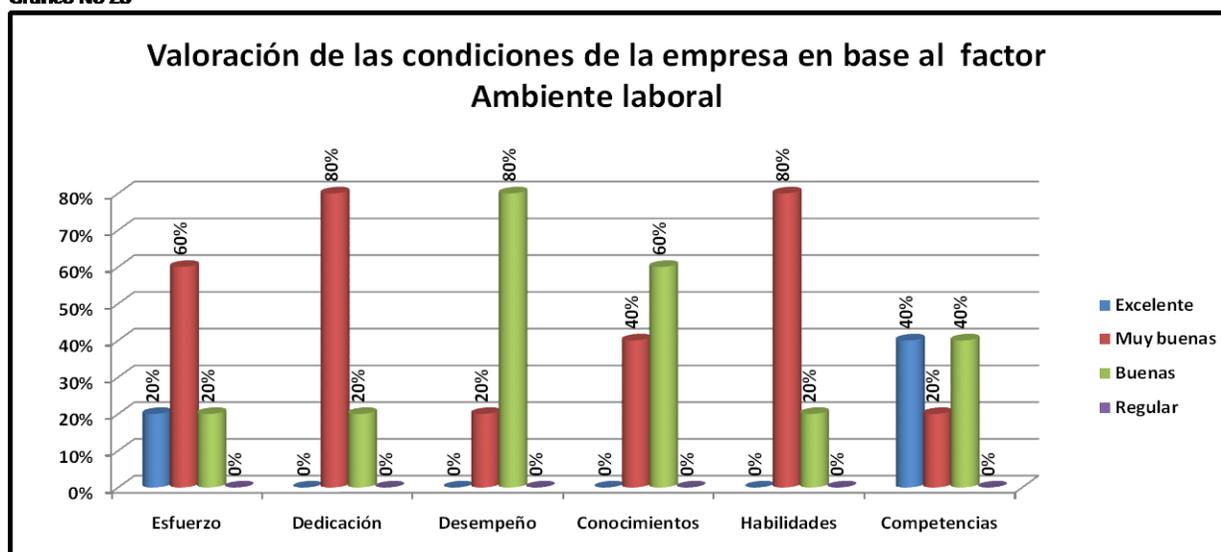
Por medio de encuesta a los trabajadores, se logró obtener con más detalle datos específicos a cada uno de los elementos señalados en el gráfico N° 27.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista la gerente expresa que las condiciones son muy buenas, al igual que el ambiente organización que esta establecido en el organigrama jerárquico, sobre la comunicación personal y organizacional también las considera muy buenas, lo mismo asegura sobre la satisfacción en el trabajo, incentivos y prestaciones sociales.

En la observación sobre estos factores se puede notar que el ambiente laboral es agradable que presta las condiciones de higiene y seguridad que exigen el código del trabajo, en el ambiente organizacional trabajan con orden estructural pues cada subordinado está en su área asignada, en la comunicación personal se nota que es muy buena entre los trabajadores, la satisfacción en el trabajo es muy estable pues la mayoría de los trabajadores ha logrado alcanzar la estabilidad laboral debido a las buenas condiciones y seguridad que les brinda la cooperativa. Los incentivos obtenidos la empresa les hace efectiva todas las prestaciones que la ley exige, a parte les otorga bonos navideños, canastas básicas y otros beneficios.

Por tanto se puede decir que las condiciones de la empresa en base a estos factores son muy buenas y favorables para los trabajadores.

Gráfico No 28



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) a partir de Encuestas a trabajadores

Para Goncalvez (1999) el ambiente laboral es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño, modo de comunicación, estilo de liderazgo.

Cada uno de los aspectos antes mencionados es importante para medir el grado de satisfacción que brinda el ambiente laboral, para lo cual se buscan los parámetros que definirán las condiciones que la empresa ofrece a sus trabajadores.

Al valorar las condiciones de la empresa en base al factor ambiente laboral, se realiza encuesta a los trabajadores califican un 80% la Dedicación y Habilidades como muy buenas y un 20% buenas, se puede apreciar en el gráfico que son los dos aspectos que permiten un buen ambiente laboral.

Según los resultados obtenidos, cuando un trabajo se realiza con mucha dedicación y el trabajador cuenta con las habilidades necesarias para realizar sus funciones va a provocar un ambiente laboral por que una persona dedicada tiene su atención fija en lo que hace y se esfuerza por realizar lo mejor posible dicha actividad con el fin de alcanzar un objetivo.

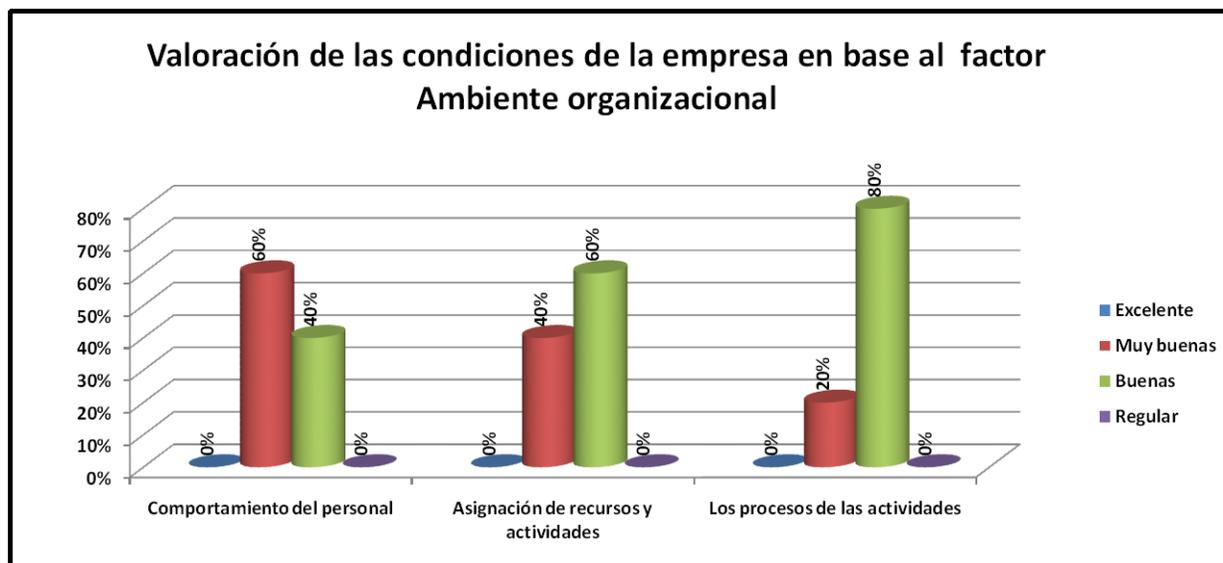
El esfuerzo los trabajadores lo califican un 60% como excelente un 20% muy bueno y un 20% bueno, esto indica que los trabajadores se esfuerzan día a día, y gracias a eso las empresas y el personal de forma general se beneficia mucho ya que al esforzarse hay más dedicación, empeño, entrega como comentaban algunos trabajadores.

El desempeño se puede considerar como el buen desarrollo en las tareas y como este ejecuta sus funciones, en esta organización un 80% considera el desempeño como bueno y un 20% como muy bueno, el conocimiento un 60% lo califica como bueno y un 40% como muy bueno, el conocimiento es un aspecto de mucha importancia en esta y cualquier otra entidad, ya que a través del conocimiento el trabajador tiene la facilidad de comprender y realizar lo que se le asigna con mayor facilidad. Competencia un 40% lo califica como excelente y buena y un 20% como muy buena.

Con respecto a la opinión de la gerente sobre este resultado se observa en el gráfico N°27, al igual que la observación del investigador.

Por tanto se puede asegurar que la empresa sobresalen en estos aspectos estudiados.

Gráfico N°.29



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) a partir de Encuestas a trabajadores

Según (Chiavenato I. , 2007) Esta política exige buenas relaciones con los empleados y un clima organizacional saludable, en el cual los gerentes y supervisores son asesorados por especialistas de staff.

El asesoramiento sobre lo que se espera de los colaboradores es otro tema que cobra importancia porque para que un líder pueda verificar el cumplimiento fiel de las metas de trabajo, antes debe haber brindado una guía clara de lo que cada área de la empresa debe hacer y esto facilita también las evaluaciones objetivas.

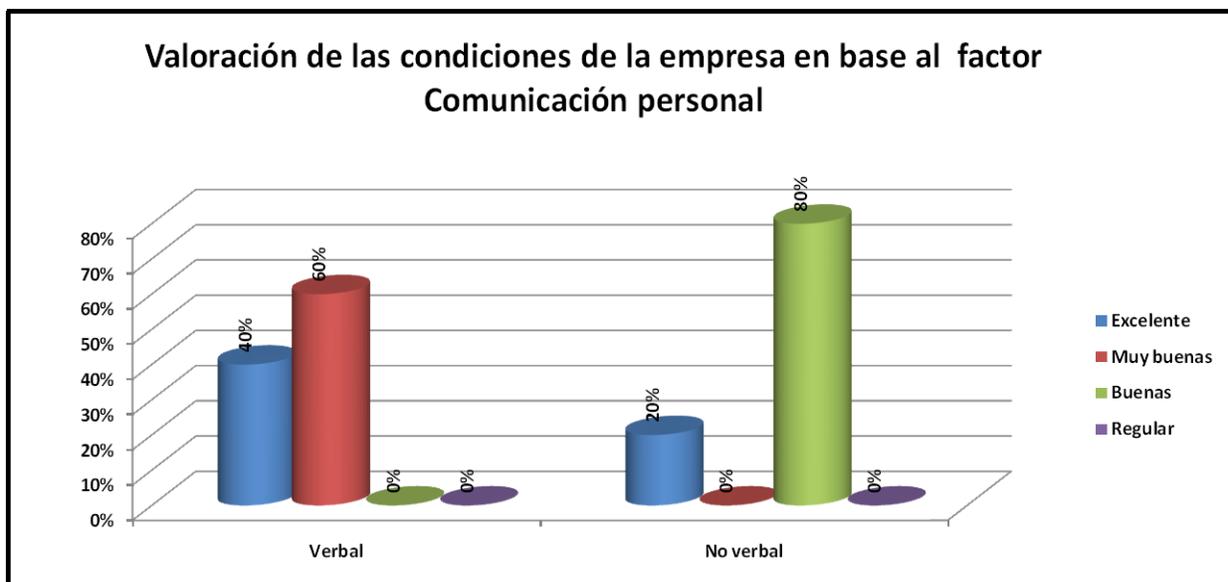
Al realizar encuesta a los trabajadores de la institución, se menciona tres aspectos del ambiente organizacional para valorar la empresa.

En cuanto al comportamiento del personal un 60% lo considera como muy buena y un 40% buena, basando esto en que los trabajadores han mostrado buena disciplina, puntualidad, responsabilidad, cumplimiento, en la Asignación de recursos y actividades un 40% lo considera muy buena y un 60% o considera buena, con lo que se puede decir que hay una buena distribución de todas las actividades de acuerdo al

perfil de cada trabajador y a la vez se han brindado los recursos necesarios para cumplir con cada actividad asignada. Los procesos de las actividades un 80% lo califica como buena y el otro 20% como muy buena, el proceso de actividades son las líneas que indican cómo realizar el trabajo, que métodos se deben utilizar o seguir para la realización de las mismas.

Por tanto se puede confirmar que hay una buena distribución en los procesos de las actividades de acuerdo al perfil de cada trabajador.

Gráfico N°.30



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) a partir de Encuestas a trabajadores

Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación.(Chiavenato I. , 2007)

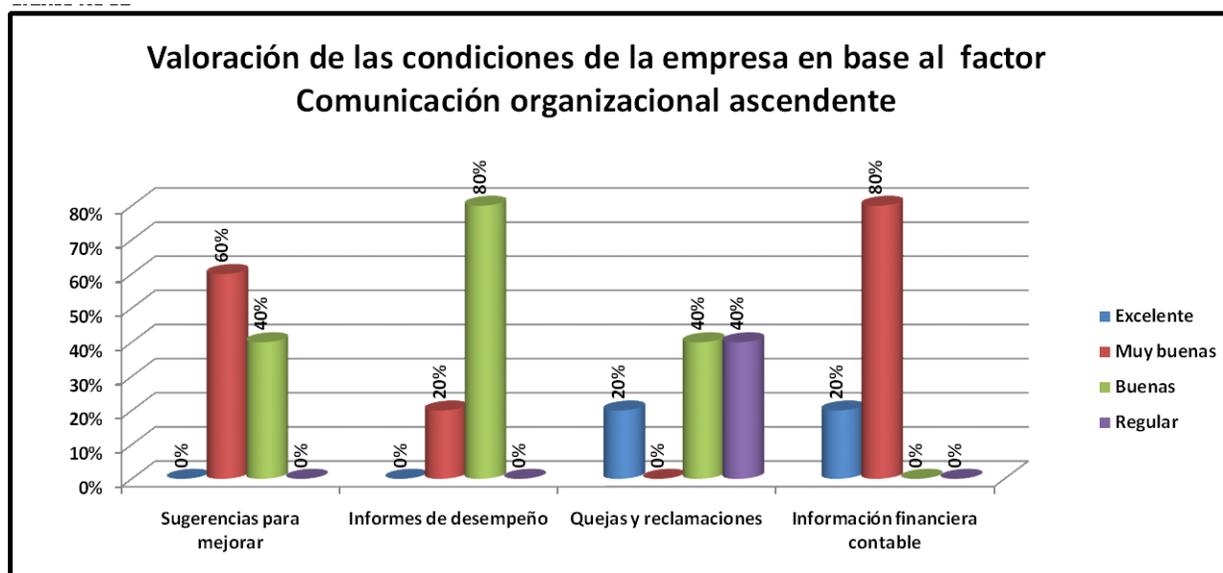
La comunicación Verbal es la que se realiza de una forma oral o escrita y la comunicación no verbal es donde hay un envío y recepción de mensajes sin palabras, es decir a través de imágenes.

Se encuesta a los trabajadores para valorar como es la comunicación personal y se mencionan dos formas de comunicación; verbal y no verba.

Los trabajadores encuestados, dice un 60% que la comunicación verbal es muy buena y un 40% dice que es excelente, hay una comunicación bastante expresiva, y; en cuanto a la comunicación no verbal un 80% la refiere como buena y un 20% como excelente.

Por lo cual se puede señalar que en cuanto a la comunicación personal la empresa está muy bien.

Gráfico N°.31



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) a partir de Encuestas a trabajadores

Según (Chiavenato I. , 2007) los sistemas de comunicaciones relativamente precario basado en comunicación descendente, aunque la cúpula se orienta con comunicaciones ascendentes que provienen de los niveles más bajos.

La comunicación organizacional ascendente es aquella que va del personal con cargos más bajo hacia la gerencia que es el puesto más alto y de esta manera un individuo se pone en contacto con otro.

En los aspectos que se comunican a la gerencia están:

Sugerencias para mejorar donde un 60% son muy buenas y un 40% buenas, es decir que son aceptadas ya que se dan con el fin de mejorar en la institución.

Informes de desempeño es donde se da a conocer resultados de algún trabajo o función en específico y se hace en determinados tiempos especificados por la gerencia y subordinado. Un 20% califica que el informe de desempeño se da de manera muy buena y un 80% buena.

Quejas y reclamaciones: las quejas y reclamaciones pueden venir directamente de los clientes por un mal servicio, o una mala atención recibida lo cual puede indicar que no se siente satisfecho, y en el caso interno de, es decir los trabajadores pueden poner sus quejas por un mal trato recibido o por un recurso material faltante, un 20% califica estas como excelentes, un 40% buenas y un 40% regular.

Información financiera contable: Es donde se brinda información de carácter económico, estados financieros y está calificada por un 20% como excelente, un 80% como muy buena.

Por tanto se puede decir que en la cooperativa la comunicación organizacional ascendente debe ser aceptada con el fin de mejorar en la institución.

Gráfico No 32



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) apartir de Encuestas a trabajadores

En el ambiente a menudo caótico y rápidamente cambiante de hoy en día, las comunicaciones horizontales son necesarias a menudo para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación.(Robbins & Coulter, 2005)

La comunicación Organizacional es la que se da entre personas de un mismo nivel jerárquico y que quizá forman parte de un mismo departamento o área en la empresa por tanto es de vital importancia para facilitar la coordinación de actividades a realizar entre las diferentes áreas de un mismo nivel de mando, esto ayuda a mantener buenas relaciones entre colegas y superar los obstáculos que puedan surgir.

La gráfica N°32 nos refleja los resultados de la encuesta en cuanto a la comunicación para solucionar problemas en los departamentos, un 40% la considera como excelente, un 20% como buena y un 40% como buena, esto beneficia a la empresa por que indica que hay un unidad a través de la comunicación horizontal para solucionar los problemas que puedan surgir.

La comunicación horizontal también permite que haya una mejor coordinación en los departamentos y por ende hay una mayor integración. Un 20% de los trabajadores considera que la comunicación horizontal es excelente, un 60% muy buena y un 20% buena.

Asesoría de especialistas, se puede decir que es donde se da asistencia, charlas, seguimiento en algo, se brinda apoyo necesario, se imparte conocimiento a través de una persona muy capaz y que cuenta con el conocimiento necesario para hacerlo. En unanimidad el 100% de los trabajadores considera buena la comunicación en las asesorías.

La gerencia considero a través de la entrevista que las comunicaciones horizontales en la cooperativa son un factor muy importante ya que permite mantener los vínculos entre los jefes de cada departamento y crear mejores canales que sirvan de ejemplo a los futuros nuevos integrantes.

Se observa que la comunicación horizontal en la cooperativa es muy buena ya que hay buena coordinación entre los departamentos, esto beneficia el crecimiento y desarrollo de la empresa y promover sus servicios a nuevos clientes o socios.

Por tanto se debe mantener esta comunicación para el beneficio del desarrollo de las actividades entre los departamentos o áreas del mismo nivel jerárquico.

Gráfico No 33



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) a partir de Encuestas a trabajadores

En Alemania, la administración suele ser descendente y una enorme brecha cultural separa a los trabajadores de los gerentes. (Hellriegel & Solum, 2009)

La comunicación organizacional descendente, se entiende que es la que viene desde la gerencia hacia el personal que pueda tener el puesto de menos peso, es decir de los superiores a los subordinados para dar instrucciones específicas.

Entre los aspectos que se dan en la comunicación descendente están:

Definición de objetivos: es lo que se traza en una empresa para cumplirlo en un determinado tiempo y lugar específico, en esta organización al comunicar los objetivos definidos un 20% dice que es excelente, un 40% que es muy buena y un 40% que es buena.

Instrucciones de trabajo: es la orientación de una actividad a realizar y como se debe realizar, y con los medios que se deben utilizar, al dar orientación para alguna actividad se hace a través de la comunicación descendente, desde la gerencia a los jefes de área y subordinados. Un 20% considera que se comunican de forma excelente, un 40% muy buena y un 40% buena.

Prácticas y procedimientos: son las acciones que se deben realizar en base a una guía como siguiendo ciertas reglas establecidas como procedimiento de cómo se

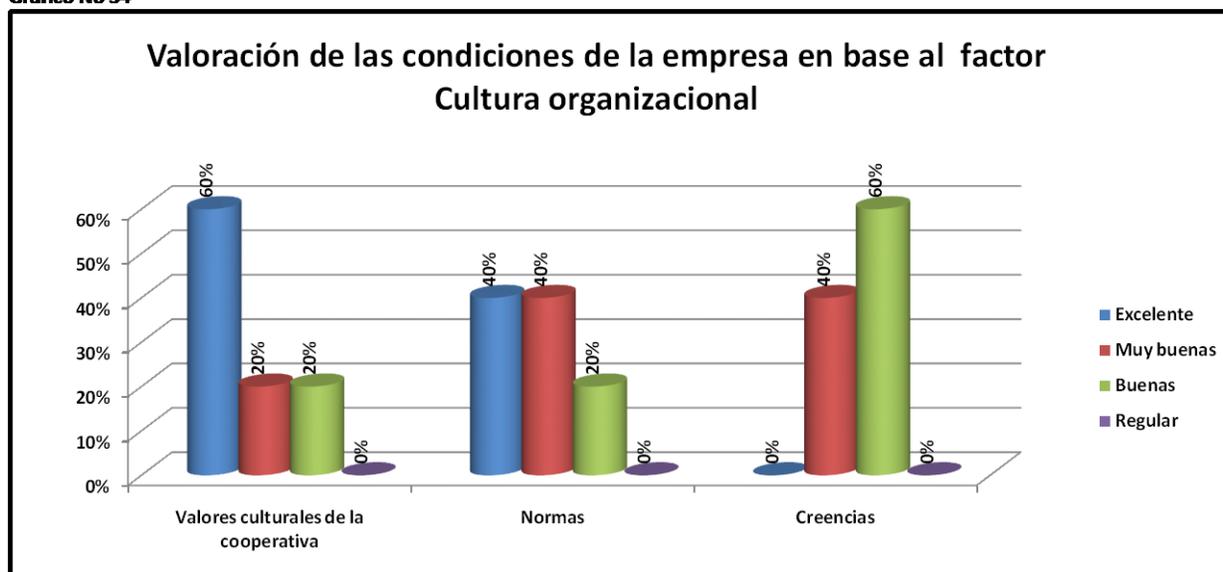
debe hacer determinada actividad, lo cual debe comunicarse al personal que se le asignan dichas acciones para que se hagan con calidad y eficiencia. Un 40% de los trabajadores considera muy buena la comunicación en cuanto a las prácticas y procedimientos y un 60% buenas.

Orientación: al dar cierta orientación al personal debe hacerse con una buena comunicación específica, clara y precisa de cómo y dónde hacer una tarea asignada. Un 40% considera recibir muy buenas orientaciones y un 60% buenas orientaciones.

Retroalimentación sobre el desempeño: Para hacer una retroalimentación debe evaluar el desempeño de un trabajador el jefe con los miembros a su cargo, dependiendo el resultado se hace la retroalimentación, mayor inducción para fortalecer las debilidades y también para mejorar cada día. Cuando en esta empresa se realiza proceso de retroalimentación la comunicación los trabajadores la consideran un 60% muy buena y un 40% buena.

La comunicación descendente es muy importante, ya que los trabajadores siempre están esperando orientaciones con el fin de realizar cada día mejor sus funciones.

Gráfico No 34



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) a partir de Encuestas a trabajadores

Se analiza la importancia de cultivar la cultura organizacional para establecer el contexto sobre la forma en que el comportamiento organizacional funciona en la práctica. (Hellriegel & Solum, 2009)

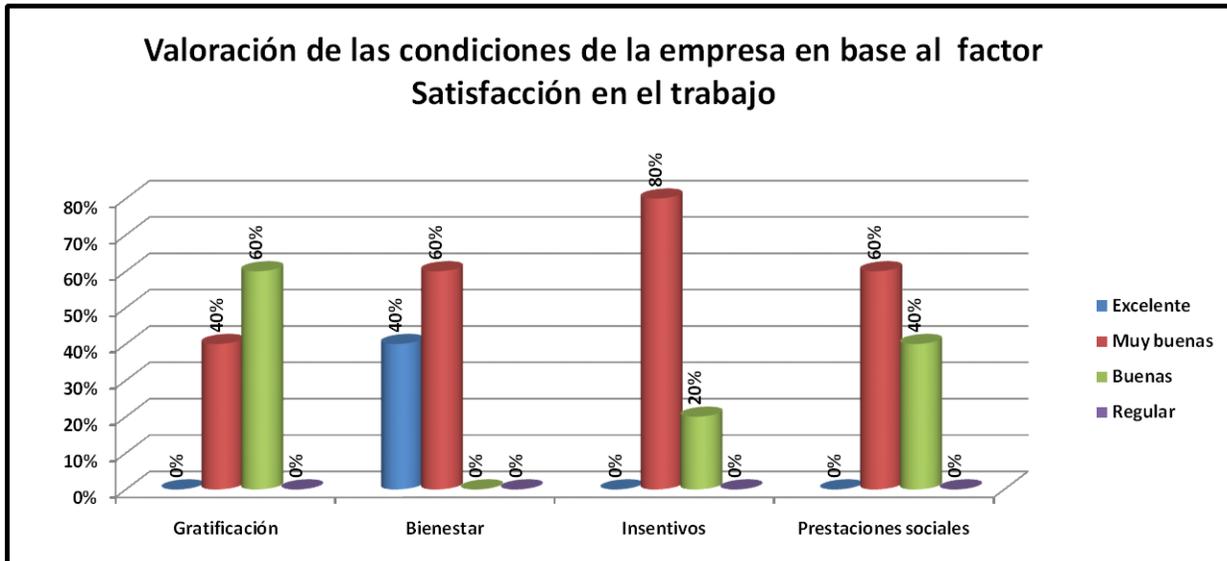
Los valores culturales son los que se constituyen por creencias y valores que se siguen en la empresa donde los que laboran en la misma pueden compartirlas creencias que son aquellas cosas que se consideran próximas a la realidad, es decir lo que la empresa puede creer que está bien y lo que los clientes consideran bien. Por ejemplo si ellos creen que brindan excelente atención a los clientes y brindan la información necesaria, esa es la creencia de la empresa pero, hay que estudiar si también así lo consideran los clientes

Los resultados en grafica N°34 nos muestra los resultados obtenidos en esta cooperativa un 60% califica los valores culturales como excelentes, un 20% dice que muy buenas y un 20% buenas, se puede decir que no existen contrariedades en cuanto a los valores que esta cooperativa mantiene, son aceptados.

Las normas son las que rigen el comportamiento en ciertas situaciones, con el propósito de evitar malas conductas en el momento que se está realizando alguna acción, en esta cooperativa las normas el personal las considera 40% como excelente, un 40% como muy buenas y un 20% como buenas., en esta cooperativa se considera un 40% de los encuestados muy buenas las creencias y un 60% buenas.

Por eso en la cooperativa deben de reflexionar en todos los aspectos posibles que ellos tienen la certeza de que está bien.

Gráfico No 35



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) a partir de Encuestas a trabajadores

La satisfacción laboral refleja el grado al que las personas encuentran satisfacción en su trabajo.(Hellriegel & Solum, 2009)

La satisfacción en el trabajo es un factor muy importante en toda empresa ya sea esta gubernamental o no gubernamental, dependiendo del grado de satisfacción que un trabajador tenga se va a desempeñar y de ahí van a depender sus resultados, ya que un trabajador satisfecho pone todo su empeño para salir siempre adelante movido por ese sentimiento de satisfacción.

Gratificación, es aquellos que se le da al trabajador en compensación por realizar determinada acción, los trabajadores que reciben gratificación les causa cierta satisfacción y por ende deseo de seguir trabajando. Las gratificaciones que reciben los trabajadores un 40% las considera muy buenas y un 60% buena, es decir que los trabajadores aceptan la remuneración que ellos reciben a cambio de su trabajo.

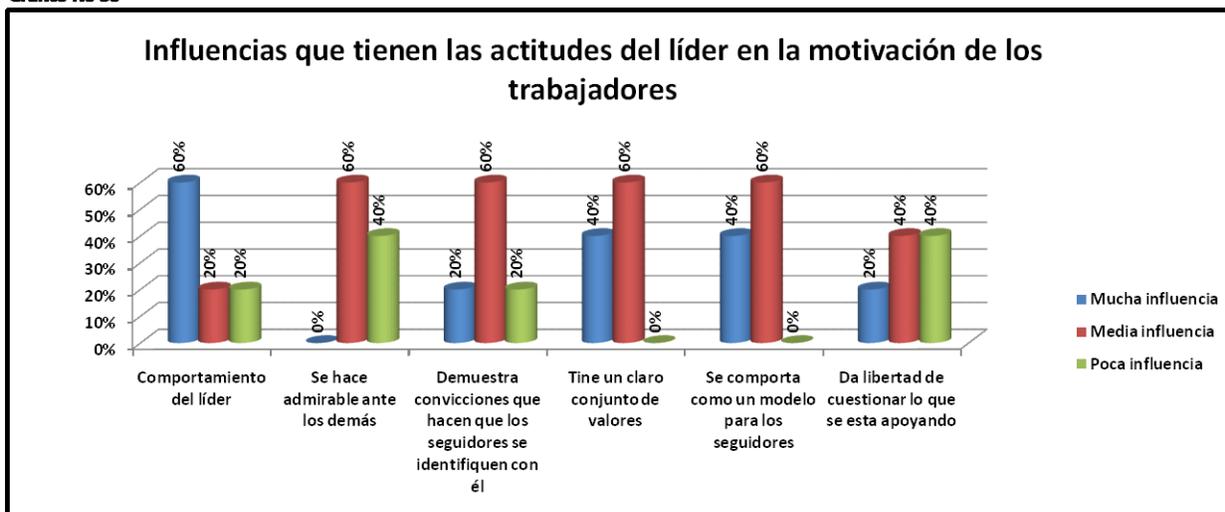
Los incentivos son estímulos que tienden motivar a quien lo recibe y eso hace efecto positiva porque al haber motivación hay mejor rendimiento, ya que si se le dice al trabajador que por realizar determinada labor recibirá un incentivo este se sentirá motivado a hacer lo que se le asignado todo con el fin de recibir algo extra a su salario,

el 80% de los trabajadores consideran muy bueno los incentivos que reciben en esta cooperativa y un 20% buena.

Prestaciones sociales, es un derecho que tiene el trabajador y por lógica la empresa está obligada a brindarlo, es dinero adicional que el empleador debe proporcionar al empleado por los servicios brindados a la empresa, en este caso a la cooperativa, se puede reconocer como prestaciones sociales al pago de horas extras, seguro social, liquidación al momento de terminar su contrato. Los trabajadores a través de los resultados obtenidos estiman un 60% como muy buenas las prestaciones que reciben en la cooperativa y un 40% buenas.

Se hace valoración a la cooperativa en estudio sobre la satisfacción que presentan los trabajadores en el trabajo a través de algunos aspectos que se han tomado en cuenta que influyen en este factor.

Gráfico No 36



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) apartir de Encuestas a trabajadores

Como lo afirma (Koontz, 1980) el líder se influencia por las diferentes situaciones y acciones, es por ello que al comparar lo que expresan los empleados y los líderes se observa que para ambos es muy importante el conocimiento.

El líder es la persona que está al frente para dirigir ciertas actividades y es quien lleva mayor responsabilidad, la forma que influye el líder en un grupo de personas que

trabajan ligado a él es muy importante y dependiendo de cómo sea tendrá resultados positivos o negativos, se toman en cuenta algunos aspectos como:

Comportamiento del líder, que es la forma de cómo admite algunas cosas, como se enfrenta a diferentes situaciones, como este funcione, en cuanto a la influencia del comportamiento del líder en esta cooperativa un 60% de los trabajadores dice que tiene mucha influencia, un 20% dice que tiene media influencia y el otro 20% poca influencia, la mayor parte de los trabajadores están pendiente del comportamiento de su líder y así ellos actúan en base a lo que ven.

El 60% de los trabajadores consideran que si el líder se muestra admirable ante los demás tiene media influencia y un 40% poca influencia.

Si el líder demuestra convicción que hace que los seguidores se identifiquen con él un 20% considera que esto tiene mucha influencia, un 60% media influencia y un 20% poca influencia.

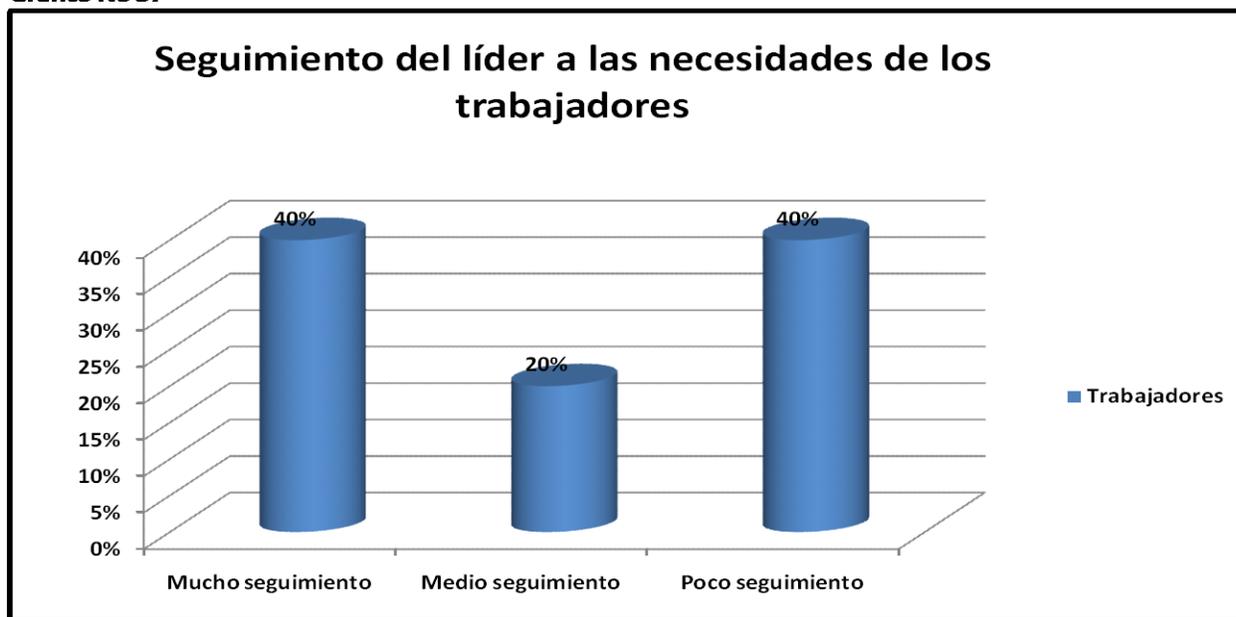
Si el líder tiene un claro conjunto de valores, es decir aspectos que lo hacen ver un buen líder, como el respeto, la honestidad, la honradez, todos esos valores que pueda tener y practicarlos en las diferentes circunstancias en esta cooperativa tienen en un 40% mucha influencia, 60% media influencia.

El comportamiento del líder tiende a ser un modelo para seguir dependiendo de cuál y como sea, el comportamiento de este tiene mucha influencia en un 40% de los trabajadores y un 60% media influencia.

Si el líder da libertad de cuestionar lo que se está apoyando, es muy importante porque eso indica que el líder no toma por si solo las decisiones, da la oportunidad a los demás que forman parte de sus equipo para que esta pueda compartir sus ideas, sus sugerencias para un mayor beneficio, esa libertad del líder tiene mucha influencia en un 20% de los trabajadores, en un 40% tiene media influencia y en el otro 40% tiene poca influencia.

Por tanto si el líder se hace admirable ante los demás dependiendo de su comportamiento, de su voluntad propia, su carisma, su autoridad, y esto puede influir en los trabajadores o el personal que forman parte del equipo.

Gráfico No 37



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) apartir de Encuestas a trabajadores

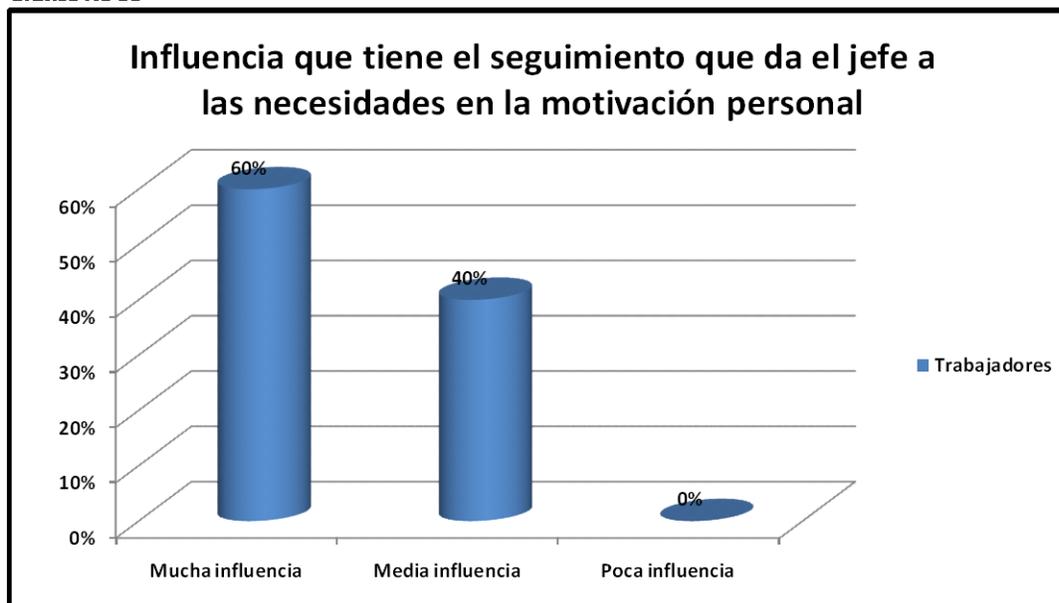
La capacidad de valorar la diversidad y ayudar a trabajadores diferentes a desenvolver todo su potencial es una habilidad cada vez más necesaria para los gerentes.(Robbins & Coulter, 2005)

El seguimiento que debe dar el líder a las necesidades del trabajador es una parte fundamental dentro del rol, ya que cuando hay dificultades es necesario que a ese trabajador se le den recomendaciones y se le brinde la ayuda necesaria para que este pueda superar las debilidades que presenta.

El grafico N°37 muestra el resultado del seguimiento que se da en esta cooperativa a las necesidades de los trabajadores, un 40% de los trabajadores dice que se le da mucho seguimiento, se les brinda ayuda en base a la necesidad que se presente, un 20% dice que se les da medio seguimiento y un 40% poco seguimiento.

Por tanto se considera que algunos trabajadores no presentan deficiencia en sus labores, por eso se enfocan dar más seguimiento a los trabajadores con mayor necesidad.

Gráfico No 38



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) apartir de Encuestas a trabajadores

Para trabajar con eficacia, los gerentes de proyecto y funcionales tienen que comunicarse regularmente, coordinar las necesidades laborales de los empleados y resolver juntos los conflictos. (Robbins & Coulter, 2005)

De acuerdo a lo antes mencionado los gerentes deben mantener buenos canales de comunicación con los subordinados ya que esto beneficia al grupo de poder anticiparse a futuros problemas y poder corregirlos en su momento. Deben ser guía y alentar al grupo en la motivación, ya que esto ayuda y crea vínculos de confianza y seguridad en la organización.

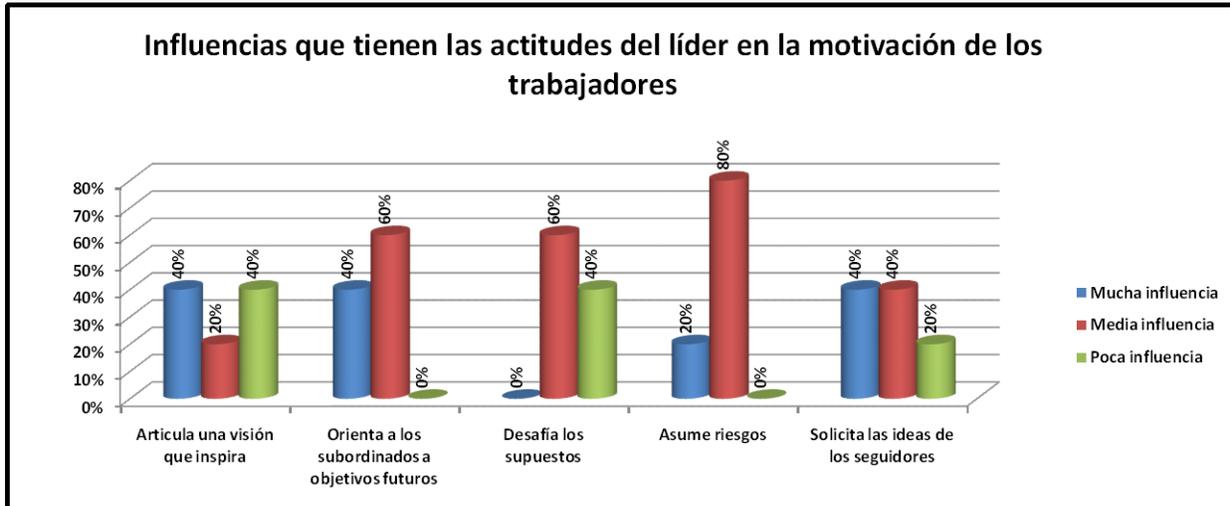
Para responder a esta teoría la gráfica N°38 nos muestra los resultados en base a pregunta que Qué tanto influye el seguimiento que les da su jefe a las necesidades en la motivación personal? En la que el 60% de los empleados considera que tiene mucha influencia el seguimiento que le da el jefe a sus necesidades, y el otro 40% considera que tiene media influencia.

De acuerdo a la entrevista realizada la gerente expresa que da espacio a que los trabajadores de la cooperativa expongan sus necesidades, deseos o sugerencias en pro de desarrollar con mayor eficiencia las actividades diarias lo que ha permitido crear un ambiente de confianza, libertad y cierta independencia .

Según la observación la gerente crea vínculos de confianza con los trabajadores lo que ha permitido trabajar con libertad y eficacia, dando lugar a resolver los conflictos que se presentan, siendo fuente de motivación para la unión del grupo.

Por tanto se puede que en la cooperativa se le da suficiente seguimiento a las necesidades de los trabajadores.

Gráfico No 39



Mayo concluyó que el comportamiento y las actitudes, están estrechamente relacionadas, que las influencias grupales afectan de manera significativa las conductas de los individuos.(Robbins & Coulter, 2005)

A fin de estimular al personal en la creación de valor para la organización, los dirigentes efectivos ejercen su liderazgo orientado hacia el valor a través de su comportamiento, porque estos afectan directamente la conducta de los empleados de manera positiva o negativa.

Al investigar en esta cooperativa en la influencia que tienen las actitudes del líder en la motivación de los trabajadores se toman en cuenta algunos factores donde

se obtienen como resultado de la variable; si el líder articula una visión que inspira este factor en un 40% del personal tiene mucha influencia, en un 20% media influencia y en un 40% poca influencia.

La siguiente variables es; la orientación a subordinados a objetivos futuros, en un 40% tiene mucha influencia, en un 60% media influencia. Esto es muy importante porque siempre es bueno recibir orientaciones para proyectos que puedan presentarse en el futuro, además el trabajador se siente incluido en los planes de la empresa y siente la responsabilidad de estar preparándose continuamente.

En el liderazgo pueden llegar momentos de desafíos, circunstancias que se presentan donde quizá se puede llegar a pensar que los logros son inalcanzables, dependiendo como el líder afronte esos momentos, se muestra la capacidad de mantenerse calmo, y seguro, dependiendo de cómo este se arriesga y desafía los supuestos en un 60% de los trabajadores tiene media influencia y en un 40% poca influencia.

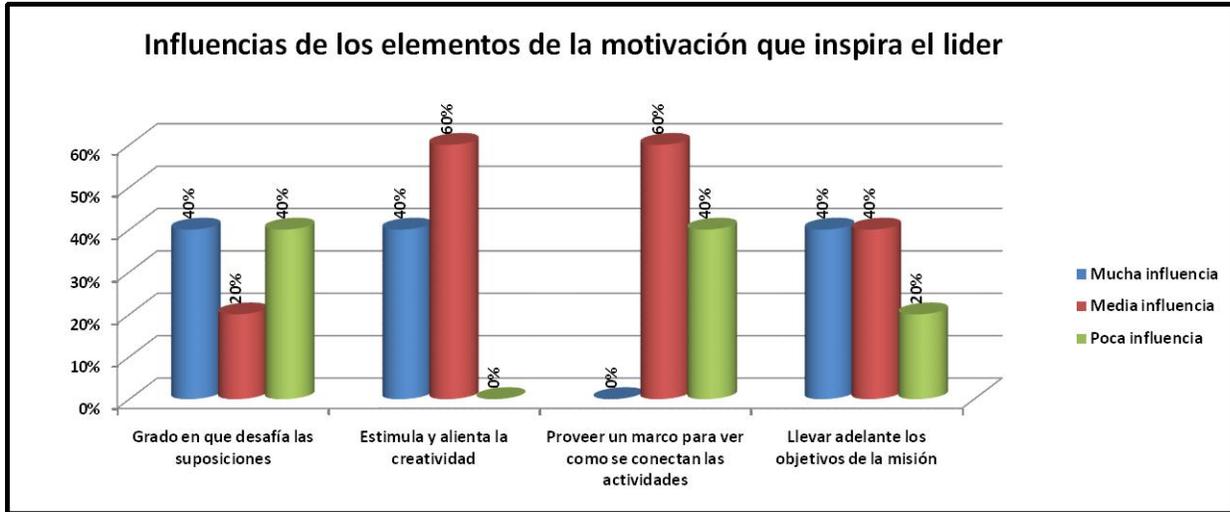
Para ver como asume los riesgos en un 20% tiene mucha influencia y en un 80% media influencia.

En si los lideres solicitan ideas a los seguidores es algo que en un 40% tiene mucha influencia, 40% media influencia y en un 20% poca influencia.

Según los datos obtenidos en la entrevista la gerente expresa que sus actitudes influyen de manera positiva en los empleados que solicitan su ayuda para resolver una situación que amerita su respaldo como líder la cooperativa,

Por lo cual la influencia del líder en la cooperativa es positiva porque brinda apoyo a los trabajadores cuando estos lo solicitan, lo que le permite tener una buena influencia con sus actitudes que le favorecen ante sus subordinados.

Gráfico No 40



Fuente: Autoría Propia (Centeno, Morales; 2017) apartir de Encuestas a trabajadores

Los campeones también presentan características relacionadas con un liderazgo dinámico. Inspiran y estimulan a otros con su visión del potencial de innovación y a través de su fuerte convicción personal en su misión. (Robbins & Coulter, 2005)

Hay elementos que influyen en la motivación que inspiran el líder, estos elementos pueden ser respeto, sinceridad, transparencia, credibilidad, dedicación, salud, familia y finanzas que sirven de ejemplo y pilar para sus seguidores.

Para analizar estos elementos la grafica N°40nos presenta las siguientes variables que destacan; el grado en que desafía las suposiciones lo que tiene en un 40% mucha influencia, en un 20% media influencia y en un 40% poca influencia. Al mostrarse desafiante ante ciertas suposiciones de circunstancias que pueden o no ocurrir el hecho de como las enfrente le motivara más a los subordinados por que se darán cuenta de las capacidades y habilidades que éste tiene para salir adelante y ser ejemplo para ellos.

La creatividad es una capacidad para crear y producir cosas nuevas, novedosas siempre y cuando el líder estimula y alienta esa creatividad, la estimulación de esto tiene mucha influencia en un 40% de los trabajadores en cambio un 60% considera que tiene media influencia.

Al promover un marco para ver cómo se conectan las actividades es muy importante porque así se van guiando para la realización de las mismas, este aspecto tiene en un 60% media influencia y en un 40% poca influencia.

Este elemento; El llevar adelante los objetivos de la misión; tiene en un 40% mucha influencia porque es parte principal de sus responsabilidades, en un 40% media influencia ya que todo líder está en la obligación de poner todo su empeño para sacar adelante la organización y en un 20% poca influencia.

En base a la observación se considera que la influencia que tiene el líder en los subordinados es positiva, como un ejemplo a seguir por sus cualidades y actitudes.

X. CONCLUSIONES

Después de procesar datos y analizar los resultados, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión R.L. utiliza un estilo de liderazgo democrático con un tipo de gerencia de equipos, aunque con ciertas limitantes como la dependencia en cualquier situación inesperada, ya que no siempre es igual el comportamiento de las diversas situaciones a las que se esté enfrentando en cada momento.
2. El Sistema de motivación utilizado en la cooperativa de ahorro y crédito Unión R.L. es pobre, ya que en su mayoría se refleja que no existe suficiente satisfacción laboral debido a que la rotación de personal es poca y no se logra la autorrealización.
3. Existe mucha influencia del liderazgo en la motivación de los trabajadores en cuanto al comportamiento del líder, éste tiene un claro conjunto de valores, se comporta como un modelo para los seguidores, todo eso es muy significativo para los trabajadores.
4. Se confirma la hipótesis ya que el liderazgo de la cooperativa Unión R.L. de Matagalpa influye en la motivación de sus trabajadores

XI. RECOMENDACIONES

1. Brindar capacitaciones sobre toma de decisiones, para que el trabajador esté preparado en momentos de delegarles responsabilidades.
2. Definir bien un manual que les permita visualizar que tipos de decisiones gerenciales pueden tomar en caso de emergencia, sin consultar al gerente.
3. Se recomienda hacer una revisión de todos los factores motivacionales que poseen, para poder fortalecer el sistema de motivación de la Cooperativa y de esta forma incrementar la satisfacción laboral
4. Es necesario enfocar el estilo de gerencia hacia los trabajadores, para que se pueda alcanzar cierto grado de confianza por parte de los trabajadores y hacerlos sentir importantes.

BIBLIOGRAFIA

- Abilleira, L. (9 de Enero de 2011). *Los tres Sistemas Importantes de Motivación Humana*. Recuperado el 19 de Octubre de 2016, de Liderar Equipos: <http://liderazgoequipo.blogspot.com/2011/01/los-tres-sistemas-importantes-de.html>
- Aceituno Herrera, V. D., Campos Palacios, C. Y., & Martínez López, L. E. (Marzo de 2010). Recuperado el 25 de 07 de 2016, de Estudio del clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la alcaldía municipal de la ciudad de Soyapango, departamento de San Salvador: <http://ri.ues.edu.sv/8855/1/T-658%20A173e.pdf>
- Aguirre, J., & Jardon, F. (2001). *Idea Sapiens*. Recuperado el Domingo 17 de Julio de 2016, de http://ideasapiens.blogspot.com/psicologia/cognitiva/instrumentos_%20medicion_%20d_la%20motivacion_.htm
- Ardila Osorio, N. M., & Ortiz, J. A. (Febrero de 2013). Recuperado el 25 de 07 de 2016, de Incidencia de la motivacion en la estabilidad laboral del personal de la empresa servimercadeo regional pereira: http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1086/307_Ardila_Nora_Milena_2013.pdf?sequence=1
- Avenecer Cano, Y. (2015). *Motivacion y liderazgo*. QUETZALTENANGO, GUATEMALA.
- Bernal, C. A. (2000). *Metodología de la Investigación para la Administración y la Economía*. Colombia: Prentice Hall.
- Brisa, P. (8 de 11 de 2011). *International Marketing*. Recuperado el 9 de Febrero de 2017, de International Marketing: <https://brisapresidente.wordpress.com/2011/11/08/delegacion-de-responsabilidades-empowerment-empresarial/>
- Cano, Y. A. (Marzo de 2015). *Recursosbiblio.url.edu.gt*. Recuperado el 29 de 07 de 2016, de Recursosbiblio.url.edu.gt: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cano-Yeiny.pdf>
- Castillo, H. D., & Cabrera, V. R. (2012). Recuperado el 25 de 07 de 2016, de Efectos de liderazgo y motivacion: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5214/castilloefectosdeliderazgomotivacion.pdf
- Chiavenato, I. (1996). *Administracion de recursos humanos, segunda edicion*.
- Chiavenato, I. (2002). *Administracion de recursos humanos*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos, El Capital Humano* (Octava edicion ed.). Mexico: McGrawHill.

- Chiavenato, I. (2008). *Administración de recursos humanos*.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc GrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera Edición ed.). Mexico: McGrawHill.
- Cortés, A. (2011). *Motivación Laboral en la Empresa de Servicios*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y Control de Calidad* (7ma. Edición ed.).
- Gómez Gastélum, R. (2007). *Comunicación Y Cultura Organizacional*.
- Gardner, H. (1983). *Guía industrial*. Obtenido de <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/entorno/info/6/1.htm>
- Gastelum, J. d., & Nuñez, F. (1996). *La Administración en Desarrollo*. Mexico: Iteso.
- Gido & Clements, J. J. (2012). *Administración exitosa de proyectos* (Quinta edición ed.).
- Gomez, O. L., & Mena, E. (2014). *El empleo*. Recuperado el 23 de Octubre de 2016, de Mundo Empresarial: http://www.empleo.com/colombia/mundo_empresarial/el-sentido-de-pertenencia-la-organizacion-n-/6585356
- Gutierrez Lopez, D. d. (2014). *El liderazgo de mujeres y hombres en el desarrollo de las MIPYMES del sector Agroindustria de la ciudad de Matagalpa en el año 2014*. Tesis Para Optar al Título de Master en Gerencia Empresarial, Matagalpa.
- Hellriegel, D., & Solum, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (12a.ed. ed.). Mexico.
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Herrera Martínez, E. (2014). *Influencia de los Tipos de Liderazgos en el Clima Laboral de la Empresa De Servicios Importaciones Yelba en la Ciudad de Matagalpa Durante el Periodo 2013*. Seminario de graduación, Matagalpa.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2001). *Administración "Una Perspectiva Global"* (Onceava ed.). México: Mc Graw - Hill.
- Lopez, R., & Martinez, C. (2013). *Clima Laboral en las Empresas Productivas y de Servicios*. Seminario de Graduación, UNAN-FAREM-MATAGALPA, Matagalpa.

- Mastreta., G. V. (2006). *psicología del trabajo en la Organización*.
- Muñoz, A. (2016). *about en español*. Recuperado el 27 de 07 de 2016, de about en español: <http://motivacion.about.com/od/Personalidad/a/Los-5-Rasgos-De-La-Personalidad-Extraversion.htm>
- Noriega Gomez, M. G. (2008). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Ensayo, Universidad Tecnologica Mixteca, Mexico.
- Perrin, C., & Blauth, C. (2011). Desempeño:, Como la Motivación Interna Fomenta el desempeño. un nuevo enfoque.
- Razo, C. M. (2011). *Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis*. México: Pearson.
- Rivera, D. A. (Mayo de 2012). Recuperado el 25 de 07 de 2016, de Plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los trabajadores de las comunicaciones: <http://165.98.12.83/1357/1/UCANI2178.PDF>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (1 de Abril de 2007). *Googles Académico*. Recuperado el 06 de 07 de 2016, de El Impacto del Liderazgo de los Estudiantes de la Universidad de Auckland Nueva Zelanda, 2008: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol12num4e/art1.pdf>
- Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Santana Aldas, L. A. (Marzo de 2012). Recuperado el 25 de 07 de 2016, de La motivación y su incidencia en el rendimiento laboral de la empresa madearaq s.a de la ciudad de ambato: <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1652>
- Sequeira Calero, V., & Cruz Picón, A. (1994). *Investigar es Fácil*. Managua: El Amanecer, S.A.
- Summers, D. (2006). *Administracion de la calidad* (Primera Edición ed.).
- Tamayo, M. T. (1993). *El Proceso de la Investigación Científica "Fundamentos de Investigación con manual de evaluación de Proyectos"*. México: Limusa - Noriega Editores.
- Work Meter. (26 de Mayo de 2014). *Tipos de Liderazgo Empresarial*. Recuperado el 11 de Febrero de 2017, de Tipos de Liderazgo Empresarial: <http://es.workmeter.com/blog/bid/314468/6-tipos-de-liderazgo-empresarial-cu-l-es-el-tuyo>

ANEXOS

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB - SUB VARIABLE	INDICADOR	Preguntas	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A:
El Liderazgo	Componentes del Liderazgo	Capacidad de hacer uso eficaz y responsable del poder	Delega algunas de sus responsabilidades	1. ¿Su jefe ha delegado en algún momento alguna de sus responsabilidades? ___ SI, ___ NO	Encuestas	Trabajadores
				2. ¿Cuál de las siguientes responsabilidades ha delegado?		
				1. ¿En algún momento ha observado que los trabajadores realizan actividades exclusivas del gerente? ___ SI, ___ NO		
			Crea un equipo capaz de enfrentar cambios	1. ¿Ha delegado en algún momento alguna de sus responsabilidades?	Entrevista	Gerente
				2. ¿Qué tipo de responsabilidades ha delegado?		
				3. ¿Cuáles de los siguientes tipos de cambios han sido capaces de enfrentar?		
2. ¿Cuáles de los siguientes tipos de cambios ha observado en esta institución?	Encuestas	Clientes				

El Liderazgo	Componentes del Liderazgo	Capacidad de hacer uso eficaz y responsable del poder	Crea un equipo capaz de enfrentar cambios	3. ¿Considera que tiene un equipo capaz de enfrentar cambios? 4. ¿Qué tipos de cambios han sido capaces de enfrentar?	Entrevista	Gerente
			Se toman decisiones oportunas	4. ¿Qué tan oportunas son las decisiones que se toman en esta empresa al momento de solucionar una situación?	Encuesta	Trabajadores
				3. ¿Qué tan oportunas han sido las decisiones que se toman en esta empresa al momento de solicitar sus servicios? ___ Muy oportunas, ___ Oportunas, ___ poco oportunas, ___ inoportunas	Encuesta	Clientes
				5. ¿Qué tan oportunas son las decisiones que se toman en esta empresa al momento de solucionar una situación?	Entrevista	Gerente
				1. ¿Qué tan oportunas se observan las decisiones que se toman en esta empresa al momento de solucionar una situación? ___ Muy oportunas, ___ Oportunas, ___ poco oportunas, ___ inoportunas	Observación	Instalación

El Liderazgo	Componentes del Liderazgo	Capacidad de comprender las diferencias de los Seres Humanos	Instrucción del uso de los recursos	5. ¿Reciben instrucciones por parte de la gerencia para el uso de los recursos? 6. ¿Cuál de los siguientes tipos de instrucciones reciben para el uso de los recursos?	Encuesta	Trabajadores
				6. ¿Proporcionan instrucciones a los trabajadores para el uso de los recursos? 7. ¿Qué tipo de instrucciones les ofrecen a sus trabajadores para el uso de los recursos?	Entrevista	Gerente
				2. ¿Reciben instrucciones por parte de la gerencia para el uso de los recursos? ___ Si, ___ No 3. ¿Cuál de los siguientes tipos de instrucciones se observa que reciben los subordinados para el uso de los recursos?	Observación	Instalación
			Percepción acertada del lider	7. ¿Cuál es la percepción que usted tiene sobre su jefe?	Encuesta	Trabajadores
				8. ¿Cuál es la percepción que tienen los subordinados sobre usted como jefe?	Entrevista	Gerente
			Resalta sobre los demás	8. ¿Considera que su jefe resalta sobre los demás? ___ Si, ___ No 9. ¿Existe alguien en la institución que resalte más que su jefe? ___ Si, ___ No	Encuesta	Trabajadores
				4. ¿Considera que el gerente resalta sobre los demás trabajadores? ___ Si, ___ No 5. ¿Existe alguien en la institución que resalte más que el gerente? ___ Si, ___ No	Encuesta	Clientes

El Liderazgo	Componentes del Liderazgo	Capacidad de comprender las diferencias de los Seres Humanos	Resalta sobre los demás	4. ¿El jefe resalta sobre los demás? ___Si, ___No 5. ¿Se observa alguien en la institución que resalte más que el jefe? ___Si, ___No	Observación	Instalación
		Capacidad de comprender las diferencias de los Seres Humanos	Resuelve cada situación que se presenta	10. ¿De qué forma su jefe resuelve cada situación que se le presenta?	Encuesta	Trabajadores
				5. ¿Existe alguien en la institución que resalte más que el gerente? ___Si, ___No 6. ¿De qué forma le han resuelto cada situación que se le ha presentado al momento de recibir el servicio?	Encuesta	Clientes
				9. ¿De qué forma resuelve cada situación que se le presenta?	Entrevista	Gerente
				11. ¿De qué forma su jefe aprovecha las oportunidades que otros ven como problemas? 10. ¿De alguna manera aprovecha las oportunidades que otros ven como problema?	Encuesta	Trabajadores
		Capacidad de inspirar a los demás	Características personales del lider	12. ¿Cuáles de las siguientes características personales posee el líder de esta empresa?	Encuesta	Trabajadores
				7. ¿Cuáles de las siguientes características personales considera que posee el líder de esta empresa?	Encuesta	Clientes
				11. ¿Qué características personales posee usted como líder de esta empresa?	Entrevista	Gerente
				6. ¿Cuáles de las siguientes características personales se observa en el líder de esta empresa?	Observación	Instalación
		Capacidad para actuar en favor del desarrollo	Características funcionales del lider	13. ¿Cuáles de las siguientes características funcionales posee el líder de esta empresa?	Encuesta	Trabajadores

El Liderazgo	Componentes del Liderazgo	Capacidad para actuar en favor del desarrollo	Características funcionales del lider	12. ¿Qué características funcionales posee usted como líder de esta empresa?	Entrevista	Gerente	
				7. ¿Cuáles de las siguientes características funcionales se observa en el líder de esta empresa?	Observación	Instalación	
	Estilos de Liderazgo	Teorías de Rasgos		El dinamismo	14. ¿Cuáles de los siguientes rasgos posee el liderazgo de esta empresa? 13. ¿Qué rasgos posee el liderazgo de esta empresa? 8. ¿Cuáles de los siguientes rasgos se observa en el liderazgo de esta empresa?	Encuestas Entrevista Observación	Trabajadores Gerente Instalación
				El deseo de dirigir			
				La honestidad e integridad			
				La confianza en sí mismo			
				La inteligencia			
				Los conocimientos pertinentes para el trabajo			
				La extraversión (reflexión o retraimiento)			
		Teorías del comportamiento	Estilos de liderazgos	15. ¿Qué estilo de liderazgo considera existe en esta empresa?	Encuesta	Trabajadores	
				8. ¿Qué estilo de liderazgo considera existe en esta empresa?	Encuesta	Clientes	
				14. ¿Qué estilo de liderazgo se considera que tiene esta empresa?	Entrevista	Gerente	
	9. ¿Qué estilo de liderazgo se observa en esta empresa?			Observación	Instalación		

El Liderazgo	Estilos de Liderazgo	Teorías del comportamiento	Estudios del Estado de Ohio: Comportamiento del líder	16. ¿Hacia dónde considera se inclina más el comportamiento del líder?	Encuesta	Trabajadores
				15. ¿Hacia dónde se inclina su comportamiento como líder?	Entrevista	Gerente
				10. ¿Hacia dónde se observa la inclinación del comportamiento del líder?	Observación	Instalación
			Estudios de Michigan	17. ¿Hacia dónde se orienta los líderes de esta empresa?	Encuesta	Trabajadores
					Entrevista	Gerente
				11. ¿Hacia dónde se observa que están orientados los líderes de esta empresa?	Observación	Instalación
			Estudio de Parrilla Gerencial	18. ¿En la siguiente escala cómo valora la gerencia de esta empresa?	Encuesta	Trabajadores
				16. ¿Qué tipo de gerencia posee esta empresa?	Entrevista	Gerente
				12. ¿Qué tipo de gerencia se observa en esta empresa?	Observación	Instalación
La Motivación	Sistema de Motivación	Componentes	Los logros	19. ¿Cuáles de los siguientes motivos han influido en el logro de lo que se proponen?	Encuesta	Trabajadores
				17. ¿Qué es lo que influye en los logros de sus trabajadores?	Entrevista	Gerente
				13. ¿Cuáles de los siguientes motivos se observan en los logros de los trabajadores?	Observación	Instalación

La Motivación	Sistema de Motivación	Componentes	El poder	20. ¿Cuál de los siguientes elementos han ayudado a la gerencia a utilizar el poder como motivación dentro de la empresa?	Encuesta	Trabajadores
				18. ¿Qué elementos le han ayudado a la gerencia para utilizar el poder como motivación dentro de la empresa?	Entrevista	Gerente
				14. ¿Cuál de los siguientes elementos se observan en la gerencia al utilizar el poder como motivación dentro de la empresa?	Observación	Instalación
			La pertenencia	21. ¿Cómo valora la comunicación que existe en esta empresa para acoger a sus colaboradores y que estos se sientan pertenecientes a la misma? ___ Excelente, ___ Muy Buena, ___ Buena, ___ Regular, ___ Mala	Encuesta	Trabajadores
				9. ¿Cómo valora la comunicación que existe en esta empresa para acoger a sus colaboradores y que estos se sientan pertenecientes a la misma? ___ Excelente, ___ Muy Buena, ___ Buena, ___ Regular, ___ Mala	Encuesta	Clientes
				19. ¿Qué opina de la comunicación que existe en esta empresa para acoger a sus colaboradores y que estos se sientan pertenecientes a la misma?	Entrevista	Gerente

La Motivación	Sistema de Motivación	Componentes	La pertenencia	15. ¿Cómo se observa la comunicación que existe en esta empresa para acoger a sus colaboradores y que estos se sientan pertenecientes a la misma? ___ Excelente, ___ Muy Buena, ___ Buena, ___ Regular, ___ Mala	Observación	Instalación
	Factores motivacionales o motivadores	Tipos de Motivadores	Motivadores ligados a las necesidades	22. ¿Qué tipo de necesidades han logrado satisfacer con los motivadores utilizados en esta empresa?	Encuesta	Trabajadores
				10. Cómo valora las necesidades personales de los trabajadores? ___ Muy satisfechos, ___ Satisfechos, ___ Poco satisfechos, ___ Insatisfechos	Encuesta	Clientes
				20. ¿Qué tipo de motivaciones utilizan para satisfacer las necesidades de sus empleados?	Entrevista	Gerente
			Motivadores ligados a la conducta	16. ¿Qué tipo de necesidades se observan satisfechas en los trabajadores?	Observación	Instalación
				23. ¿Qué tipo de conducta tienen los trabajadores después de recibir una recompensa motivacional por parte de la empresa? ___ Conducta positiva, ___ Conducta negativa	Encuesta	Trabajadores
				11. ¿Qué tipo de conducta observa en los trabajadores de esta empresa? ___ Conducta positiva, ___ Conducta negativa	Encuesta	Clientes

La Motivación	Factores motivacionales o motivadores	Tipos de Motivadores	Motivadores ligados a la conducta	21. ¿Qué tipo de conducta tienen los trabajadores después de recibir una recompensa motivacional por parte de la empresa?	Entrevista	Gerente
				17. ¿Qué tipo de conducta se observa en los trabajadores de esta empresa? ___ Conducta positiva, ___ Conducta negativa	Observación	Instalación
	Factores motivacionales o motivadores	Tipos de Motivadores	Motivadores ligados a las expectativas	24. ¿Qué tipo de expectativas te has formado referente al sistema motivacional que tiene esta empresa? ___ Expectativas positivas, ___ Expectativas Negativas	Encuesta	Trabajadores
				22. ¿Qué tipo de expectativas se han formado los subordinados, referentes al sistema motivacional que tiene esta empresa?	Entrevista	Gerente
				Observación	Instalación	
			Motivadores ligados a la satisfacción	25. ¿Cuáles de los siguientes motivadores te han ayudado a encontrar la satisfacción laboral?	Encuesta	Trabajadores
				23. ¿Qué tipo de motivadores han utilizado para que sus trabajadores encontraran la satisfacción laboral?	Entrevista	Gerente
				18. ¿Qué tipo de motivadores se observan en la empresa, y que ayuden a los trabajadores a encontrar la satisfacción laboral?	Observación	Instalación

La Motivación	Grado de Motivación	Test de Motivación laboral	Ambiente laboral	<p>26. ¿Cómo valora las condiciones en las que se encuentran los siguientes factores dentro de esta empresa?</p> <p>12. ¿Cómo valora las condiciones en las que se encuentran los siguientes factores dentro de esta empresa?</p> <p>24. ¿Qué opina de las condiciones en las que se encuentran los siguientes elementos dentro de la empresa? Ambiente laboral, Ambiente Organizacional, Comunicación personal, Comunicación organizacional, Cultura organizacional, Satisfacción en el trabajo, Incentivos, Prestaciones sociales</p> <p>19. ¿Cómo se observan las condiciones de los siguientes factores dentro de esta empresa?</p>		
			Ambiente organizacional		Encuesta	Trabajadores
			Comunicación personal		Encuesta	Clientes
			Comunicación organizacional			
			Cultura organizacional		Entrevista	Gerente
			Satisfacción en el trabajo		Observación	Instalación
			Incentivos			
	Influencia del liderazgo en la motivación		La influencia idealizada	27. ¿Qué tanta influencia tienen las siguientes actitudes del líder en la motivación de los trabajadores?	Encuesta	Trabajadores
				25. ¿Qué tanta influencia tienen las actitudes del líder en la motivación de los trabajadores?	Entrevista	Gerente
				20. ¿Qué tanta influencia se observa en las siguientes actitudes del líder en la motivación de los trabajadores?	Observación	Instalación

La Motivación	Influencia del liderazgo en la motivación		La consideración individualizada	28. ¿Qué tanto seguimiento le da su jefe a las necesidades de los trabajadores? ___Mucho seguimiento, ___Medio seguimiento, ___Poco seguimiento, ___Ningún seguimiento.	Encuesta	Trabajadores
				29. ¿Qué tanto influye el seguimiento que les da su jefe a las necesidades en la motivación personal? ___Mucha influencia, ___Media Influencia, ___Poca Influencia ___Nada de influencia		
				26. ¿Cuáles son las actitudes del líder que más influyen en la motivación de los trabajadores?	Entrevista	Gerente
				21. ¿Cómo se valora la consideración individualizada que tiene el líder de esta empresa con sus trabajadores? ___Excelente, ___Muy Buena, ___Buena, ___Regular, ___Mala	Observación	Instalación
			La Estimulación intelectual	30. ¿Qué influencia tienen las siguientes estimulaciones intelectuales del líder de esta empresa en la motivación del personal?	Encuesta	Trabajadores
				27. ¿Qué tanto seguimiento le da a las necesidades de los trabajadores? 28. ¿En qué medida influye este seguimiento en la motivación del personal?	Entrevista	Gerente

La Motivación	Influencia del liderazgo en la motivación		La Estimulación intelectual	22. ¿Cómo se observa la influencia de la estimulación intelectual del líder de esta empresa en la motivación de los trabajadores? ___ Mucha influencia, ___ Media influencia, ___ Poca Influencia, ___ Nada de influencia.	Observación	Instalación
			La motivación que inspira	31. ¿Cómo influye en los trabajadores, los elementos de la motivación que inspira el líder?	Encuesta	Trabajadores
				29. ¿Qué influencia tienen las estimulaciones intelectuales del líder de esta empresa en la motivación del personal? 30. ¿Cómo influye en los trabajadores, los elementos de la motivación que inspira el líder?	Entrevista	Gerente
			23. ¿Cómo se observa la motivación que inspira el liderazgo de esta empresa en los trabajadores? ___ Excelente, ___ Muy Buena, ___ Buena, ___ Regular, ___ Mala	Observación	Instalación	

ANEXO Nº 2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN – FAREM – Matagalpa

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



ENCUESTA

DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO UNIÓN R.L.

Estimados trabajadores, somos estudiantes de la UNAN – FAREM Matagalpa, quienes estamos realizando una investigación, como requisito para nuestra titulación, con el objetivo de “Analizar la influencia del liderazgo en la motivación de los trabajadores de la cooperativa de Ahorro y Crédito Unión R.L. de Matagalpa en el periodo 2016”, es por eso que solicitamos de manera formal su valiosa colaboración para facilitar información en la presente encuesta, lo que será de utilidad tanto para esta empresa como para ustedes y nosotros, es por ello que se solicita responder en forma objetiva, pues de ello depende la validez de los resultados de esta investigación.

Indicación: Marque con una X la respuesta que considere pertinente, en algunos casos complemente o explique.

DATOS GENERALES:

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar?

___ De 0 a 2 años, ___ De 3 años a 5 años, ___ de 6 años a 8 años, ___ de 9 a 11 años, ___ de 12 a más

2. ¿A qué departamento o área pertenece?

___ Administrativo, ___ Crédito, ___ Cobranza, ___ Servicio, ___ Finanza,
___ Recursos Humanos, ___ Departamento Legal

I. EL LIDERAZGO:

1. ¿Su jefe ha delegado en algún momento alguna de sus responsabilidades? ___SI, ___NO
2. ¿Cuál de las siguientes responsabilidades ha delegado?

	SI	NO
Responsabilidad Administrativa		
Responsabilidad de proyecciones		
Responsabilidad de Decisión		
Responsabilidad Organizacional		
Responsabilidad Estructural		
Responsabilidad disciplinaria		
Responsabilidad motivacional		
Responsabilidad de comunicación		
Responsabilidad de Asignación de recursos		
Responsabilidad de control		

3. ¿Cuáles de los siguientes tipos de cambios han sido capaces de enfrentar?

	SI	NO
Cambios estructurales		
Cambios de liderazgo		
Cambios geográficos		
Cambios financieros		
Cambios de personal		
Cambios tecnológicos		
Cambios en los procesos		

4. ¿Qué tan oportunas son las decisiones que se toman en esta empresa al momento de solucionar una situación?

___ Muy oportunas, ___Oportunas, ___poco oportunas, ___inoportunas

5. ¿Reciben instrucciones por parte de la gerencia para el uso de los recursos?

___ Si, ___ No

6. ¿Cuál de los siguientes tipos de instrucciones reciben para el uso de los recursos?

	SI	NO
Capacitaciones		
Instrucciones técnicas		
Manuales de los diferentes equipos		
Manuales de procedimientos		
Orientación verbal		
Orientación por medio de memorándum		
Orientaciones electrónicas		

7. ¿Cuál es la percepción que usted tiene sobre su jefe?

___ Excelente, ___ Muy bueno, ___ Bueno, ___ Regular, ___ Malo

8. ¿Considera que su jefe resalta sobre los demás?

___ Si, ___ No

9. ¿Existe alguien en la institución que resalte más que su jefe?

___ Si, ___ No

10. ¿De qué forma su jefe resuelve cada situación que se le presenta?

	SI	NO
Asumiendo culpa y enfrentando la situación		
Llamando la atención del personal involucrado		
Busca solución inmediata		
Justifica lo sucedido		
Ignora la situación		
Lo deja para después		
Busca culpables		

11. ¿De qué forma su jefe aprovecha las oportunidades que otros ven como problemas?

	SI	NO
Haciendo competencias para solucionar		
Poniendo retos		
Innovando		
Haciendo cambios		
Evaluando al personal para tomar al mejor		
Resolviendo personalmente la situación		

12. ¿Cuáles de las siguientes características personales posee el líder de esta empresa?

	SI	NO
Muestra satisfacción por lo que hace		
Inspira a los demás a seguir su ejemplo		
Demuestra ser superior		
Infunde miedo		
Genera un clima pesado		
Crea recelo y descontento en los colaboradores		
Llega con una sonrisa		
Saluda amablemente		
Transmite confianza y seguridad		

13. ¿Cuáles de las siguientes características funcionales posee el líder de esta empresa?

	SI	NO
Marca las pautas a seguir		
Logro de objetivos propuestos		
Busca la manera de estar en contacto con los subordinados		
Escucha quejas de su trabajo		
Escucha sugerencias de su trabajo		

14. ¿Cuáles de los siguientes rasgos posee el liderazgo de esta empresa?

	SI	NO
El dinamismo		
El deseo de dirigir		
La honestidad e integridad		
La confianza en sí mismo		
La inteligencia		
Los conocimientos pertinentes para el trabajo		
La extraversión (reflexión o retraimiento)		

15. ¿Qué estilo de liderazgo considera existe en esta empresa?

	SI	NO
Autocrático: No toma en cuenta la opinión de los subordinados		
Democrático: Toma en cuenta la opinión de los subordinados		
Liberal: confía plenamente en los subordinados		

16. ¿Hacia dónde considera se inclina más el comportamiento del líder?

	SI	NO
Garantizar estructura en el trabajo		
Lograr los objetivos del trabajo		
Consideración de los trabajadores		
Logra que el desempeño y la satisfacción sean altos.		

17. ¿Hacia dónde se orienta los líderes de esta empresa?

	SI	NO
Orientados hacia los empleados		
Orientados hacia la producción o servicio		

18. ¿En la siguiente escala cómo valora la gerencia de esta empresa?

	SI	NO
Gerencia empobrecida: Realiza un trabajo rutinario sin visión de crecimiento		
Gerencia de club campestre: Se preocupa más por los trabajadores y no por el servicio		
Gerencia a mitad del camino: Fija metas confiando en la capacidad de los subordinados.		
Gerencia de tareas: Solo hacen lo que está establecido y son incapaces de innovar.		
Gerencia de equipos: Existe un interés común y van creciendo a la par de la organización		

II. LA MOTIVACIÓN:

19. ¿Cuáles de los siguientes motivos han influido en el logro de lo que se proponen?

	SI	NO
Porque están motivados		
Porque esperan recompensa		
Porque tienen el deseo de hacer algo mejor sin esperar nada a cambio		
Porque no les gusta la rutina		
Porque espera ser promovido		

20. ¿Cuál de los siguientes elementos han ayudado a la gerencia a utilizar el poder como motivación dentro de la empresa?

	SI	NO
Emprender acciones que afecten la conducta de los subordinados		
Tener un enorme atractivo emocional		
Proporcionar recompensas de estatus a sus seguidores		

21. ¿Cómo valora la comunicación que existe en esta empresa para acoger a sus colaboradores y que estos se sientan pertenecientes a la misma?

___ Excelente, ___ Muy Buena, ___ Buena, ___ Regular, ___ Mala

22. ¿Qué tipo de necesidades han logrado satisfacer con los motivadores utilizados en esta empresa?

	SI	NO
Necesidades fisiológicas		
Necesidades de seguridad		
Necesidades sociales		
Necesidades de estima		
Necesidades de autorrealización		

23. ¿Qué tipo de conducta tienen los trabajadores después de recibir una recompensa motivacional por parte de la empresa?

___ Conducta positiva, ___ Conducta negativa

24. ¿Qué tipo de expectativas te has formado referente al sistema motivacional que tiene esta empresa?

___ Expectativas positivas, ___ Expectativas Negativas

25. ¿Cuáles de los siguientes motivadores te han ayudado a encontrar la satisfacción laboral?

	SI	NO
Forma de ser y pensar		
Crecimiento y desarrollo personal		
El cargo que ocupa es apropiado		
La naturaleza de las tareas que ejecuta		
Factor económico		
El trato que recibe		
Las condiciones laborales		
El cumplimiento de las prestaciones recibidas		
Las políticas de la empresa		

26. ¿Cómo valora las condiciones en las que se encuentran los siguientes factores dentro de esta empresa?

		Ex	MB	B	R	M
Ambiente laboral	Esfuerzo					
	Dedicación					
	Desempeño					
	Conocimientos					
	Habilidades					
	Competencias					
Ambiente Organizacional	Comportamiento del personal					
	Asignación de recursos y actividades					
	Los procesos de las actividades					
Comunicación personal	Verbal					
	No verbal					
Comunicación organizacional ascendente	Sugerencias para mejorar					
	Informes de desempeño					
	Quejas y reclamaciones					
	Información financiera y contable					
Comunicación organizacional horizontal	Solución de problemas en los departamentos					
	Coordinación entre departamentos					
	Asesorías de especialistas					
Comunicación organizacional descendente	Definición de objetivos					
	Instrucciones de trabajo					
	Prácticas y procedimientos					
	Orientación					

	Retroalimentación sobre el desempeño					
Cultura organizacional	Valores culturales de la Cooperativa					
	Normas					
	Creencias					
Satisfacción en el trabajo	Gratificación					
	Bienestar					
	Incentivos					
	Prestaciones sociales					

III. LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN

27. ¿Qué tanta influencia tienen las siguientes actitudes del líder en la motivación de los trabajadores?

	Mucha influencia	Media Influencia	Poca Influencia	Nada de influencia
El comportamiento del líder				
El líder se hace admirable ante los demás				
El líder demuestra convicciones que hace que los seguidores se identifiquen con él				
El líder tiene un claro conjunto de valores				
El líder se comporta como un modelo para los seguidores				
Da libertad de cuestionar lo que se está apoyando.				

28. ¿Qué tanto seguimiento le da su jefe a las necesidades de los trabajadores?

___Mucho seguimiento, ___Medio seguimiento, ___Poco seguimiento, ___Ningún seguimiento.

29. ¿Qué tanto influye el seguimiento que les da su jefe a las necesidades en la motivación personal?

___ Mucha influencia, ___ Media Influencia, ___ Poca Influencia ___ Nada de influencia

30. ¿Qué influencia tienen las siguientes estimulaciones intelectuales del líder de esta empresa en la motivación del personal?

	Mucha influencia	Media Influencia	Poca Influencia	Nada de influencia
Articula una visión que inspira a sus seguidores con optimismo				
Orienta a los subordinados a objetivos futuros				
Desafía los supuestos				
Asume riesgos				
Solicita las ideas de sus seguidores				

31. ¿Cómo influye en los trabajadores, los elementos de la motivación que inspira el líder?

	Mucha influencia	Media Influencia	Poca Influencia	Nada de influencia
Grado en que el líder desafía las suposiciones				
Estimula y alienta la creatividad de sus seguidores				
Proveer un marco para ver cómo se conectan a las actividades				
Llevar adelante los objetivos de la misión en base a lo proporcionado por el líder				

Se le agradece su amable colaboración a la presente encuesta, con la seguridad que sus aportes serán de mucha utilidad en esta investigación.

ANEXO Nº 3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN – FAREM – Matagalpa

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



ENCUESTA

DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO UNIÓN R.L.

Estimados señores, somos estudiantes de la UNAN – FAREM Matagalpa, quienes estamos realizando una investigación, como requisito para nuestra titulación, con el objetivo de “Analizar la influencia del liderazgo en la motivación de los trabajadores de la cooperativa de Ahorro y Crédito Unión R.L. de Matagalpa en el periodo 2016”, es por eso que solicitamos de manera formal su valiosa colaboración para facilitar información en la presente encuesta, lo que será de utilidad tanto para esta empresa como para ustedes y nosotros, es por ello que se solicita responder en forma objetiva, pues de ello depende la validez de los resultados de esta investigación.

Indicación: Marque con una X la respuesta que considere pertinente, en algunos casos complemente o explique.

DATOS GENERALES:

3. ¿Cuánto tiempo tiene de visitar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión R.L.?

___ De 0 a 2 años, ___ De 3 años a 5 años, ___ de 6 años a 8 años, ___ de 9 a 11 años, ___ de 12 a más

4. ¿A qué departamento o área se ha dirigido?

___ Administrativo, ___ Crédito, ___ Cobranza, ___ Servicio, ___ Finanza,
___ Recursos Humanos, ___ Departamento Legal

I. EL LIDERAZGO:

1. ¿En algún momento ha observado que los trabajadores realizan actividades exclusivas del gerente? ___SI, ___NO
2. ¿Cuáles de los siguientes tipos de cambios ha observado en esta institución?

	SI	NO
Cambios estructurales		
Cambios de liderazgo		
Cambios geográficos		
Cambios financieros		
Cambios de personal		
Cambios tecnológicos		
Cambios en los procesos		

3. ¿Qué tan oportunas han sido las decisiones que se toman en esta empresa al momento de solicitar sus servicios?

___ Muy oportunas, ___Oportunas, ___poco oportunas, ___inoportunas

4. ¿Considera que el gerente resalta sobre los demás trabajadores? ___Si, ___No
5. ¿Existe alguien en la institución que resalte más que el gerente? ___Si, ___No
6. ¿De qué forma le han resuelto cada situación que se le ha presentado al momento de recibir el servicio?

	SI	NO
Asumiendo culpa y enfrentando la situación		
Llamando la atención del personal involucrado		
Busca solución inmediata		
Justifica lo sucedido		
Ignora la situación		
Lo deja para después		
Busca culpables		

7. ¿Cuáles de las siguientes características personales considera que posee el líder de esta empresa?

	SI	NO
Muestra satisfacción por lo que hace		
Inspira a los demás a seguir su ejemplo		
Demuestra ser superior		
Infunde miedo		
Genera un clima pesado		
Crea recelo y descontento en los colaboradores		
Llega con una sonrisa		
Saluda amablemente		
Transmite confianza y seguridad		

8. ¿Qué estilo de liderazgo considera existe en esta empresa?

	SI	NO
Autocrático: No toma en cuenta la opinión de los subordinados		
Democrático: Toma en cuenta la opinión de los subordinados		
Liberal: confía plenamente en los subordinados.		

II. Motivación

9. ¿Cómo valora la comunicación que existe en esta empresa para acoger a sus colaboradores y que estos se sientan pertenecientes a la misma?

___Excelente, ___Muy Buena, ___Buena, ___Regular, ___Mala

10. ¿Cómo valora las necesidades personales de los trabajadores?

___Muy satisfechos, ___Satisfechos, ___Poco satisfechos, ___Insatisfechos

11. ¿Qué tipo de conducta observa en los trabajadores de esta empresa?

___ Conducta positiva, ___ Conducta negativa

12. ¿Cómo valora las condiciones en las que se encuentran los siguientes factores dentro de esta empresa?

	Ex	MB	B	R	M
Ambiente laboral					
Ambiente Organizacional					
Comunicación personal					
Comunicación organizacional					
Cultura organizacional					
Satisfacción en el trabajo					
Incentivos obtenidos					

Se le agradece su amable colaboración a la presente encuesta, con la seguridad que sus aportes serán de mucha utilidad en esta investigación.

ANEXO Nº 4

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN – FAREM – Matagalpa

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



ENTREVISTA

DIRIGIDA A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO O GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO UNIÓN R.L.

Estimados señores, somos estudiantes de la UNAN – FAREM Matagalpa, quienes estamos realizando una investigación, como requisito para nuestra titulación, con el objetivo de “Analizar la influencia del liderazgo en la motivación de los trabajadores de la cooperativa de Ahorro y Crédito Unión R.L. de Matagalpa en el periodo 2016”, es por eso que solicitamos de manera formal su valiosa colaboración para facilitar información en la presente encuesta, lo que será de utilidad tanto para esta empresa como para ustedes y nosotros, es por ello que se solicita responder en forma objetiva, pues de ello depende la validez de los resultados de esta investigación.

Indicación: Marque con una X la respuesta que considere pertinente, en algunos casos complemente o explique.

DATOS GENERALES:

1. **¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión R.L.?**

___ De 0 a 2 años, ___ De 3 años a 5 años, ___ de 6 años a 8 años, ___ de 9 a 11 años, ___ de 12 a más

2. **¿Qué departamento o áreas están a su cargo?**

___ Administrativo, ___ Crédito, ___ Cobranza, ___ Servicio, ___ Finanza,
___ Recursos Humanos, ___ Departamento Legal

I. EL LIDERAZGO:

1. ¿Ha delegado en algún momento alguna de sus responsabilidades?
2. ¿Qué tipo de responsabilidades ha delegado?
3. ¿Considera que tiene un equipo capaz de enfrentar cambios?
4. ¿Qué tipos de cambios han sido capaces de enfrentar?
5. ¿Qué tan oportunas son las decisiones que se toman en esta empresa al momento de solucionar una situación?
6. ¿Proporcionan instrucciones a los trabajadores para el uso de los recursos?
7. ¿Qué tipo de instrucciones les ofrecen a sus trabajadores para el uso de los recursos?
8. ¿Cuál es la percepción que tienen los subordinados sobre usted como jefe?
9. ¿De qué forma resuelve cada situación que se le presenta?
10. ¿De alguna manera aprovecha las oportunidades que otros ven como problema?
11. ¿Qué características personales posee usted como líder de esta empresa?
12. ¿Qué características funcionales posee usted como líder de esta empresa?
13. ¿Qué rasgos posee el liderazgo de esta empresa?
14. ¿Qué estilo de liderazgo se considera que tiene esta empresa?
15. ¿Hacia dónde se inclina su comportamiento como líder?
16. ¿Qué tipo de gerencia posee esta empresa?

II. Motivación

17. ¿Qué es lo que influye en los logros de sus trabajadores?
18. ¿Qué elementos le han ayudado a la gerencia para utilizar el poder como motivación dentro de la empresa?
19. ¿Qué opina de la comunicación que existe en esta empresa para acoger a sus colaboradores y que estos se sientan pertenecientes a la misma?
20. ¿Qué tipo de motivaciones utilizan para satisfacer las necesidades de sus empleados?

21. ¿Qué tipo de conducta tienen los trabajadores después de recibir una recompensa motivacional por parte de la empresa?
22. ¿Qué tipo de expectativas se han formado los subordinados, referentes al sistema motivacional que tiene esta empresa?
23. ¿Qué tipo de motivadores han utilizado para que sus trabajadores encontraran la satisfacción laboral?
24. ¿Qué opina de las condiciones en las que se encuentran los siguientes elementos dentro de la empresa? Ambiente laboral, Ambiente Organizacional, Comunicación personal, Comunicación organizacional, Cultura organizacional, Satisfacción en el trabajo, Incentivos, Prestaciones sociales

III. Influencia del Liderazgo en la Motivación

25. ¿Qué tanta influencia tienen las actitudes del líder en la motivación de los trabajadores?
26. ¿Cuáles son las actitudes del líder que más influyen en la motivación de los trabajadores?
27. ¿Qué tanto seguimiento le da a las necesidades de los trabajadores?
28. ¿En qué medida influye este seguimiento en la motivación del personal?
29. ¿Qué influencia tienen las estimulaciones intelectuales del líder de esta empresa en la motivación del personal?
30. ¿Cómo influye en los trabajadores, los elementos de la motivación que inspira el líder?

Se le agradece su amable colaboración a la presente encuesta, con la seguridad que sus aportes serán de mucha utilidad en esta investigación.

ANEXO Nº 5

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN – FAREM – Matagalpa

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



GUIA DE OBSERVACIÓN

DIRIGIDA A LOS DIFERENTES DEPARTAMENTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO UNIÓN R.L.

Con los resultados de esta observación se pretende “Analizar la influencia del liderazgo en la motivación de los trabajadores de la cooperativa de Ahorro y Crédito Unión R.L. de Matagalpa en el periodo 2016

Indicación: Marque con una X la respuesta que considere pertinente, en algunos casos complemente o explique según lo que se observe.

I. Liderazgo

1. ¿Qué tan oportunas se observan las decisiones que se toman en esta empresa al momento de solucionar una situación?
___ Muy oportunas, ___ Oportunas, ___ poco oportunas, ___ inoportunas
2. ¿Reciben instrucciones por parte de la gerencia para el uso de los recursos?
___ Si, ___ No
3. ¿Cuál de los siguientes tipos de instrucciones se observa que reciben los subordinados para el uso de los recursos?

	SI	NO
Capacitaciones		
Instrucciones técnicas		
Manuales de los diferentes equipos		
Manuales de procedimientos		
Orientación verbal		

Orientación por medio de memorándum		
Orientaciones electrónicas		

4. ¿El jefe resalta sobre los demás? ___Si, ___No
5. ¿Se observa alguien en la institución que resalte más que el jefe? ___Si, ___No
6. ¿Cuáles de las siguientes características personales se observa en el líder de esta empresa?

	SI	NO
Muestra satisfacción por lo que hace		
Inspira a los demás a seguir su ejemplo		
Demuestra ser superior		
Infunde miedo		
Genera un clima pesado		
Crea recelo y descontento en los colaboradores		
Llega con una sonrisa		
Saluda amablemente		
Transmite confianza y seguridad		

7. ¿Cuáles de las siguientes características funcionales se observa en el líder de esta empresa?

	SI	NO
Marca las pautas a seguir		
Logro de objetivos propuestos		
Busca la manera de estar en contacto con los subordinados		
Escucha quejas de su trabajo		

Escucha sugerencias de su trabajo		
-----------------------------------	--	--

8. ¿Cuáles de los siguientes rasgos se observa en el liderazgo de esta empresa?

	SI	NO
El dinamismo		
El deseo de dirigir		
La honestidad e integridad		
La confianza en sí mismo		
La inteligencia		
Los conocimientos pertinentes para el trabajo		
La extraversión (reflexión o retraimiento)		

9. ¿Qué estilo de liderazgo se observa en esta empresa?

	SI	NO
Autocrático: No toma en cuenta la opinión de los subordinados		
Democrático: Toma en cuenta la opinión de los subordinados		
Liberal: confía plenamente en los subordinados.		

10 ¿Hacia dónde se observa la inclinación del comportamiento del líder?

	SI	NO
Garantizar estructura en el trabajo		
Lograr los objetivos del trabajo		
Consideración de los trabajadores		
Logra que el desempeño y la satisfacción sean altos.		

11. ¿Hacia dónde se observa que están orientados los líderes de esta empresa?

	SI	NO
Gerencia empobrecida: Realiza un trabajo rutinario sin visión de crecimiento		
Gerencia de club campestre: Se preocupa más por los trabajadores y no por el servicio		
Gerencia a mitad del camino: Fija metas confiando en la capacidad de los subordinados.		
Gerencia de tareas: Solo hacen lo que está establecido y son incapaces de innovar.		
Gerencia de equipos: Existe un interés común y van creciendo a la par de la organización		

12. ¿Qué tipo de gerencia se observa en esta empresa?

	SI	NO
Orientados hacia los empleados		
Orientados hacia la producción o servicio		

13. ¿Cuáles de los siguientes motivos se observan en los logros de los trabajadores?

	SI	NO
Porque están motivados		
Porque esperan recompensa		
Porque tienen el deseo de hacer algo mejor sin esperar nada a cambio		

Porque no les gusta la rutina		
Porque espera ser promovido		

14. ¿Cuál de los siguientes elementos se observan en la gerencia al utilizar el poder como motivación dentro de la empresa?

	SI	NO
Emprende acciones que afecten la conducta de los subordinados		
Tiene un enorme atractivo emocional		
Proporciona recompensas de estatus a sus seguidores		

15. ¿Cómo se observa la comunicación que existe en esta empresa para acoger a sus colaboradores y que estos se sientan pertenecientes a la misma?

___ Excelente, ___ Muy Buena, ___ Buena, ___ Regular, ___ Mala

16. ¿Qué tipo de necesidades se observan satisfechas en los trabajadores?

	SI	NO
Necesidades fisiológicas		
Necesidades de seguridad		
Necesidades sociales		
Necesidades de estima		
Necesidades de autorrealización		

17. ¿Qué tipo de conducta se observa en los trabajadores de esta empresa?

___ Conducta positiva, ___ Conducta negativa

18. ¿Qué tipo de motivadores se observan en la empresa, y que ayuden a los trabajadores a encontrar la satisfacción laboral?

	SI	NO
Forma de ser y pensar		
Crecimiento y desarrollo personal		
El cargo que ocupa es apropiado		
La naturaleza de las tareas que ejecuta		
Factor económico		
El trato que recibe		
Las condiciones laborales		
El cumplimiento de las prestaciones recibidas		
Las políticas de la empresa		

19. ¿Cómo se observan las condiciones de los siguientes factores dentro de esta empresa?

	Ex	MB	B	R	M
Ambiente laboral					
Ambiente Organizacional					
Comunicación personal					
Comunicación organizacional					
Cultura organizacional					
Satisfacción en el trabajo					
Incentivos					
Prestaciones sociales					

20. ¿Qué tanta influencia se observa en las siguientes actitudes del líder en la motivación de los trabajadores?

	Mucha influencia	Media Influencia	Poca Influencia	Nada de influencia
El comportamiento del líder				
El líder se hace admirable ante los demás				
El líder demuestra convicciones que hace que los seguidores se identifiquen con él				
El líder tiene un claro conjunto de valores				
El líder se comporta como un modelo para los seguidores				
Da libertad de cuestionar lo que se está apoyando.				

21. ¿Cómo se valora la consideración individualizada que tiene el líder de esta empresa con sus trabajadores?

___Excelente, ___Muy Buena, ___Buena, ___Regular, ___Mala

22. ¿Cómo se observa la influencia de la estimulación intelectual del líder de esta empresa en la motivación de los trabajadores?

___Mucha influencia, ___Media influencia, ___Poca Influencia, ___Nada de influencia.

23. ¿Cómo se observa la motivación que inspira el liderazgo de esta empresa en los trabajadores?

___Excelente, ___Muy Buena, ___Buena, ___Regular, ___Mala