

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

"LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN"

(Estudio realizado con los supervisores y vendedores ruteros de distribuidora mariposa C.B.C. de la ciudad de Quetzaltenango, zona 8)".

TESIS DE GRADO

YEINY AVENECER CANO
CARNET 15751-10

QUETZALTENANGO, MARZO DE 2015
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

"LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN"

(Estudio realizado con los supervisores y vendedores ruteros de distribuidora mariposa C.B.C. de la ciudad de Quetzaltenango, zona 8)".

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
YEINY AVENECER CANO

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

QUETZALTENANGO, MARZO DE 2015
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
DRA. ILEANA JUDITH ARMAS GORDILLO DE RONQUILLO

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN
LIC. CARLOS DIONISIO OVALLE GRAMAJO

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO: ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

Quetzaltenango, 26 de noviembre de 2014.

Ingeniero
Derik Lima Par
Subdirector Académico
Campus de Quetzaltenango
Universidad Rafael Landívar
Su despacho

Respetable Señor Subdirector

Al saludarle atentamente, le informo que en su oportunidad fui nombrada asesora del trabajo de tesis Liderazgo y motivación con supervisores y vendedores ruterros (Estudio realizado en distribuidora Mariposa C.B.C. en la ciudad de Quetzaltenango zona 8) elaborado por la estudiante Yeiny Avenecer Cano, previo a conferírsele el título de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional.

Me permito informarle que esta tesis es producto de una amplia investigación bibliográfica y trabajo de campo, lo que constituye un valioso aporte para todos los profesionales tanto de psicología como de otras disciplinas por su contenido. A mi juicio el trabajo está concluido y cumple con los requisitos exigidos por la Universidad Rafael Landívar, por lo tanto solicito se designe al revisor de fondo para esta investigación, para que emita el dictamen correspondiente.

Deferentemente,


Dra. Ileana Armas de Ronquillo
Asesora



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 05815-2015

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante YEINY AVENECER CANO, Carnet 15751-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 0562-2015 de fecha 4 de marzo de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

(Estudio realizado con los supervisores y vendedores rutereros de distribuidora mariposa C.B.C. de la ciudad de Quetzaltenango, zona 8)".

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 19 días del mes de marzo del año 2015.



Universidad
Rafael Landívar

Facultad de Humanidades
Secretaría de Facultad

Irene Ruiz Godoy

**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES**

Universidad Rafael Landívar

Agradecimientos

A Dios: Por su gran amor y bondad, por haber transformado mi vida y derramar en mí tantas bendiciones, por darme la sabiduría, inteligencia, salud, gracia y trabajo para cumplir con esta meta tan importante.

A mi Madre: Gracias por ser instrumento de Dios para darme la vida, por todo tu doble esfuerzo, valentía, trabajo y gran amor, por ser madre y padre al mismo tiempo y por todo lo que me has dado, eres el pilar más fuerte que sostiene mi vida.

A mi Segunda Madre: Gracias por ser ese ángel que Dios envió a mi camino, me ha ayudado, me ha contagiado de su sabiduría y me ha demostrado con su ejemplo el valor del amor, gracias por su gran apoyo y por hacerme sentir tan amada, su presencia cambió mi vida.

A mi Jefa: Muchas gracias Licenciada Silvita García porque con su apoyo y su ejemplo de perseverancia logré cumplir este sueño.

**A mi Familia
y Amado Novio:** Gracias a cada uno por su apoyo, comprensión, ayuda, ejemplo y sobre todo por el amor incondicional que me tienen, tenerlos en mi vida es una de mis más grandes bendiciones.

**Al Comité de Becas,
Universidad Rafael**

Landívar: Gracias por concederme el privilegio de poseer una beca del 50%, pues no solamente me ayudó como un sustento económico, también fue una fuerte motivación para salir adelante.

A mis Asesores:

Gracias Dra. Ileana Armas de Ronquillo y Lic. Carlos Dionisio Ovalle por su apoyo, por sus consejos, por la paciencia, dedicación, preocupación y sobre todo por el cariño sincero hacia mi persona.

A Distribuidora C.B.C.

y Colaboradores:

Por abrirme las puertas de su organización y darme la oportunidad de realizar este estudio con sus colaboradores, en especial muchas gracias a las Licenciadas Diana Ruiz y Karin Muñoz por su apoyo y colaboración en este proceso.

Dedicatoria

- A Dios:** Porque ha guiado mi caminar y no me ha dejado en ningún momento, porque me permite cumplir uno de mis más grandes sueños y puso en mi camino a personas que fueron mi apoyo y sustento en este proceso. A Él sea la gloria y la honra.
- A mis Tres Madres:** Mi adorada Juanita Cano, Mama Vickyta y Mama Silvita, por haberme educado, apoyado, aconsejado y por hacerme una persona de bien, ustedes son en mi vida ejemplo de integridad, valentía, esfuerzo, perseverancia y amor.
- A mi Familia:** A mis hermanos Evercito, Pedrito, Raquelita, Gilbertito, Paolita y Pablito por su apoyo y amor incondicional en todo tiempo, a usted papa Pablo por amarme como una hija más y demostrarme que todo esfuerzo tiene una recompensa, a mi cuñada Gloria y mi sobrino Anthony por ser parte de mi vida, a mi amado novio Pedro por su gran amor, apoyo, paciencia y ayuda absoluta en todo este tiempo, es ejemplo de lucha, trabajo, superación, esfuerzo y porque es mi mayor motivación.
- A mis Amigos:** Porque son personas que Dios ha puesto en mi camino y que forman parte de mi familia, gracias Yessi, Panchis, David, Mafer, y todos los que en su momento me ayudaron, apoyaron y animaron, pero sobre todo por su cariño sincero.

Índice

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Liderazgo.....	9
1.1.1 Definición.....	9
1.1.2 Primeras teorías de liderazgo.....	9
1.1.3 Líder o instructor.....	15
1.1.4 La conducta del liderazgo.....	16
1.1.5 Estilos de liderazgo en el clima organizacional según la teoría IMPACT.....	18
1.1.6 Liderazgo autentico: la ética y la confianza.....	20
1.1.7 Toma de decisiones: trabajo del líder.....	23
1.1.8 Comunicación y liderazgo.....	24
1.1.9 Conflicto y liderazgo.....	26
1.1.10 Equipos de alto desempeño.....	27
1.2 Motivación.....	29
1.2.1 Definición.....	29
1.2.2 La psicología de la motivación.....	29
1.2.3 La autoestima como resorte total de la motivación.....	30
1.2.4 Teorías de necesidades de la motivación.....	31
1.2.5 Tipos de motivación.....	36
1.2.6 Motivación de los colaboradores mediante el diseño de puestos.....	37
1.2.7 Involucramiento de los colaboradores.....	39
1.2.8 Las recompensas de los colaboradores.....	40
1.2.9 Clima y cultura organizacional.....	43
1.2.10 Satisfacción laboral.....	44
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	46
2.1 Objetivos.....	47
2.1.1 General.....	47
2.1.2 Específicos.....	47
2.2 Hipótesis.....	48

2.3	Variables de estudio.....	48
2.4	Definición de variables.....	48
2.4.1	Definición conceptual de variables.....	48
2.4.2	Definición operacional de las variables.....	48
2.5	Alcances y limites.....	49
2.6	Aporte.....	49
III.	MÉTODO.....	50
3.1	Sujetos.....	50
3.2	Instrumento.....	50
3.3	Procedimiento.....	50
3.4	Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	51
IV.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	52
V.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	57
VI.	CONCLUSIONES.....	62
VII.	RECOMENDACIONES.....	64
VIII.	REFERENCIAS.....	65
	ANEXOS.....	67

Resumen

Debido a que la organización dedicada a la venta y distribución de productos embotellados necesita tener a su capital humano concentrado y completamente comprometido con los objetivos de la empresa. Esta investigación, se planteó como objetivo principal determinar la influencia del liderazgo de los supervisores en la motivación de los vendedores rutereros de Distribuidora Mariposa C.B.C., ubicada en la ciudad de Quetzaltenango zona 8.

Los sujetos de estudio son los supervisores y vendedores que conforman el equipo de ventas de la empresa, son hombres que oscilan entre las edades de 20 a 50 años; etnia ladina e indígena, en su mayoría casados y de diversos niveles económicos. De estas personas depende en gran parte el proceso de ventas de la compañía, ellos están divididos en pequeños grupos de trabajo y como equipo tienen que lograr los objetivos determinados.

El diseño de investigación utilizado es de tipo descriptivo y como instrumento se utilizaron dos cuestionarios con quince preguntas que proporcionaron la información de los colaboradores en cuanto a la influencia de una variable con otra, se comprobó que el liderazgo que los supervisores aplican con el equipo de trabajo interviene positivamente en la motivación laboral, puesto que cada uno de los integrantes demuestra compromiso con la organización y deseos de elevar efectivamente su desempeño. Para conservar y mejorar la forma de trabajo que la compañía ha logrado hasta ahora, se recomienda que se promuevan innovadores talleres de liderazgo para estimular constantemente a todos miembros del equipo de ventas.

I. INTRODUCCIÓN

Toda buena empresa exige aumentar su competitividad con excelencia, por lo que necesita del desarrollo de las habilidades y destrezas de los gerentes o supervisores a cargo de los equipos de trabajo, para que puedan guiar, administrar, impulsar e influir en el factor humano que es el elemento primordial para lograr las metas y objetivos perseguidos por la compañía.

Liderazgo se define como la relación de influencia que existe entre los dirigentes y sus seguidores; el objetivo es que ambas partes se comprometan a alcanzar una meta y se obtengan resultados reales del proyecto que comparten. Actualmente la mayoría de empresas del país buscan elevar sus competencias y su productividad, esto a través de supervisores altamente capacitados que sepan dirigir a su valioso capital humano, para ejecutar un trabajo en equipo con responsabilidad y eficiencia, y con ello lograr el cumplimiento y la satisfacción de las metas que desea alcanzar la organización.

La importancia de realizar la investigación es demostrar que el comportamiento y las actitudes de un grupo de trabajo se pueden influenciar de forma positiva o negativa de acuerdo al liderazgo que se ejerce, también será una ampliación de conocimientos de los datos obtenidos con anterioridad en estudios relacionados; el valor que el estudio tiene para la compañía es tener un resultado claro de lo que está sucediendo con el equipo responsable de ventas, y para el estudiante será una práctica real en una investigación que le llevará a brindar soluciones profesionales a la organización.

El objetivo principal es indagar si los vendedores de ruta están motivados por el liderazgo que el supervisor o encargado ejecuta, si no es así, proponer herramientas de apoyo para que los colaboradores puedan estar convencidos que el propósito en el que se trabaja es el mejor y se comprometan a realizarlo con responsabilidad y empeño. Y así poder decir que gerente o supervisor está enfocado en estimular, inducir e impulsar a los colaboradores para que puedan culminar exitosamente con los objetivos que se les han trazado.

Por ser el capital humano una de las fuentes más importantes de las organizaciones la aplicación de la motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial. Debido a la importancia que estos temas tienen en la actualidad, varios personajes han investigado y han escrito acerca de los mismos, se presentan a continuación.

Ramírez (2013) en el artículo, La armonía laboral genera más productividad, disponible en la revista Efectivo de Prensa Libre, quien cita a Egor Espinoza, gerente de Manpower empresa de reclutamiento de personal afirma que los perfiles de puesto deben estar correctamente liderados para que puedan cumplir con los objetivos que las organizaciones les han trazado, es necesario un trabajo en equipo que este enfocado en realizar un trabajo con buenos y eficientes resultados.

Cuando una persona se siente motivada es capaz de contagiar al resto de personas, esto se logra a través de un alto desempeño que es reconocido; así es como se forman los líderes y un agradable ambiente de trabajo que permite a los colaboradores desarrollar habilidades positivas y experiencias. Este bagaje laboral es el que crea gerentes, coordinadores y supervisores para que la productividad tenga ese desarrollo esperado, afirma Espinoza.

Gil (2013) en el artículo de internet, titulado Dos normas básicas para motivar a los que te rodean, expone que los dueños de algunas empresas deben cuestionarse cómo motivar a sus empleados, para estar por delante de muchas otras personas y negocios; afirma que una persona que está motivada es capaz de trabajar mejor, de tener un desempeño más alto y dar mucho más de lo que se le ha solicitado. Las personas con una motivación generan beneficios para las empresas, ya sean económicos o de otro tipo.

Cuando la necesidad de motivar al personal aparece es porque algo no marcha bien en la gestión del recurso humano y en la competitividad de la organización, para que el trabajador de una empresa se sienta estimulado debe ser reconocido su desempeño, premiándolo con felicitaciones verbales, incentivos no económicos u otros métodos. Asimismo buscar la satisfacción personal del colaborador para que se sienta feliz, tranquilo y cómodo al realizar su trabajo.

Baquiáx (2013) en la tesis titulada Motivación como herramienta para el recurso humano dentro de las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Totonicapán, realizada con quince trabajadores y dos gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito Chuimekena R.L. y Fondos de América, con el objetivo de establecer cómo afecta la motivación en el personal. Utilizó el diseño descriptivo de investigación y como instrumento una boleta de tipo cuestionario para recolectar la información de interés para la realización de su investigación.

Determinó que la mayoría de los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito se sienten motivados, los mismos refieren que es importante tener todas las herramientas a su cargo para poder realizar las actividades con éxito, y que la relación con los compañeros en la empresa es un elemento importante para sentirse estimulado, juntamente con el salario a devengar. Los colaboradores de las cooperativas coinciden que un incentivo los hará sentir altamente impulsados a realizar una mejor labor, lo cual a su vez se verá reflejado en la satisfacción del cliente.

Concluye en que la motivación es un elemento importante para todos los trabajadores y gerentes de las cooperativas, puesto que eso los lleva a realizar mejor su trabajo, por lo que los gerentes reconocen la necesidad de un plan de incentivo para incrementar la productividad y el desempeño de cada trabajador. Recomienda que se promueva un mejor desarrollo de las formas motivacionales que se utiliza dentro de las cooperativas, con un plan que contempla beneficios equitativos para los empleados y que se puedan cumplir a cabalidad los objetivos de los mismos con mayor énfasis a las necesidades para una mejor estimulación.

Adam (2012) en el artículo, ¿Puede la inteligencia emocional ayudar en tiempos de cambio? En la revista Aula de innovación educativa, explica que la motivación es un factor que influye decisivamente en la sabiduría, ya sea de modo positivo o negativo. Condiciona de alguna forma la atención, lo que a su vez, repercute en el aprendizaje. Adam comenta que se deben considerar diversos factores en el análisis de la motivación, algunos de carácter puramente personal, y otros condicionados por el entorno familiar, laboral, social, cultural y otros, en un momento determinado de la vida del individuo que esté en proceso de aprendizaje.

En los últimos años el estudio de la motivación se aborda con mucho interés ya que se ha descubierto que el desempeño de una tarea depende de las habilidades del sujeto y de su estimulación para realizarlo. Una definición brindada por Williams y Burden citados por el autor, es que esta es un estado de aceleración cognitiva y emocional, que produce una decisión consciente de actuar, y que da lugar a un periodo de esfuerzo intelectual y físico, sostenido con el fin de lograr unas metas previamente establecidas. Y ocurre como resultado de una combinación de distintas influencias. En primer lugar, tienen lugar los motivos para emprender una actividad concreta. En segundo lugar, se considera lo que implica en realidad la decisión de hacer algo: lo que hace que las personas se decidan a emprender una tarea concreta y a invertir tiempo y energía en ella. En tercer lugar, las personas tienen que mantener el esfuerzo requerido para completar la actividad a su gusto.

Muccino (2006) director de la película en busca de la felicidad, historia que está basada en hechos reales sobre la vida de Chris Gardner, un personaje quién en la actualidad es un millonario emprendedor, conferencista y filántropo estadounidense, refiere en la síntesis de esta historia a un hombre luchador que invierte los ahorros de toda su vida en la creación de un equipo médico, el cual desea vender para obtener un sustento económico para su familia.

El proyecto de Gardner resulta ser todo un fracaso, dejándolo en bancarrota y como resultado su esposa Linda lo abandona, quedándose con él su hijo Christopher. Tras un recorrido en el intento de vender su idea conoce a algunas personas importantes que le dan la oportunidad de convertirse en un interno corredor de bolsa, pero antes de eso simplemente le dan una pasantía. Chris solamente tiene treinta dólares en su cuenta bancaria, él y su hijo son desalojados sin tener donde pasar la noche. Se ven obligados a permanecer en un cuarto de baño en una estación de metro, la motivación lo lleva a buscar refugio para él y su hijo.

En desventaja por sus horas de trabajo limitadas y la acumulación de clientes, sus ventas son la única manera de conseguir un trabajo de pago, por el cual él y otros 19 competidores pelean, Chris impulsado por la necesidad de sostener a su hijo desarrolla un número de estrategias para realizar llamadas telefónicas más eficientes, también consigue clientes potenciales y valiosos que desafían el protocolo. Al finalizar la pasantía Chris se reúne con los

directivos, su trabajo ha dado sus frutos y debido a su alto desempeño y eficiencia se le ofrece formalmente el puesto. Esta película es un claro ejemplo de motivación en todos los ámbitos de la vida y sobre todo se hace notar que una persona con estimulación puede alcanzar increíbles resultados en la empresa que se proponga.

Vela (2013) en el artículo Abraham H. Maslow Motivación y Personalidad, expone que a Maslow se le considera actualmente el iniciador de la llamada tercera fuerza de la psicología, sumada al psicoanálisis y al conductismo. Su propuesta teórica ha sido un aporte enorme al desarrollo de la ciencia psicológica, sobre todo en el ámbito de la motivación humana.

En su obra titulada Motivación y personalidad, se formula la jerarquía de necesidades básicas, teoría que defiende que conforme se satisfacen las necesidades primordiales, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados, a las que llamó metanecesidades (y con ellas metamotivaciones y también metapatologías) que sugieren la búsqueda incansable del ser humano por la perfección, una vez alcanzada la autorrealización o autoactualización.

Viato (2014) en el artículo, Poderosa Herramienta disponible en la revista D, refiere que liderazgo es un método que consiste en guiar, acompañar y entrenar a una persona o a un grupo, con el propósito de alcanzar metas o desarrollar habilidades específicas. El inicio de este instrumento estuvo relacionado en el ámbito deportivo y debido a los buenos resultados obtenidos, se difundió en el sector empresarial.

Al inicio los métodos se aplicaron a empresarios, ejecutivos y gerentes de recursos humanos, con el paso de los años se popularizó y se extendió hacia otros niveles de la organización y se adaptó como modelo para mejorar el desempeño individual de los colaboradores y equipos de trabajo. En este proceso el líder interviene como un entrenador, encargado de su seguidor, con el fin de que mejore en el rendimiento de sus funciones centrándolo en la consecución de objetivos.

Isaac Ramírez, citado por el autor es un líder certificado y editor en Guatemala de la edición semanal de The New York Times, indica que algunos de los aspectos que más se trabajan son

el desarrollo de las habilidades individuales, motivación grupal y personal, dirección y cohesión de grupos estrategias de liderazgo, optimización de la comunicación, rendimiento, creación de clima organizacional positivo, conciliación entre la vida personal y la laboral. Con el objetivo de adquirir cambios significativos en el comportamiento del colaborador para beneficio de él y de la organización.

Hernández (2013) en el artículo *Se estrena un diario*, disponible en el diario *elQuetzalteco* afirma que su misión es ser un equipo vanguardista, comprometido en fortalecer su liderazgo para elevar su nivel de desempeño y competitividad a través de informar, orientar y educar a los lectores con veracidad, responsabilidad e integridad.

El nuevo diario expresa que uno de sus objetivos a perseguir como empresa periodista es ampliarse en sus ediciones impresas y en sus diversas plataformas, para llegar a todos los lectores de lunes a sábado, mientras que en su portal electrónico y redes sociales estará presente las 24 horas del día y los 365 días del año con información oportuna y actualizada. Esto lo podrán lograr con un equipo de trabajo bien organizado y bien guiado por un líder a cargo para cumplir con las exigencias de sus lectores.

Astigarraga (2010) en la entrevista realizada por estudiantes de la universidad de Deusto, refiere que el liderazgo se aprende a través de los demás, no se nace con ese conocimiento y tampoco con las características de un líder. Tener un puesto de jefe tiene sus dificultades pero es muy fácil ser egoísta, sin embargo menciona que a las personas hay que ayudarles a progresar, se les debe colocar en un contexto de éxito y de retos, eso les permitirá avanzar. La labor de un líder es estar cerca para apoyarles en todo, haciéndolo por la convicción de que es bueno ayudarles, porque de esa forma el jefe y la organización también obtienen beneficios.

Las personas obedecen a la jerarquía, únicamente porque es un proceso común en todo ámbito empresarial, pero para lograr un buen trabajo en equipo es necesario que las personas se sientan en confianza con los superiores, un líder tiene como deber y obligación poner a las personas ante un desafío o una tarea que les permita avanzar, desarrollar y ampliar sus

habilidades, para aprovechar todas las oportunidades que se les presenten, instándolos a que se esfuercen y demuestren transparencia en su desempeño.

Líder es alguien que consigue que los demás hagan lo que la organización en la que están necesita que hagan, tener la suficiente credibilidad y el suficiente respeto con todos los colaboradores para que cuando se solicite algún trabajo se haga de manera natural y sin quejas, con el fin de obtener un alto rendimiento y un buen desempeño por parte del equipo de trabajo.

Bustos, Figueroa y Sánchez (2013) en el ensayo titulado Liderazgo empresarial, afirman que los seres humanos son sociables por naturaleza, al sentirse parte de un grupo, también surge la necesidad de un guía que tome el mando, un líder. Este debe tener ciertas características las cuales son: responsabilidad, honestidad, seguridad y sobre todo visión para superar cualquier circunstancia que se le presente en el ámbito laboral.

Las empresas necesitan un liderazgo abierto, que consiste en poseer la confianza y la humildad suficiente para inspirar en las personas el compromiso con los objetivos perseguidos por la organización, este liderazgo es en conjunto una combinación de mentalidad, temperamento, conductas y capacidad para desarrollar y ampliar habilidades.

El liderazgo empresarial se basa en saber dirigir la propia empresa, o dirigir dentro de una empresa, está comprobado que un jefe autoritario y repleto de superioridad que infunda miedo no funciona, ya que solo crea recelo y descontento en los colaboradores. Por lo que en este tiempo es necesario tener a un líder como un guía y consejero que ayude a superar las dificultades y sea capaz de motivar al personal.

Torija (2012) en el artículo de internet titulado 3 estilos de liderazgo para 3 tipos de trabajadores, refiere que dirigir una empresa donde se debe liderar a un grupo de colaboradores que cada día tienen que cumplir con el desafío de desarrollar las metas estipuladas, no siempre es fácil, ya que supone que la persona a cargo de las actividades debe tener las suficientes habilidades para influir, animar y motivar a los trabajadores a lograr el cumplimiento de los objetivos en común.

Cada trabajador tendrá su propia personalidad, lo que implica que el líder también deba poseer la destreza suficiente para aplicar distintos estilos de liderazgo según la persona con la que se relacione. Según Torija algunos de los liderazgos a desarrollar son: liderazgo democrático en el cual se trata de tomar decisiones tras escuchar las opiniones de todos los trabajadores, para ampliar las opciones de solución, liderazgo autoritario, en este caso el líder toma las decisiones sin contar con la opinión de los demás, es el menos aconsejable ya que crea tensiones en el equipo y actúan más por temor al jefe que por motivación. El liderazgo liberal o laissez faire, los colaboradores gozan de absoluta libertad y el líder solo interviene si se lo piden. Este estilo es muy productivo si los trabajadores están motivados y tiene un gran sentido de pertenencia a la organización.

Noriega (2012) en la tesis titulada El liderazgo como estrategia para la formación de equipos de alto desempeño, realizada con once jefes de área de una empresa productora de alimentos para animales ubicada en la ciudad de Escuintla, con el objetivo de conocer y describir el estilo de liderazgo de los sujetos a estudiar para proponer en forma estratégica el ideal para la formación de equipos de alto desempeño. Utilizó el diseño de investigación de carácter descriptivo y como instrumento para recabar la información necesaria utilizó el cuestionario de estilos de liderazgo diseñado por el Instituto Centro Americano de Administración de Empresas (INCAE), para evidenciar el estilo de liderazgo que ejercen los jefes de la organización.

El autor determina que el 100% de los jefes de área, practican un estilo de liderazgo autocrático orientado directamente a la tarea, que puede producir en los subordinados falta de confianza, poca colaboración, falta de lealtad y participación, ya que estos no se sentirán valorados y provocará insatisfacción al realizar sus funciones porque no tendrán la motivación suficiente para elevar su desempeño.

Por lo que concluye que existe una participación menor en estilos de liderazgo que inciten a los colaboradores a obtener confianza, responsabilidad y compromiso al realizar cualquier actividad o tarea que se les asigne, y recomienda que la empresa involucre a su personal como a sus pares para que estos participen con libertad, con el objetivo de optimizar al equipo de de

trabajo con un alto desempeño. Es necesario que los jefes o supervisores practiquen sus estrategias de liderazgo para conducir por el camino del éxito a sus seguidores y con esto beneficiar a la organización.

1.1 Liderazgo

1.1.1 Definición

Evans y Lindsay (2008) afirman que liderazgo es la habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas provocando una actitud determinada, bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes.

1.1.2 Primeras teorías del liderazgo

Coulter (2007) afirma que ha sido un tema de interés que los investigadores empezaron a estudiar a partir del siglo XXI, las primeras teorías se enfocaron en el líder (teorías de rasgos), y como él era capaz de interactuar con los integrantes de un grupo (teorías del comportamiento).

- Teorías de rasgos

La investigación se concentró en las características que se podrían utilizar para diferenciar a los líderes de los que no lo son. Algunas de las características estudiadas fueron: la apariencia, la estatura física, la estabilidad social, facilidad verbal y la sociabilidad. A pesar de los estudios de los investigadores fue imposible identificar una cadena de rasgos que distinguieran siempre a los líderes, no obstante los estudios postreros para identificar los rasgos relacionados en forma constante con el liderazgo enfocado desde el proceso y no la persona, tuvieron más éxito. Fueron identificados siete rasgos relacionados con el liderazgo eficaz, los cuales se mencionan y definen a continuación.

- **Dinamismo.** Quienes poseen este tipo de rasgo son líderes con una gran cantidad de esfuerzo, tienen un deseo alto de logro, gozan de mucha energía, son perseverantes, son ambiciosos en sus actividades y demuestran iniciativa.

- Deseos de dirigir. Los líderes asumen toda la responsabilidad que conlleva influir y dirigir, puesto que ellos poseen un fuerte deseo de realizarlo.
- Honestidad e integridad. Los líderes son productores de confianza con sus seguidores al ser sinceros y honestos, poseen gran coherencia entre sus palabras y sus actos.
- Confianza en sí mismo. Los guías deben tener confianza en sí mismos, poseer y manifestar seguridad al tomar una decisión, para demostrar a los seguidores que sus objetivos son los correctos.
- Inteligencia. Los líderes deben poseer un alto nivel de conocimientos para reunir, sintetizar, e interpretar grandes cantidades de información, deben tener la capacidad de establecer visiones y resolver problemas.
- Conocimientos pertinentes al trabajo. Los líderes eficaces poseen una gran cantidad de información sobre la organización donde laboran, en los aspectos industriales y técnicos. Los conocimientos profundos permiten a los líderes tomar decisiones acertadas.
- Extraversión. Los líderes generalmente son personas muy activas, extrovertidas, seguros de sí mismos y alegres. Se les facilita crear relaciones sociales, y rara vez son callados o tímidos.

Los investigadores concluyeron que los rasgos por sí mismos no eran suficientes para explicar el liderazgo eficaz, puesto que ignoraron las interacciones de los líderes y los integrantes de un grupo. Por lo que las nuevas investigaciones se centraron en los estilos de comportamientos más comunes utilizados por los guías eficaces.

▪ Teorías del comportamiento

Los investigadores esperaban que este enfoque proporcionara respuestas más definidas sobre la naturaleza del liderazgo que las teorías de los rasgos. Existen tres estudios importantes sobre el comportamiento del líder que se mencionan a continuación.

- Estudios de la Universidad de Iowa

Estilo democrático, da lugar a la participación de los seguidores o subordinados y delega autoridad. Estilo autocrático, impone las técnicas de trabajo, centraliza la toma de decisiones y delimita la participación. Estilo laissez-faire, proporciona al grupo libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo.

Conclusión. El estilo democrático de liderazgo fue el más eficaz, aunque estudios posteriores mostraron resultados mixtos.

- Estudios del Estado de Ohio

Consideración, toma en cuenta las ideas y los sentimientos de los subordinados. Estructura de iniciación, organización del trabajo y las relaciones laborales para lograr los objetivos del trabajo.

Conclusión. El liderazgo alto (alto en consideración y en la estructura de iniciación) logró que el desempeño y la satisfacción de los subordinados fueran altos, pero no en todas las situaciones.

- Estudios de la Universidad de Michigan

Orientado hacia los empleados, resalta las relaciones interpersonales y la satisfacción de las necesidades de los colaboradores. Orientado hacia la producción, enfatiza los aspectos técnicos o tareas de trabajo.

Conclusión. Los líderes orientados a los colaboradores se relacionaron con una alta productividad y con una mayor satisfacción en el trabajo.

Los investigadores del liderazgo descubrieron que predecir el éxito del liderazgo implicaba algo más complejo que aislar algunos rasgos o comportamientos preferibles del líder. Comenzaron a analizar las influencias situacionales. Específicamente, que estilos de liderazgo podrían ser adecuados en diferentes situaciones.

a) Teorías contingentes del liderazgo

Coulter (2007) hace mención de algunas teorías y modelos de liderazgo, que pueden resultar muy eficaces si el guía elige la adecuada.

- Modelo de Fiedler

Esta teoría propone que para lograr el desempeño eficaz del grupo depende de la concordancia adecuada entre la forma en que un líder interactúa con sus seguidores y el grado en que la situación permite al líder controlar e influir.

- Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Es un modelo de contingencia que se enfoca en la disposición de los seguidores. Los autores argumentan que el liderazgo exitoso se logra al seleccionar un estilo apropiado, el cual depende de la disponibilidad de los seguidores.

- Modelo de participación del líder

Desarrollado por Víctor Vroom y Phillip Yetton citados por Coulter (2007), es un modelo que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo con la toma de decisiones. Se denominaba modelo normativo, puesto que proporcionaba una serie de reglas en secuencia que el líder seguía para determinar la forma y la cantidad de participación para la toma de decisiones con las diversas situaciones.

- Modelo de la trayectoria a la meta

Teoría de liderazgo que afirma que es trabajo y responsabilidad del líder ayudar y guiar a sus seguidores para lograr sus metas, y proveer la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que sus fines sean compatibles con los objetivos generales del grupo u organización.

b) Nuevas teorías de liderazgo

Evans y Lindsay (2008) mencionan que de acuerdo con las distintas teorías del liderazgo contemporáneo desarrolladas durante los últimos 20 a 30 años, el éxito del liderazgo se puede optimizar con la mezcla correcta del estilo de administración que ejecute el líder, las características de los que son guiados y la situación. Las más populares son:

- Teoría del liderazgo transaccional

Se presume que ciertos líderes puedan desarrollar la capacidad para inspirar a sus seguidores a realizar esfuerzos extraordinarios a fin de lograr los objetivos de la organización, a través de conductas que podrían incluir recompensas contingentes. El comportamiento de recompensa incluye la especificación del trabajo requerido para obtener recompensas con el fin de influir en la motivación. También se aplica la administración activa y pasiva que se define en términos de buscar errores e imponer reglas para evitarlos.

- Teoría del liderazgo transformacional

Fue ideada por James M. Burns citado por Evans y Lindsay (2008), de acuerdo con esta teoría los líderes adoptan comportamientos como: la influencia idealizada, la consideración individualizada, la motivación que inspira y la estimulación intelectual. Los líderes que adoptan un estilo transformacional tienen una perspectiva de largo plazo, se enfocan en los clientes, promueven una visión y valores compartidos, trabajan para estimular a sus empresas desde el punto de vista intelectual, invierten en capacitación, y toman algunos riesgos.

En la práctica es difícil distinguir entre ambas teorías, la investigación ha descubierto que son procesos diferentes pero que se relacionan. Aunque los líderes transformacionales pueden incrementar la motivación y desempeño del seguidor más que los líderes transaccionales, pero los líderes efectivos usan una combinación de ambos tipos, lo cual depende de la situación.

- Teoría de sustitutos del liderazgo

Esta investigación toma el intrigante punto de vista de que en muchas organizaciones, si las características de los miembros del equipo, la naturaleza de las tareas que llevan a cabo y la guía e incentivos proporcionados por la organización están alineados, entonces el liderazgo formal tiende a ser improductivo y contraproducente.

Se sugiere que esta estrategia de liderazgo podría ser útil en casos de baja efectividad de liderazgo donde el líder no puede ser removido por varias razones políticas o de otra índole (el incompetente hijo o hija del dueño es el líder), o donde la capacitación o competencia de los

miembros del equipo es especialmente alta (un equipo quirúrgico), o donde la situación es particular dinámica (combatir incendios de pozos petroleros en el desierto).

En esta clase de situaciones, la autoadministración, la educación profesional o incluso la tecnología puede poner en práctica o integrar para sustituir el liderazgo. La implicación para una organización enfocada es que cada situación requiere solo la cantidad correcta de liderazgo (ni mucha ni poca) para obtener resultados de alta calidad.

- Teoría de la inteligencia emocional

Goleman define cinco componentes de los líderes emocionalmente inteligentes los cuales son: Primero conciencia de sí mismos, segundo autocontrol, tercero motivación, cuarto empatía y quinto habilidades sociales. Su premisa es que, en los estudios de investigación y en la capacitación sobre el liderazgo realizado durante muchos años, se dio demasiada importancia al aspecto racional.

Argumenta que las expectativas para la inteligencia emocional casi nunca se captan en los sistemas de evaluación del desempeño, pero que las habilidades para la autoadministración (componentes 1 a 3) e interpersonales (componentes 4 y 5) que representan los cinco conceptos son tan esenciales para los líderes ejecutivos como la inteligencia *tradicional* (medida por las pruebas de CI) y la competencia técnica.

La importancia de la inteligencia emocional para la calidad total eficaz depende de traducir en acción la visión de un sistema de liderazgo integrado y el proceso de planificación a largo plazo. Sin una autoadministración creíble, representada por los tres primeros componentes, será difícil para los subordinados en la organización apoyar el enfoque del guía. Sin una empatía y habilidades sociales maduras, representadas por los dos últimos componentes, será difícil que el líder trabaje de manera eficaz con los clientes, proveedores y otros elementos que se encuentran fuera de la organización a fin de establecer la empatía necesaria para la eficacia de la empresa a largo plazo, la cual es crucial para una organización enfocada hacia la calidad total.

1.1.3 Líder o instructor

Aguilar (2004) afirma que está convencido de que el título que desempeña el instructor en sus diferentes papeles, es decir, como maestro, líder, guía, expositor, mediador, facilitador y otros, es la clave del éxito de todo programa. Su influencia es incuestionable, comulga con la idea platónica de que el saber preexiste desde su origen en las almas humanas y que el líder es solo un facilitador del proceso de aprendizaje.

Pueden no existir las mejores condiciones para la instrucción, relacionado a: edificio, mobiliario, instrumento o equipo, método, entre otros; pero si el instructor es capaz y sus habilidades y características de liderazgo son tales que mantienen al grupo interesado y motivado, se puede llegar a un gran éxito. Especialmente en los días actuales, un gran reto para todo instructor es saber interactuar, reflejar confianza, y tener una gran personalidad que le ayude a manejar e instruir con éxito. Es importante la actitud del líder dentro y fuera del grupo porque los seguidores están en proceso de aprendizaje y frecuentemente están pendientes del comportamiento de su guía.

- La personalidad del líder en un grupo

Un buen instructor debe entender que un grupo es heterogéneo, pues aunque se trate, por ejemplo, de un grupo de vendedores de la misma edad, escolaridad y función, hay diferencias profundas en lo que toca a la personalidad y capacidad de cada uno de ellos. El instructor debe entenderlo de esa forma, por tanto, tratar a cada persona según sea necesario. Los instructores deben estar preparados para hacer frente a aquel que no quiere contribuir o demuestra descontento y agresividad, o bien, para activar a la persona pasiva, a aquel elemento que está presente físicamente, pero que no les brinda su atención.

- El papel del líder fuera del grupo

En muchas ocasiones los grupos critican y con gran justicia al instructor porque tiene doble personalidad; una dentro del grupo y otra fuera de él. Las personas dicen por ejemplo, que el tono amigable, la confianza e incluso la cara y gesticulaciones de un instructor son diferentes cuando éste está en una junta y en el momento de estar fuera.

Lo anterior en algunas ocasiones es cierto, algunos instructores prefieren aislarse en el momento de descanso y evitar el dialogo informal con los integrantes del grupo.

En este aspecto, los guías de un equipo deben prestar atención para no perder la confianza de los seguidores y hacer un esfuerzo superior para ser cordiales con su equipo de trabajo, y dejar que el grupo disponga de su tiempo, brindar oportunidades para hacer efectiva la amistad y colaboración, para que los objetivos que se han establecido se cumplan con éxito.

1.1.4 La conducta del liderazgo

Newstrom (2011) afirma que un liderato exitoso depende mucho más de la conducta, habilidades y acciones apropiadas que de los rasgos personales. Esta distinción es significativa ya que las conductas y habilidades se pueden aprender, modificar o transformar, en tanto que, en el corto plazo muchos rasgos son relativamente fijos. Los tres tipos amplios de habilidades se interrelacionan en la práctica, también se pueden considerar por separado.

- **Habilidad técnica**

Se refiere al conocimiento y destreza que tiene una persona en cualquier tipo de proceso o tarea. Esta habilidad es el rasgo distintivo del desempeño en el trabajo en los niveles operativo y profesional, pero a medida que los trabajadores ascienden a responsabilidades de liderazgo, sus capacidades técnicas pierden proporcionalmente importancia. Como administradores dependen cada vez más de las habilidades técnicas de sus subordinados; en la mayoría de casos, nunca han practicado algunas de las técnicas que supervisan.

- **Habilidad humana**

Es la facultad que permite trabajar bien con las personas y construir equipos de trabajo, incluye un conjunto de conductas: energizar a los individuos, retroalimentar, entrenar, interesarse por ellos, demostrar empatía y sensibilidad y sobre todo manifestar apoyo para los trabajadores que lo requieren. Algunas encuestas revelan que los colaboradores calificaban como mas importante tener a un jefe que se preocupa, que los pagos y las prestaciones. Ningún líder en ningún nivel organizacional se escapa del requisito de tener buenas calidades humanas. Es una parte importante para la conducta del liderazgo.

- Habilidad conceptual

Es la facultad de pensar en modelos de referencia y profundas relaciones, como en los planes de largo plazo, adquiere más importancia en puestos de administración y gerencia. Está relacionada con ideas, mientras que la habilidad humana se refiere a las personas y la habilidad técnica a las cosas.

El análisis de las habilidades de liderazgo puede ayudar a que los gerentes practiquen una combinación adecuada de las distintas destrezas que poseen para cumplir con las exigencias del puesto, y lograr una actuación sobresaliente delante de la empresa y sobre todo con su equipo de trabajo.

a) La condición de seguidor

En las organizaciones con pocas excepciones, los líderes también tienen un papel de seguidores. Casi siempre reportan a otro directivo, éstos deben ser capaces de ponerse en ambos roles y relacionarse bien, tanto hacia arriba como hacia abajo. La capacidad de ser un seguidor es uno de los primeros requisitos para un buen liderazgo en las empresas formales de varios niveles. Significa un desempeño habilidoso que abra puertas a futuras oportunidades de liderato. Muchas personas fallan en su trabajo no como resultado de alguna deficiencia laboral, sino porque existe una incapacidad para ser seguidora.

Estas capacidades ayudan en los colaboradores a apoyar al líder, a comportarse como seguidores eficaces y capaces de desempeñar funciones constructivas en el equipo. Las conductas positivas de los seguidores incluyen:

- Ser subordinados leales y apoyar en todo momento.
- Participar en todas las actividades, emprender diálogos y crear sugerencias.
- Plantear preguntas penetrantes.
- Desafiar de manera productiva las ideas, valores éticos y actividades del líder.
- Predecir posibles problemas y tomar la iniciativa para prevenirlos.

En contraste las conductas negativas de los seguidores a menudo incluyen:

- Competencia (oponerse al líder para convertirse en el centro de atención).

- No tener sentido crítico (ser una persona que a todo diga que *sí*, que automáticamente está de acuerdo con todo).
- Rebelión (oponerse de manera activa a un buen líder, o apoyar a uno malo).
- Pasividad (no participar activamente cuando se presenta la oportunidad).

Muchos líderes eficaces se recuerdan a sí mismos la importancia del rol del seguidor, por lo cual habitualmente dedican tiempo para llevar a cabo actividades que los involucren con los colaboradores que están en la línea del frente.

1.1.5 Estilos de liderazgo en el clima organizacional según la teoría IMPACT

Aamodt (2010) refiere que ésta es otra teoría situacional, conocida como IMPACT, que fue desarrollada por Geier, Downey y Johnson, quienes creían que cada líder tiene un estilo conductual y cada uno de ellos es eficaz solamente en una situación particular o en lo que los investigadores llaman un clima organizacional. Dichos estilos son:

- Estilo informativo en un clima de ignorancia

Es un estilo de práctica que puede ayudar a convertirse en un poderoso líder, consiste en proporcionar información importante en un clima donde el grupo carece de ella.

- Estilo magnético en un clima de frustración

Un líder con este estilo dirige con energía y optimismo en un clima caracterizado por una baja moral, las probabilidades de un liderazgo exitoso aumentan en una situación de frustración general cuando un individuo carismático o magnético toma el control.

- Estilo de posición en un clima de inestabilidad

Una persona que utiliza este estilo lidera en virtud del poder inherente a tal posición. Esta persona podría conducir con frases como. Como tu capitán, te ordeno que lo hagas, por eso. Los individuos que lo utilizan serán eficaces únicamente en climas donde se maneja inestabilidad. Este estilo es especialmente eficaz en fusiones corporativas, en particular cuando las personas no saben qué acciones tomar. Sin embargo, a menudo hay interrogantes sobre el alcance genuino del poder de un líder.

- Estilo de afiliación en un clima de ansiedad

Un líder que utiliza este estilo será más eficaz en un clima de ansiedad o cuando predomine la preocupación, porque lidera interesándose por lo demás.

El ex presidente estadounidense Jimmy Carter proporciona un ejemplo de afiliación, fue electo poco después del caso Watergate, cuando a muchos votantes les preocupaba no poder confiar más en los políticos y en su gobierno. Carter realizó una campaña exitosa con lemas como “me interesa y yo no soy parte de la camarilla de Washington”.

- Estilo coercitivo en un clima de crisis

Este estilo lidera al llevar un control recompensas y castigos, este líder a menudo emplea frases como *hazlo o estas despedido o si logras cumplir con la tarea exitosamente, tendré algo para ti*. Uno de los hallazgos más importantes fue que los mejores gerentes o líderes invertían un tiempo considerable en investigar sobre el desempeño de sus subordinados, al efectuar simples preguntas como ¿qué tal te va?

- Estilo táctico en un clima de desorganización

Un líder dirige este estilo mediante el uso de la estrategia, que se utiliza cuando hay un grupo de personas que tienen que realizar una gran cantidad de trabajo en un tiempo limitado, el guía asume el liderazgo para organizar al grupo.

a) Cómo ser un líder de acuerdo con la teoría IMPACT

Si esto es correcto, las personas pueden convertirse en líderes eficaces mediante cualquiera de los cuatro métodos que se mencionan a continuación. El primero es encontrar un clima adecuado para su estilo conductual. Sin embargo este método requiere de mucha suerte o gran paciencia, ya que el líder debe estar en el lugar y momento correcto.

El segundo método, los líderes cambian su estilo para adecuarse a un clima en particular. Es decir, si es de ignorancia, los individuos cambian su conducta y emplean la información para liderar. Por otra parte, si es de frustración, los individuos se vuelven más sociables y positivos.

Por ello, las personas que están dispuestas a cambiar su conducta y que tienen la capacidad de desempeñar los seis estilos de liderazgo deben ser líderes eficaces.

El tercer método con el que una persona puede convertirse en un guía eficaz es cambiar la percepción que los seguidores tienen del clima para que dicha percepción se ajuste al estilo conductual del líder. El cuarto método eficaz es que el líder haga un cambio en el ambiente, en lugar de cambiar la percepción que los seguidores tienen de éste. Puede resultar una estrategia difícil de aplicar, pero proporciona un alto nivel de éxito.

Existe un alto nivel de debate sobre si se puede o no capacitar a una persona para que sea líder, un estudio de meta-análisis realizado por Collins y Holton (quienes son citados por Aamodt 2010) apoya la eficacia de la capacitación en liderazgo.

Por lo tanto, aquellos que están dispuestos a utilizar distintos estilos de liderazgo pueden aprender las habilidades y conductas necesarias mediante programas de capacitación.

1.1.6 Liderazgo auténtico: la ética y la confianza

Robbins y Judge (2013) refieren que los guías auténticos saben quiénes son, que es lo que creen y valoran, y esto los hace actuar abierta y francamente. Los subordinados los consideran personas éticas, por lo tanto la principal cualidad de un liderazgo auténtico es la confianza. Estos líderes comparten información, estimulan una comunicación abierta y se adhieren a sus ideales, como resultado. Las personas tienen fe en ellos.

Este es un concepto nuevo, sin embargo se trata de una forma prometedora de pensar acerca de la ética y la confianza en el liderazgo, porque se centra en los aspectos morales de ser un guía. Los líderes transformacionales o carismáticos tienen una visión y la comunican de forma persuasiva, pero a veces es errónea (como ejemplo el caso de Hitler).

- **La ética y el liderazgo**

Los investigadores hace poco tiempo empezaron a darle importancia a estas implicaciones.

Una razón es el creciente interés por la ética que hay en el campo de la administración, otra

razón puede ser el descubrimiento de que muchos líderes del pasado cometieron faltas de moral.

Los líderes con altos niveles de ética suelen tener seguidores, practican conductas de ciudadanía organizacional y que están dispuestos a comunicar los problemas directamente. Dado que los altos ejecutivos establecen el tono moral de una empresa, necesitan imponer estándares éticos elevados, y demostrarlos con su propia conducta, fomentar y recompensar la integridad de los demás.

El liderazgo no está libre de valores, para evaluar su eficacia es necesario considerar los medios que usa un guía para tratar de alcanzar sus metas, así como el contenido de las mismas. Los estudios han tratado de integrar el sistema ético al poner la idea del liderazgo carismático socializado, es decir, método que transmite valores centrados en los demás, por líderes que son modelos de la conducta ética. Los mentores socializados son capaces de ajustar los valores de los colaboradores con sus propios valores mediante sus actos y palabras.

- Liderazgo de servicio

Los líderes de servicio van más allá de sus propios intereses y se concentran en las oportunidades para lograr que sus seguidores crezcan y se desarrollen; no utilizan el poder para lograr sus fines; hacen hincapié en la persuasión.

Algunos comportamientos característicos son: saber escuchar, mostrar empatía, aceptar responsabilidades y desarrollar activamente el potencial de su equipo. Este estilo de dirección incrementa la potencia del equipo (la creencia de que tienen habilidades y capacidades por encima del promedio), lo que a su vez conduce a mayores niveles de desempeño grupal.

- a) Confianza y liderazgo

La confianza es un estado psicológico que ocurre cuando el individuo accede a mostrarse vulnerable ante otra persona, porque tiene esperanza sobre la forma en que resultarán las cosas. Aun cuando el sujeto no tenga el control está dispuesto a arriesgarse a que la otra persona responda apropiadamente.

Este concepto es uno de los principales atributos asociados con el liderazgo; traicionarla podría tener una influencia adversa sobre el desempeño de un grupo, la confianza y la confiabilidad modulan el acceso del líder a los conocimientos y a la cooperación de las personas. Los seguidores que confían en un líder piensan que no abusará de sus derechos e intereses, es poco probable que la gente admire y siga a alguien que considera deshonesto y que se aprovecha de los demás.

El colaborador tiene que confiar en que si le muestra a su supervisor un proyecto creativo en el que se toma el tiempo para diseñarlo, este no robará la idea ni el crédito a sus espaldas. Debe confiar en que el trabajo adicional que ha realizado será reconocido en la evaluación de su desempeño. En las organizaciones contemporáneas, donde el trabajo está cada vez menos documentado y especificado, la contribución voluntaria de los trabajadores, basada en confianza, es absolutamente necesaria. Y únicamente un líder con esta habilidad será capaz de motivar a los seguidores para que luchen por alcanzar sus metas.

Ventajas de la confianza

- La confianza fomenta la toma de riesgos. Cada vez que los colaboradores deciden desviarse de la forma común de hacer las cosas o confiar en los cambios propuestos por los supervisores, corren un riesgo. En ambos casos, una relación de confianza puede facilitar ese proceso.
- La confianza facilita el hecho de compartir la información. Cuando los gerentes o supervisores demuestran que escucharán las ideas de los subalternos y que realizarán los cambios pertinentes, los trabajadores se muestran más dispuestos a expresarse.
- Los grupos confiables son más eficaces. Cuando un líder crea un ambiente de confianza, su equipo se muestra más dispuesto a ayudarse entre sí y a esforzarse más, lo cual a su vez aumenta la confianza.
- La confianza incrementa la productividad. Los colaboradores que confían en sus supervisores tienden a recibir mayores puntuaciones de desempeño. La respuesta de los individuos ante la falta de confianza es el encubrimiento de información y la búsqueda secreta de los propios intereses.

1.1.7 Toma de decisiones: trabajo del líder

Coulter (2005) afirma que todos los integrantes de una organización toman decisiones, pero quien tiene gran parte de este proceso es el líder de los equipos de trabajo. Éste planea, organiza, dirige y controla a un grupo de personas que piensan y actúan distinto, comúnmente esto puede provocar roces entre trabajadores. Lo que solicita a los líderes poseer habilidades para escoger la mejor solución a cualquier tipo de problema que se le presenta. Hay tres condiciones a las que se enfrentan los guías cuando toman decisiones.

- **Certeza.** Esta es la situación ideal para tomar una decisión, porque el supervisor conoce los resultados de todas las alternativas que pueda tener. No siempre se presenta esta condición, pero proporciona mucha seguridad para el líder del grupo.
- **Riesgo.** Es aquel en el cual un líder cree en la posibilidad de ciertos resultados. La capacidad de establecer probabilidades a los resultados es fruto de experiencias personales o información obtenida por otros medios.
- **Incertidumbre.** Los líderes la mayoría de veces enfrentan este tipo de situaciones, en estas condiciones se desconoce la información de los resultados. El guía optimista escogerá la opción máxima, que le proporcionará según su intuición las mejores consecuencias de su decisión.

a) Estilos de toma de decisiones

Es necesario que los líderes eficaces sepan tomar decisiones correctas, para ello existen cuatro estilos proporcionados por el autor, los cuales se definen a continuación.

- **Estilo directivo.** Los líderes que toman este tipo de decisiones son eficientes y lógicos, saben elegir rápidamente y se enfocan en resolver el conflicto a corto plazo. Su eficiencia y apresuramiento al tomar decisiones hacen que cumplan esta función con mínima información y que evalúen pocas alternativas.
- **Estilo analítico.** Los guías que utilizan este estilo requieren más información antes de tomar una decisión y consideran más alternativas que en el estilo anterior. Los líderes de este tipo se caracterizan por su capacidad de adaptarse o enfrentar situaciones únicas.

- Estilo conceptual. Los líderes que eligen este estilo tienen miras muy amplias y buscan muchas alternativas. Se enfocan en el largo plazo y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas.
- Estilo conductual. Los guías que prefieren usar este estilo son capaces de trabajar bien con los demás. Se interesan en los logros de sus seguidores y aceptan sugerencias. Convocan a juntas para comunicarse, tratan de evitar conflictos, la aceptación de los demás es importante para los que utilizan esta forma de tomar decisiones. Es una de las mejores opciones para los líderes eficaces.

1.1.8 Comunicación y liderazgo

Achua y Lussier (2011) afirman que la comunicación es un proceso de transmisión de información y significado. La comunicación real se presenta solamente cuando todas las partes entienden el mensaje desde la misma perspectiva, esto es crucial para el éxito organizacional. Las capacidades de hablar, leer y escribir que posee un supervisor tendrán un impacto directo en el logro eficaz de sus objetivos.

Los gerentes dedican alrededor del 40 por ciento de su tiempo al comunicarse. El liderazgo trata acerca de influir en los demás, también concierne en construir relaciones y eso se logrará a través de la comunicación. Las organizaciones capacitan a los jefes para comunicarse mejor e influir en los demás para desempeñar eficientemente sus puestos. Dos componentes esenciales de la comunicación del liderazgo son el envío y recepción de mensajes.

a) Envío de mensajes y dar instrucciones

Los gerentes utilizan el proceso de comunicación para enviar una variedad de mensajes en persona, por teléfono, por escrito, esto último por correo electrónico. Una parte importante del líder es dar instrucciones y depende de la forma en que las transmita afectará de manera directa su capacidad para motivar a los colaboradores, así como su satisfacción con la supervisión. Antes de enviar un mensaje debe ser planeado minuciosamente por medio de un lenguaje persuasivo, luego se debe comunicar de forma oral por medio del proceso de envío de mensajes.

b) Planeación del mensaje

Antes de enviar un mensaje es importante responder a estas preguntas.

- ¿Cuál es la meta del mensaje? ¿Es para influir, informar, expresar emociones, o todo lo mencionado? Es necesario e importante establecer objetivos claros para comunicar de forma exacta lo que se quiere lograr.
- ¿Quién debe recibir el mensaje?
- ¿Cómo enviará el mensaje? Con los receptores en mente, se debe planear como comunicar el mensaje para que sea entendido. Elegir el método apropiado para el público y la situación.
- ¿Cuándo se transmitirá el mensaje? El tiempo es primordial, planificar en qué momento y en qué tiempo se realizará la emisión.
- ¿Dónde se transmitirá el mensaje? Elegir el mejor escenario. Es importante mantener el mínimo de distracciones.

c) El proceso de envío de mensajes orales

Es preciso tener cuidado en el momento de hablar, la recomendación es no hacerlo rápido. Resulta útil seguir estos pasos. Desarrollar entendimiento mutuo, establecer el objetivo de comunicación, transmitir de forma clara el mensaje, revisar y asegurar el entendimiento del receptor, obtener un compromiso y establecer un seguimiento.

d) El proceso de recepción de mensajes

La clave para entender de manera exitosa el mensaje es escuchar. De hecho, el no hacerlo es una de las principales razones por la que los guías fracasan. Los líderes participan de gran manera en este proceso que también incluye el análisis y la verificación de la comprensión.

- La escucha. Es el proceso de conceder al orador su atención total. Cuando el orador envía el mensaje es aconsejable prestar mucha atención, evitar distracciones, permanecer atento, no suponer ni interrumpir, observar las señales no verbales, plantear preguntas, tomar notas y comunicar significado. El objetivo es hacerle saber al orador que le interesa todo lo que él desea comunicar.

- **Análisis.** Es el proceso de pensar, decodificar y evaluar el mensaje. Una escucha deficiente ocurre en gran parte porque las personas hablan a un promedio de 120 palabras por minuto, mientras que son capaces de escuchar a una tasa de más de 500 en el mismo lapso. La capacidad para comprender las palabras cuatro veces más rápido de lo que el orador puede hablar. Con frecuencia resulta en que la mente divague. Mientras el emisor envía el mensaje se debe analizar al pensar y esperar para evaluar hasta después de escuchar.
- **Verificación de la comprensión.** Es el proceso de proporcionar retroalimentación después de que se ha escuchado el mensaje, o durante el mismo si es extenso. Revisar la comprensión al parafrasear, si se realiza de la forma correcta esto comunica al orador que se ha entendido su mensaje. Mientras se habla hay que observar las señales no verbales de la otra persona. Si ésta no entiende lo que el líder dice, es necesario aclarar el mensaje antes de concluir la conversación.

1.1.9 Conflicto y liderazgo

Achua y Lussier (2011) indican que innumerables líderes constantemente están expuestos al conflicto. Con la tendencia hacia el trabajo en equipo, las habilidades de manejo de problemas son cada vez más importantes para la toma de decisiones. En la economía global se debe poseer un grado superior de sensibilidad a las diferencias culturales, para no crear conflictos adicionales.

- El conflicto puede ser disfuncional o funcional

Con frecuencia las personas relacionan la palabra conflicto con pelea y es perjudicial, ocurren consecuencias negativas. Cuando el problema evita el logro de los objetivos organizacionales y no se resuelve de manera eficaz, es negativo o conflicto disfuncional. El conflicto funcional existe cuando el desacuerdo y la oposición respaldan el logro de los objetivos de la empresa, esto aumenta la calidad de las decisiones de grupo y lleva a innovadores cambios. En la actualidad lo importante no es saber si los problemas son positivos o negativos, sino cómo manejarlos para beneficio de la organización.

a) Estilos de manejo de conflicto

Los gerentes o guías deben poseer habilidades de manejo del conflicto, el estilo elegido está basado en la personalidad y el estilo de liderazgo. No existe uno específicamente para todas las situaciones, es ahí donde las capacidades y las estrategias de los supervisores se ponen en acción.

- Estilo evasivo. El usuario de esta forma intenta ignorar pasivamente el problema más que resolverlo, se crea una situación de perder-perder porque el conflicto no se soluciona.
- Estilo complaciente. Ocurre cuando se intenta resolver el problema al ceder de manera pasiva a la otra parte. Descuida sus propias necesidades al permitir que los demás se salgan con la suya. Se crea una situación de ganar-perder.
- Estilo impositivo. Quienes utilizan este estilo ejercen la autoridad, amenazan, intimidan, y convocan a una decisión de la mayoría cuando saben que ganarán. Utilizan un comportamiento agresivo para salirse con la suya.
- Estilo negociador. Llamado también estilo de compromiso, se intenta resolver el conflicto mediante concesiones asertivas de dar y recibir.
- Estilo colaborativo. Cuando se utiliza esta forma se intenta resolver el problema de manera asertiva, al buscar la mejor solución que sea aceptable para todas las partes. A diferencia del impositor éste está dispuesto a cambiar si se presenta una mejor salida, la colaboración esta cimentada en una comunicación abierta y honesta. Este el único estilo que crea una verdadera situación de ganar-ganar.

1.1.10 Equipos de alto desempeño

Maximiliano (2008) menciona que la característica principal de un equipo con un desempeño de esta magnitud es la capacidad de trabajar de forma autónoma y coordinada. Cada persona procura y se esfuerza en hacer bien lo que le corresponde junto con los colegas, a fin de alcanzar la sinergia, el efecto multiplicador que hace que el resultado de un grupo sea mayor que la simple suma de las contribuciones individuales. El líder busca que las personas se conduzcan por sí mismas, mientras él se dedica a otras situaciones importantes, como cuidar de los negocios y las estrategias. ¿Cómo lograr esto? A continuación se presentan algunas directrices usadas por líderes exitosos.

- Establecer papeles de los integrantes del grupo. Es un requisito básico para un trabajo eficaz de equipo establecer total claridad en la definición en los papeles y las responsabilidades que tendrá cada individuo.
- Precisar los objetivos. El conocimiento despejado de los objetivos es importante para los colaboradores y para el equipo de trabajo, y de forma general, a todos se les debe recordar siempre la misión y las estrategias de la empresa.
- Asegurarse de que todos se conozcan. En gran medida, el desempeño de un equipo de trabajo depende de que las personas se conozcan. Presentar de manera formal a unos con otros y promover eventuales reuniones sociales.
- Reforzar la identidad del equipo. Integrarse a un grupo equipo prestigiado constituye una recompensa psicológica para los integrantes. Recordar a los colaboradores la importancia que tiene el equipo para la empresa y que ellos sean quienes lo conforman.
- Elaborar normas de alto desempeño. Procurar crear una cultura de alto desempeño guiándose en las políticas de la organización. Calidad de los productos y servicios, atención a los clientes, mantenimiento de los equipos, limpieza e higiene personal y hasta la forma en que los conductores manejan los vehículos de la empresa.
- Ser exigente en la selección de personal. Procurar admitir solo a los mejores, quienes sean capaces de comprobar su capacidad de ofrecer una contribución significativa para la empresa. Hacer que las personas valoren su admisión en la compañía y que se sientan orgullosas de trabajar en ella.
- Delegar autoridad. Hacer que las personas y los equipos puedan tomar decisiones de naturaleza gerencial que son necesarias para su funcionamiento, tales como la programación del trabajo, la elección de los métodos y herramientas, la división de tareas entre sus integrantes, así como su redistribución, en caso de que alguien falte. Lograr que puedan ser equipos autodirigidos.

1.2 Motivación

1.2.1 Definición

Tellería (2008) refiere que la motivación es la situación emocionalmente positiva o negativa, que se produce en un individuo cuando existe un estímulo o incentivo que le proporciona satisfacción a cualquier necesidad, y le provoca desplegar una conducta determinada.

1.2.2 La psicología de la motivación

McGinnis (2009) afirma que en la mayoría de situaciones existe un vacío que espera ser lleno por alguien que pueda impartir visión y convertir las energías de las personas en los mejores esfuerzos. Algunos líderes asumen que la gente es perezosa y se niega a ser motivada, esa premisa puede escucharse en voces de algunos gerentes cuando dicen que nada parece encender la motivación de su personal.

De modo que el desafío que enfrenta un líder no es hacer que la gente perezosa se transforme en laboriosa. El objetivo que un gerente o supervisor debe perseguir es canalizar las energías de los colaboradores en esfuerzos aún más productivos. A los trabajadores no les gusta comportarse de manera litúrgica o aburrida, ellos acogerán al jefe que les enseñe a disfrutar su trabajo, para sentir satisfacción por las tareas que realizan.

Es importante entender que la actitud con la cual las personas se relacionan entre sí tiene mucho que ver con las creencias personales respecto a la raza humana. Douglas McGregor pionero de la psicología industrial (citado por McGinnis 2009) se volvió cada vez más optimista respecto a la naturaleza humana entre más la estudiaba.

Él se cuestiona respecto a lo que llamó la teoría X, refiriéndose al punto de vista autoritario en que la gerencia asume que las personas son incapaces y necesitan que se les diga qué hacer. Desarrolló la teoría Y, se refiere a que se debe tratar a las personas como individuos y respetar sus derechos humanos.

Muchos empresarios consideran la motivación como un simple asunto publicitario o como un fin sin relevancia, pero los buenos líderes se enfocan en las necesidades humanas, Freud quien es citado por el autor afirma que todo tipo de comportamiento es causado por algo y que todas las personas hacen las cosas por algún tipo de estimulación. De modo que si los colaboradores son motivados a través del deseo, se puede evitar la frustración y el fracaso si se estudia con precisión las necesidades de cada trabajador, para lograr obtener su atención.

1.2.3 La autoestima como resorte total de la motivación

Alonso (2008) menciona que la autoestima es el amor a sí mismo, cualquiera que sea y de la forma que sea, es el resultado de un efecto emotivo-afectivo del autoconcepto de cada persona. La conciencia que el individuo tiene de él mismo en la vida produce una afectividad, una emotividad concreta, y ello influye fuertemente en la motivación para vivir. Todo amor supone valoración, y, visto al revés, toda valoración provoca un sentimiento que corresponde a un impulso de motivación.

Si cada individuo considerara lo que le hace diferente de los demás, únicos en su conducta, la historia de su estado motivacional, incluso en los cambios de personalidad y comportamentales a lo largo de la vida, podrían encontrar que han correspondido definitivamente a los altibajos y cambios de su autoestima, que son debidos a los niveles de autoaceptación.

La autoestima es considerada por el autor como la auténtica fuente de motivación en la vida, puesto que es el amor que un sujeto siente por su vida, esto hace que dicho individuo la viva con una determinada actitud. El sujeto se motiva porque se quiere, porque se gusta y porque es feliz con ello.

Muchos son los factores que pueden mantener, mejorar y desarrollar la autoestima, el más importante es el que se manifiesta del interior, sin embargo, uno de los más importantes en la vida es la satisfacción de sentirse un buen trabajador, aportar conocimientos, habilidades y destrezas para una organización, eleva los niveles de autoestima y por lo tanto es una fuente de motivación para la realización de las actividades. Los gerentes y supervisores deben tomar en

cuenta que la forma en que se comunican con su equipo de trabajo puede aumentar o disminuir los niveles de autoestima en los individuos, el entorno o las relaciones interpersonales también pueden influir de manera negativa en la autoestima de un individuo.

1.2.4 Teorías de necesidades de la motivación

Kreitner y Kinicki (2007) mencionan que estas teorías tratan de identificar factores internos que impulsan el comportamiento. Las necesidades son consideradas como déficit fisiológico o psicológico que producen resultados fuertes o débiles y que reciben influencia de factores ambientales. Así pues, las necesidades humanas tienen una variación conforme al tiempo y el lugar. Dos conocidas teorías de las necesidades se analizan a continuación.

- Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

En 1943, el psicólogo Abraham Maslow publicó su ahora famosa teoría en la que propone que la motivación depende de cinco necesidades: básicas-fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de realización personal. Maslow afirmó que estas categorías de necesidades están dispuestas en una jerarquía preestablecida. En concordancia, cuando se satisfacen relativamente las necesidades fisiológicas, surgen de seguridad y en ese mismo orden continuo una por una. Toda vez satisfecha una necesidad se activa el nivel superior inmediato, este proceso continúa hasta que se remueva la necesidad de realización personal.

Por consiguiente se sugiere a los líderes de equipos, gerentes y supervisores de las empresas que motiven a los trabajadores mediante el diseño de programas como prácticas para satisfacer las necesidades procedentes o insatisfechas.

En conclusión, es más probable que los gerentes sustenten la motivación de los colaboradores si se les brindan prestaciones y retribuciones que satisfagan sus necesidades individuales.

- Teoría de las necesidades de McClelland

Psicólogo David McClelland muy conocido por su investigación sobre las necesidades de logros, necesidades de afiliación y de poder. A continuación se analizan cada una de estas.

La necesidad de logros, que se define como lograr algo dificultoso. Dominar, manipular u organizar objetos físicos, seres humanos o ideas, hacerlo con la mayor independencia y rapidez posibles. Superar obstáculos y alcanzar una norma alta, ser excelente, mejorar la autoestima, rivalizar con otros y superarlos. Las personas motivadas por los logros tienen en común tres características: favoritismo por trabajar en tareas de dificultad no tan alta, por circunstancias en que los resultados se deben a su esfuerzo y deseos de mayor retroalimentación de su éxito y fracaso, en comparación con quienes no están motivadas por los logros. El estudio de las investigaciones sobre la personalidad *emprendedora* demuestra que los empresarios tienen necesidad de logros más alta que quienes no lo son.

La necesidad de afiliación, se refiere a que las personas con esta necesidad alta prefieren dedicar más tiempo a las relaciones sociales y reuniones de grupo, además de que desean ser amadas. Estos individuos no son los líderes o gerentes más efectivos, puesto que les resulta problemático tomar decisiones difíciles sin preocuparse por desagradar a los demás.

La necesidad de poder, refleja el deseo que tiene el individuo de influir en otros, enseñarles o animarles para alcanzar objetivos.

Las personas que tienen esta necesidad en niveles altos gustan del trabajo y les preocupa la disciplina y el respeto por sí mismos. Los líderes efectivos deben influir positivamente en los otros, de modo que McClelland expone que los altos directivos han de tener necesidades de poder alta y necesidad de afiliación baja.

Son tres las consecuencias administrativas de la teoría de necesidades de McClelland. En primer lugar, como los adultos pueden ser capacitados para aumentar su motivación de logros y ésta correlaciona con el rendimiento, las empresas deben considerar las ventajas de brindar capacitaciones de logros a los trabajadores. En segundo término, las necesidades de logros, afiliación y poder pueden considerarse en el proceso de selección de colaboradores para su mejor ubicación.

Por último, los gerentes, supervisores, líderes y administradores deben crear asignaciones de trabajo u objetivos desafiantes, porque la necesidad de ganancias se relaciona positivamente con el compromiso con objetivos que, a su vez influye en el rendimiento.

a) Otras teorías de motivación

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) mencionan que la motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Señalar que los líderes motivan a su equipo de trabajo es decir que realizan actividades que esperan satisfagan esos impulsos y deseos, y que esto logrará que las personas actúen de la manera deseada.

- La teoría ERG de Alderfer

Esta hipótesis de Alderfer es similar a la de Abraham Maslow, sin embargo tiene únicamente tres categorías.

Necesidades de existencia, necesidades de relación, necesidades de crecimiento (se refiere al autodesarrollo el crecimiento y la competencia).

Clayton Alderfer sugiere que las necesidades de varios niveles pueden motivar al mismo tiempo; por ejemplo, ir a trabajar para ganarse la vida (satisfacción de las necesidades de existencia) y al mismo tiempo sentirse motivado por las buenas relaciones con los compañeros de trabajo, y, según el autor, cuando que las personas experimentan frustración, se enfocan en una categoría de necesidades de un nivel menor.

- Teoría de la motivación-higiene de Herzberg.

Es una investigación que trata de encontrar dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades existen la política y estilo de dirección en la empresa, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el estatus, la seguridad en el trabajo y la vida personal, donde Herzberg encontró que no hay motivadores, solo insatisfactores. Su existencia no estimula a las personas de una compañía; sin embargo si no

estuvieran presentes ocasionarían insatisfacción. Estos son llamados por el autor factores de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo.

En el segundo grupo Herzberg lista ciertos satisfactores, y por tanto motivadores, todos ellos relacionados con el contenido del trabajo. Incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo desafiante, el avance y el crecimiento; su existencia provocará sentimientos de satisfacción. Se encontró que estos factores son los verdaderos motivadores, porque tienen el potencial de despertar un sentido de complacencia. Es evidente que si esta teoría es válida, los gerentes deben prestar abundantemente su atención a elevar el contenido del puesto.

- Teoría de la expectativa de la motivación

Este es otro enfoque que explica cómo se motivan los individuos, uno de los defensores de la teoría es el psicólogo Víctor H. Vroom, quien sostiene que se puede motivar a las personas a hacer cosas para alcanzar una meta si éstas creen en el valor de la misma y pueden ver que lo que realizan los ayudará a lograrla.

En conclusión la teoría de la expectativa de Vroom indica que la motivación de las personas a realizar cualquier cosa estará definida por el valor que dan al resultado de su esfuerzo (positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen en su esfuerzo ayudará realmente a alcanzar una meta.

- Teoría de la equidad

John Stacy Adams (como se citó en Koontz 2012), indica que un factor importante en la motivación es que las personas perciban la distribución de recompensas como justa. Esta teoría se refiere al juicio subjetivo de un individuo sobre lo justo de la retribución que recibe en términos de recursos (que incluyen muchos factores como esfuerzo, experiencia y educación) en comparación con los estímulos de otros.

Si las personas consideran que no son recompensadas con equidad pueden estar insatisfechas, reducir la cantidad o calidad de la producción, e incluso dejar la organización; si perciben las recompensas como equitativas, tal vez continuarán al mismo nivel de producción. Si perciben

que las recompensas son mayores de lo que se considera equitativo, pueden trabajar más; también es posible que algunos desprecien las recompensas. Uno de los problemas es que las personas sobreestimen sus propias contribuciones y las recompensas que otros reciben.

Los colaboradores pueden tolerar ciertas injusticias durante algún tiempo, pero esos sentimientos prolongados ocasionan fuertes reacciones en casos menores, los gerentes y supervisores deben tener cuidado especial con esta forma de motivar a las personas.

- Teoría del establecimiento de metas de la motivación

La teoría propone que para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables; las metas claras, si son aceptadas, son motivadoras. Los colaboradores quieren saber que se espera de ellos, sin embargo, deben cumplirse varias condiciones. Por ejemplo que los objetivos sean verificables, es decir, que al final del periodo se esté en posibilidades de medir si las metas se han logrado y hasta qué grado.

Para comprometerse a alcanzar las metas es esencial una verdadera participación al momento de establecerlas, y en el ambiente apropiado se animará a los colaboradores a que las establezcan ellos mismos, aunque, por supuesto el supervisor debe revisarlas y aprobarlas.

- Teoría del reforzamiento de Skinner

El psicólogo B. F. Skinner, desarrolló una interesante pero controvertida técnica para la motivación. Este enfoque, llamado el reforzamiento positivo o la modificación del comportamiento, sostiene que se puede estimular a las personas mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio a su desempeño. Skinner y sus seguidores hacen mucho más que elogiar un buen desempeño, analizan la situación laboral para determinar que provoca que los colaboradores actúen de la forma en que lo hacen, y luego inician cambios para eliminar las áreas problemáticas y los obstáculos al desempeño; posteriormente establecen metas específicas con la participación y asistencia de los trabajadores, se pone a disposición realimentación pronta y regular sobre los resultados, y se recompensan las mejoras en el desempeño con reconocimientos y cumplidos.

Sin embargo, cuando el desempeño no es igual a las metas, se encuentran formas para ayudar a las personas y felicitarlas por lo que realizan bien. También se ha encontrado muy útil y motivador dar información completa sobre los problemas de la compañía, en especial de aquellos en los que están involucrados los colaboradores.

1.2.5 Tipos de motivación

García (2007) afirma que existen dos formas de recompensas que operan las organizaciones con el personal, éstas son difíciles de diferenciar puesto que regularmente están entremezcladas, a continuación se define cada una de ellas.

- **Motivación extrínseca.** La recompensa o incentivo que esta crea son independientes de la acción que el colaborador efectúa para obtenerla, es decir la motivación que aparece fuera de un individuo. Los factores que proporcionan satisfacción y placer son el dinero y calificaciones, mismos que la tarea en sí misma no puede proveer.

Un colaborador extrínsecamente motivado trabajará en una tarea, inclusive cuando experimenta poco interés en ella, debido a la satisfacción anticipada que se obtiene de la recompensa. Esta forma de incentivo no significa que las personas no obtendrán ningún goce en trabajar en una tarea o completarla, solamente quiere decir que el placer que experimentan con anterioridad será siempre un motivador para ejecutar con entusiasmo las operaciones de un trabajo.

- **Motivación intrínseca.** El individuo es el origen de su propio estímulo, es quién dispone de los refuerzos y sanciones, se demuestra cuando una persona realiza una acción por el simple placer de realizarla sin que alguien de manera obvia le de algún tipo de incentivo externo. Un colaborador intrínsecamente motivado ejecutará sus labores con placer porque eso le provoca gran satisfacción, sentimientos de autorrealización y crecimiento personal, puesto que realizará lo que realmente quiere hacer.

Sin embargo, eso no significa que la persona no busque recompensas, simplemente quiere decir que los incentivos externos no son suficientes para conservar a una persona motivada.

Algunos psicólogos han estudiado sobre este tipo de motivación y mencionan que actúan dos agentes importantes. La autodeterminación (es la capacidad de elegir con seguridad lo que se desea ocurra en las acciones) y la competencia (capacidad de interactuar efectivamente con el ambiente, lo que origina sentimiento de eficacia).

a) Técnicas especiales de motivación

A continuación se mencionan dos técnicas de motivación que han sido utilizadas por los líderes, gerentes y supervisores que han resultado ser muy importantes para la incentivación de los colaboradores dentro de las organizaciones.

- **Dinero.** Este es más que un valor monetario; también significa estatus, poder u otras cosas. Los economistas y la mayoría de gerentes tienden a colocar el dinero en un sitio alto de la escala de motivadores, en tanto que los científicos del comportamiento tienden a colocarlo bajo. Quizá ninguno de los puntos de vista sea el correcto, pero si el incentivo económico tiene que ser el tipo de motivador que puede y debe ser, los gerentes y administradores deben tomar en cuenta que para algunas personas hay otras fuentes de motivación más poderosas, aún más que el dinero.
- **Participación.** Este tipo de técnica ha recibido fuerte apoyo de las teorías de investigación sobre motivación. Son pocas las veces que no se motiva a las personas cuando se les consulta sobre una acción que les afecta, es decir, cuando se las hace ser parte del acto. La participación aplicada de forma correcta rinde estimulación y conocimientos valiosos para el éxito de la empresa, también es un medio de reconocimiento, es atractiva para la necesidad de afiliación y aceptación, y, ante todo proporciona a los colaboradores un sentido de logro.

1.2.6 Motivación de los colaboradores mediante el diseño de puestos

Kreitner y Kinicki (2007) indican que este diseño es el conjunto de actividades que implica la modificación de puestos específicos o sistemas interdependientes, con la intención de mejorar la calidad de la experiencia laboral de los colaboradores y su productividad en el trabajo. Un

equipo de investigadores examinó los diversos métodos de diseño de puestos y los integró en un marco interdisciplinario que incluye tres enfoques principales.

a) Enfoque mecanicista

Este enfoque de diseño de puestos se dirige a evaluar la eficacia, flexibilidad y productividad de los colaboradores. Según los principios de la administración científica tiene consecuencias positivas y negativas. En el lado positivo, aumenta la eficacia y productividad de los trabajadores. Por otra parte, la investigación revela que los trabajos simplificados y repetitivos también generan insatisfacción en el trabajo, salud mental deficiente, estrés intenso y baja sensación de logros y crecimiento personal. Estas consecuencias negativas abrieron paso al enfoque motivacional.

b) Enfoque motivacional

Este diseño intenta mejorar las representaciones afectivas y de actitudes de los colaboradores, como la satisfacción en el trabajo, además de muchos otros resultados de comportamiento, como el ausentismo, rotación de personal y rendimiento. A continuación se analizan tres técnicas motivacionales.

Ampliación del puesto. Consiste en ampliar la variedad en el puesto de un trabajador mediante la combinación de tareas especializadas de dificultad comparable. Los investigadores recomiendan usar esta técnica como parte de un enfoque más amplio en que se apliquen métodos motivacionales diversos, ya que por sí sola no tiene efectos positivos duraderos y significativos en el rendimiento laboral.

Rotación de puestos. Esta técnica tiene como fin brindar a los colaboradores mayor variedad en su trabajo. Precisa cambiar a los colaboradores de un puesto especializado a otro. En vez de ejecutar tareas de un solo puesto, los trabajadores reciben capacitación y oportunidades para desempeñar dos o más puestos separados en forma alternada. Los administradores piensan que al cambiar a las personas de un puesto a otro estimulan su interés y motivación, al mismo tiempo que les brindan una perspectiva más amplia de la organización.

Enriquecimiento del puesto. Este método consiste en modificar un puesto de manera que el colaborador tenga la oportunidad de experimentar logros, reconocimiento, trabajo estimulante, responsabilidades y avances. En conclusión lograr que los trabajadores asuman tareas que normalmente realizan sus supervisores.

c) Enfoques biológico y perceptivo-motor

El enfoque biológico del diseño de puestos se basa en la investigación de la biomecánica, fisiología laboral y ergonomía, además de enfocarse en diseñar el ambiente laboral para reducir la tensión física, esfuerzo, fatiga y problemas de salud de los empleados. Se intenta rediseñar los puestos para eliminar o reducir la cantidad de movimientos repetitivos en un trabajo dado. El rediseño puede ser un enfoque efectivo para reducir costos y para aumentar el bienestar y motivación de los colaboradores.

1.2.7 Involucramiento de los colaboradores

Robbins y Judge (2009) definen que el involucramiento de los colaboradores es un proceso participativo que utiliza aportación de los mismos para incrementar su compromiso con el éxito de la organización. La lógica que subyace es que al involucrar al personal en las decisiones que lo afectan y con el incremento de su autonomía y del control sobre sus vidas laborales, los empleados estarán más motivados, más comprometidos con la organización, serán productivos y estarán satisfechos con su trabajo.

A continuación se desarrollan tres principales formas de involucramiento de los empleados, que con su aplicación provocará satisfacción en los colaboradores de la organización.

- **Administración participativa**

Consiste en que los subordinados comparten con su jefe inmediato un grado significativo de poder de decisión. En ocasiones, los asuntos en que intervienen los colaboradores deben ser relevantes para su interés de modo que se sientan motivados, y crear un estímulo para que puedan desarrollar sus las habilidades y conocimientos, para hacer contribuciones útiles; todas las partes deben tener confianza entre sí, esto ayudará a que se sientan parte importante de la organización.

- Participación representativa

Esta ha sido una útil herramienta para el involucramiento de los colaboradores. La meta es distribuir el poder dentro de la organización al colocar al trabajador en una situación de mayor igualdad con los intereses de la dirección y los asociados, por medio de un grupo pequeño en representación de los demás.

Las dos formas más comunes que adopta la participación representativa son los consejos laborales (son grupos de colaboradores electos que deben ser consultados cuando la administración toma decisiones que involucran al personal) y los representantes ante el consejo (son trabajadores que tienen un lugar en el consejo de directores de la empresa y representan los intereses de los mismos).

- Círculos de calidad

Se definen como grupos de 9 a 10 colaboradores y supervisores que comparten un área de responsabilidad y sostienen reuniones en forma regular, lo común es que lo hagan semanal, con tiempo de la organización y sobre las premisas de la misma, con el fin de analizar sus problemas de calidad, investigar las causas de los problemas originados, proponer soluciones y tomar las acciones correctivas, esta forma de involucramiento hace sentir al colaborador un socio más de la organización, eso provoca identidad y por ende motivación para elevar su desempeño.

Los programas de involucramiento de los colaboradores pueden ser vinculados con las teorías de motivación, para promover oportunidades de desarrollo, responsabilidad, participación en tomar y ejecutar decisiones, este proceso ayuda a satisfacer las necesidades del trabajador al aumentar y mejorar su autoestima.

1.2.8 Las recompensas de los colaboradores

Robbins y Judge (2009) afirman que el pago no es siempre un factor que impulse de manera importante la motivación en el trabajo. Sin embargo, si motiva a las personas y es frecuente que las empresas subestimen la importancia que tiene el salario para conservar a los talentos notables.

Un estudio realizado en 2006 reveló que solamente el 45 por ciento de los trabajadores pensaban que el pago era un factor clave por el que se perdía el talento, el 71 por ciento de las personas con un mayor rendimiento señalaron que era la razón principal. Dado que la paga es tan importante se menciona lo siguiente.

a) Que pagar. Establecer una estructura de pagos

Existen muchas maneras de pagar a los trabajadores. El proceso de establecer de inicio niveles de pago es complejo y significa equilibrar la igualdad interna, el valor del trabajo para la organización (por lo general se establece por medio de un proceso técnico denominado evaluación de puestos) y la igualdad externa, competitividad del pago en una empresa en relación con otra industria (por lo general se establece a través de encuestas de salarios). Ciertas empresas prefieren ser líderes en los sueldos y pagan por arriba del mercado, en tanto que otras están por debajo, porque no son capaces de enfrentar los salarios del mercado.

Si se paga más se obtendrán colaboradores mejor calificados y más motivados que permanecerán más tiempo en la empresa. Pero es recuente que el salario sea el costo de operación más alto para una organización, lo que significa que pagar demasiado hace que los productos o servicios de esta sean demasiados costosos. Es una decisión estratégica que debe realizar el jefe, con intercambios claros.

b) Como pagar. Compensar a los trabajadores individuales mediante programas de pago variable.

Cierto número de organizaciones han dejado por un lado el pago basado en las credenciales o la antigüedad en el servicio, para acercarse al uso de programas de pago variable.

Que consisten en pago con base en el mérito, bonos, reparto de utilidades, de beneficios y la entrega de acciones. Un programa de parte del sueldo del colaborador en cierta medida individual u organizacional, sus ingresos fluctúan hacia arriba o hacia abajo según a este tipo basa una medida de su desempeño.

Además cuando el pago se liga con el desempeño, los ingresos del trabajador son un reconocimiento a su atribución y no una forma de adquirir derechos. Con el tiempo, quienes rinden poco ven que su salario se estanca, en tanto quienes rinden mucho disfrutan de aumentos en su paga proporcionales a sus aportaciones. A continuación se describirán los diferentes tipos de programas de pago variable.

- Pago a destajo. Consiste en pagar a los trabajadores una cantidad fija por cada unidad terminada. Cuando un trabajador no tiene salario base y solo se le paga lo que produce, se trata de un plan de destajo puro. La limitación de este tipo de planes es que no son factibles en muchos trabajos.
- Pago con base en el mérito. Este tipo de plan también remunera el desempeño del individuo, con la diferencia al anterior que este se apoya en la calificación de la evaluación del desempeño. Los planes son motivadores porque, si están diseñados en forma correcta, los individuos perciben una relación fuerte entre su desempeño y las recompensas que perciben.
- Bonos. Los planes de bonos se amplían cada vez más en las organizaciones con el fin de incluir a los trabajadores de niveles inferiores. Una ventaja de este plan en comparación con el pago por mérito, es que los bonos recompensan a los colaboradores por su rendimiento reciente y no por el histórico. Es rutinario que muchas empresas recompensen a los encargados de ventas o producción con un bono anual, cuando estos mejoran los objetivos de la misma.
- Pago con base en las aptitudes. Esta es una alternativa al pago que se basa en el puesto. En lugar de que sea el nombre del puesto que desempeña un individuo lo que defina su categoría salarial, la remuneración basada en las aptitudes establece los niveles de pago sobre la base que tienen los trabajadores o el número de trabajos que pueden realizar.
- Reparto de mejoras. Se trata de un plan de incentivos grupal basado en una fórmula. Las mejoras en la productividad del grupo de un periodo a otro, determinan la cantidad total de

dinero que habrá de entregarse. Los colaboradores en un plan como este reciben incentivos aun cuando la organización no sea rentable.

- Planes de propiedad de acciones para los trabajadores. Consiste en que la compañía los establece como prestaciones para que los colaboradores adquieran acciones, con frecuencia a precios por debajo del mercado, como parte de sus prestaciones. Las investigaciones sobre estos planes indican que poseen el potencial de aumentar la satisfacción y la motivación de los individuos.

1.2.9 Clima y cultura organizacional

Chiavenato (2011) indica que cada organización tiene su cultura organizacional, para reconocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Formar parte de una empresa significa asimilar su cultura. Vivir y trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer cartera en ella. El modo en que las personas interactúan, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura organizacional.

Esta cultura representa las normas informales, no escritas, que rigen el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la compañía.

En este sentido recuerda a un iceberg, en la parte que sale del agua están los aspectos superficiales que se observan en las organizaciones que son consecuencia de su cultura. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil. En esta sección están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura.

Como consecuencia del concepto de motivación (a nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como aspecto importante la relación entre personas y organizaciones. Este concepto está íntimamente ligado con la estimulación de los miembros de la empresa.

Cuando la motivación entre los colaboradores es elevada, el clima tiende a serlo también y proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo interés y colaboración entre ellos.

Sin embargo, cuando es baja, ya sea de frustración o por insatisfacción de las necesidades individuales, el clima suele decaer. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión y, en casos extremos, por estados de inconformidad, agresividad, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organizaciones.

El concepto expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los individuos, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. En el fondo, es como si hubiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional.

1.2.10 Satisfacción laboral

González (2006) afirma que es un conjunto de actitudes que tiene un individuo hacia su trabajo y las tareas a realizar dentro de la compañía, las cuales serán definidas por las características del puesto y por cómo está considerada dicha labor por el sujeto.

La satisfacción del personal está relacionada con la motivación que se opere en las organizaciones, muchos factores influyen en ella, entre ellos se localiza el clima laboral, el sistema de promociones y salarios, buenas condiciones laborales y sobre todo el estilo de liderazgo aplicado por el gerente o supervisor de la empresa. El rendimiento o actitud que un trabajador tenga está condicionado al grado de satisfacción que pueda disfrutar dentro de la compañía, por lo que el autor afirma que es la causa mayor por la que un trabajador aumenta o disminuye su desempeño. Otros factores también están relacionados con el tema, y que pueden de alguna manera representar pérdidas para la compañía, ellos son.

- El ausentismo. Es definido como la ausencia continua al lugar de trabajo por parte del colaborador, en este punto se puede mencionar que cuando un trabajador se siente

insatisfecho empieza a faltar a su área laboral de forma consecutiva, pues es probable que esté en busca de un nuevo empleo.

- La rotación en el trabajo. Se define como la cantidad de movimientos de colaboradores que ingresan y egresan de una empresa, si el índice es muy alto puede provocar cierto grado de inestabilidad y pérdidas económicas. Por lo que el autor afirma que a mayor satisfacción en el puesto de trabajo, menor intención de abandonar el empleo y la organización.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas altamente competitivas en el mercado tienen un amplio conjunto de estrategias para cumplir con los objetivos y metas estipuladas, una de ellas es mantener y conservar un capital humano con excelentes niveles de motivación para lograr la satisfacción del mismo y desempeños altos que eleven la productividad y las ganancias. Un porcentaje mínimo de colaboradores suelen auto incentivarse solamente porque les gusta realizar diferentes actividades laborales, la realidad en Guatemala es que las personas trabajan porque tiene un alto número de necesidades que deben solventar, y por ello deciden prestar sus servicios profesionales a una organización, que les brinde una remuneración justa y que se adecúe a su presupuesto.

Una gran cantidad de trabajadores en cualquier empresa del país grande, mediana o pequeña, tienen indiscutiblemente necesidad de sentirse motivados, por lo que demandan indirectamente un conjunto de estímulos en el ámbito laboral, porque eso proporcionará tranquilidad a su vida personal y social. Si la organización se preocupa por mantener motivado a su personal también obtendrá un beneficio, el cual es un alto desempeño y un aumento en la productividad y el cumplimiento de sus objetivos.

Por esa razón la mayoría de organizaciones exitosas delegan la responsabilidad a un supervisor líder, que debe ser poseedor de habilidades para influir en las actitudes y formas de pensar que tienen las personas dentro y fuera de la empresa, para promover un equipo de trabajo donde existe el respeto y el compromiso por cada uno de los integrantes, el guía debe ser el responsable de la motivación e incentivación en el equipo de trabajo para que éste realice sus actividades y funciones con entusiasmo para alcanzar el resultado esperado por la organización.

La mayoría de veces en las empresas no se toma en cuenta el sentir de los colaboradores, existe poca preocupación por impulsarlos para que puedan realizar el trabajo con gusto y sentir que valoran el esfuerzo que aportan para elevar su desempeño laboral; no prestan atención a la motivación que ellos exigen de forma pasiva, por el contrario los jefes encargados se enfocan

en exigir y explotar sus habilidades, de forma autoritaria y algunas veces hasta pueden valerse de métodos que pueden resultar humillantes.

El método más sencillo para los jefes cuando los colaboradores no alcanzan las metas establecidas, es prescindir de sus servicios, puesto que un porcentaje alto de supervisores obtiene un salario de acuerdo al cumplimiento de metas que alcance su equipo de trabajo, este problema se debe a que existe un liderazgo débil; la gente se considera líder solamente porque obtiene un puesto alto de supervisión, pero muy pocas veces hacen a un lado los fines personales y se preparan correctamente para dirigir a un grupo de personas dentro de la organización para obtener beneficios para los involucrados, en este caso la empresa, el supervisor de grupo y el colaborador.

El ser humano necesita un impulso o un estímulo para realizar una actividad o comportarse de una manera determinada. Y dentro de una compañía de prestigio como Distribuidora Mariposa CBC es necesario que el líder, gerente o supervisor a cargo de los equipos de trabajo sea capaz de manejar un liderazgo de calidad, para que juntos logren cumplir las metas determinadas por la organización con la mayor eficiencia y eficacia posible, por lo que surge la siguiente interrogante ¿Cómo influye el liderazgo de los supervisores en la motivación de los vendedores?

2.1 Objetivos

2.1.1 General

Determinar la influencia del liderazgo de los supervisores en la motivación de los vendedores rutereros de Distribuidora Mariposa C.B.C.

2.1.2 Específicos

- Evaluar si los vendedores de ruta se sienten motivados o no, en consecuencia al liderazgo que aplican los supervisores encargados.
- Establecer las estrategias de motivación preferidas por los colaboradores, que provoca en ellos elevar su desempeño.

- Determinar si los vendedores de la empresa consideran que están siendo guiados correctamente por un auténtico líder.
- Establecer si el equipo de ventas experimenta un grado de satisfacción laboral en la empresa.
- Determinar el porcentaje de trabajo en equipo que manejan los colaboradores en la organización.

2.2 Hipótesis

H1. El liderazgo de los supervisores motiva a los vendedores ruteros.

Ho. El liderazgo de los supervisores no motiva a los vendedores ruteros.

2.3 Variables de estudio

- Liderazgo
- Motivación

2.4 Definición de variables

2.4.1 Definición conceptual de las variables

- Liderazgo

Evans y Lindsay (2008) afirman que liderazgo es la habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas que da como resultado una actitud determinada, bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes.

- Motivación

Tellería (2008) refiere que la motivación es la situación emocionalmente positiva o negativa, que se produce en un individuo cuando existe un estímulo o incentivo que le proporciona satisfacción a cualquier necesidad, y le provoca desplegar una conducta determinada.

2.4.2 Definición operacional de las variables

El estudio de cada una de las variables es importante para revelar el estado actual de la organización en cuanto al tema de investigación, por lo que para su evaluación se utiliza un

cuestionario en el que se realizan distintas preguntas sencillas sobre liderazgo y motivación, para que logre ser de total comprensión para los sujetos de estudio y se obtengan los resultados esperados.

2.5 Alcances y límites

Alcances

Estudio realizado con los supervisores y vendedores rutereros de Distribuidora Mariposa C.B.C en la ciudad de Quetzaltenango zona 8, con el 100% de la población en general. Investigación que da como resultado la influencia del liderazgo de los encargados en los vendedores de las rutas establecidas.

Límites

El tiempo tan escaso que tiene el equipo de ventas para atender asuntos que no están relacionados directamente con sus labores, se detecta como limitante porque que no se tuvo mayor contacto con ellos y la convivencia fue limitada.

2.6 Aporte

A la universidad Rafael Landívar como una fuente de investigación sobre el mismo tema o afines a cualquiera de las variables expuestas.

A otros estudiantes que se interesen por el tema, o como material de apoyo para futuras investigaciones sobre contenidos relacionados.

A la organización para hacer de su conocimiento el resultado del estudio realizado con el personal de ventas, en cuanto al nivel de liderazgo que manejan los supervisores a cargo de cada vendedor y la influencia que tiene la motivación para cada colaborador a su cargo.

Una propuesta para implementar círculos de calidad en lectura, con el objetivo de aumentar el desarrollo personal y laboral de los supervisores de ruta.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

La población de estudio la componen 47 vendedores y 8 supervisores que conforman el 100 por ciento de la totalidad del universo. Son hombres que oscilan entre las edades de 20 a 50 años; etnia ladina e indígena, de diversos niveles económicos, en su mayoría casados y en unión de hecho. De estas personas depende en gran parte el proceso de ventas de la compañía, ellos están divididos en pequeños grupos de trabajo y como equipo tiene que lograr los objetivos determinados.

3.2 Instrumento

Para esta investigación se utilizó un cuestionario, para verificar la influencia del liderazgo de los supervisores en la motivación de los vendedores. es comúnmente utilizado para conocer la opinión de una persona respecto a cualquier tipo de actitud que se desea evaluar.

García (2004), menciona que un cuestionario es un conjunto de preguntas ordenadas en forma coherente, visto desde el punto lógico y psicológico, expresadas con un lenguaje sencillo para la rápida comprensión del interrogado, sin ser necesaria la intervención del encuestador. Este instrumento permite la recolección de datos de fuentes primarias que proporcionaran la información de interés.

Se ejecutaron dos cuestionarios dirigidos a los supervisores y vendedores de ruta, donde se utilizaron preguntas para evaluar la opinión de cada uno de los integrantes del equipo de venta de la organización.

3.3 Procedimiento

- Presentación de tres temas de investigación.
- Selección y aprobación del tema por terna evaluadora.
- Solicitud a empresa para realizar trabajo de campo.
- Investigación de antecedentes.
- Elaboración del marco teórico.

- Administración de cuestionario.
- Tabulación de datos.
- Proceso estadístico para la conformación de resultados e interpretación de los mismos.
- Análisis y discusión de resultados.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.
- Elaboración de propuesta.
- Referencias.
- Anexos.
- Entrega de informe final.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

Este estudio es de tipo descriptivo, como su nombre lo indica significa describir que es lo que sucede en un momento determinado. Son estudios serios y estructurados, utilizados para obtener información acerca del comportamiento, actitudes u otras características de un grupo de personas. También se llevan a cabo para demostrar relación entre las cosas y sujetos en el entorno.

Achaerandio (2012) menciona que la investigación descriptiva es utilizada habitualmente en las ciencias sociales, encargada de examinar y analizar sistemáticamente la conducta humana, personal y social en condiciones naturales y en distintos ámbitos. El objetivo que persigue es buscar la solución a una problemática, o alcanzar una meta de conocimiento.

Esta investigación utilizó el método de significación y fiabilidad de proporciones, el cual analiza el porcentaje y situación de algún fenómeno específico puesto que es el método más apto para la interpretación de los datos obtenidos, el cual se constituye de los siguientes pasos.

Significación y fiabilidad

Nivel de confianza

$$Z = 5\% \rightarrow 1.96$$

Porcentaje

$$\% = \frac{f}{N} * 100$$

Proporción

$$p = \frac{\%}{100}$$

Diferencia de proporción

$$q = 1 - p$$

Error de proporción

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{p * q}{N}}$$

Error de muestra máxima

$$E = \sigma_p * Z$$

Intervalo confidencial

$$IC = p \mp E$$

IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado con los supervisores y vendedores ruteros de distribuidora mariposa C.B.C. en la ciudad de Quetzaltenango zona 8

Tabla 1.

No.	Item	f	%	P	q	σ_p	E	Li	Ls	Rc	Sig	Fiab
1	Si	47	100	1	0	0	0	1	1	0	NO	SI
	No	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI
2	Si	31	66	0.65	0.35	0.06	0.11	0.54	0.76	10	SI	SI
	No	16	34	0.34	0.66	0.06	0.11	0.23	0.45	5	SI	SI
3	Si	35	74	0.74	0.26	0.06	0.11	0.63	0.85	12	SI	SI
	No	12	26	0.25	0.75	0.06	0.11	0.14	0.36	4	SI	SI
4	Si	46	98	0.97	0.03	0.02	0.03	0.94	1	48	SI	SI
	No	1	2	0.02	0.98	0.02	0.03	-0.01	0.05	1	NO	SI
5	Si	17	36	0.36	0.64	0.07	0.13	0.23	0.49	5	SI	SI
	No	30	64	0.63	0.37	0.07	0.13	0.5	0.76	9	SI	SI
6	Es adecuada	37	79	0.78	0.22	0.06	0.11	0.67	0.89	13	SI	SI
	Podría mejorar	10	21	0.21	0.79	0.05	0.09	0.12	0.3	4	SI	SI
7	Es adecuada	40	85	0.85	0.15	0.05	0.09	0.76	0.94	17	SI	SI
	Podría mejorar	7	15	0.14	0.86	0.05	0.09	0.05	0.23	2	SI	SI
8	Si	46	99	0.98	0.02	0.02	0.03	0.95	1.01	49	SI	SI
	No	1	2	0.02	0.98	0.02	0.03	-0.01	0.05	1	NO	SI
9	Si	43	91	0.91	0.09	0.04	0.07	0.84	0.98	22	SI	SI
	No	4	9	0.08	0.92	0.03	0.05	0.03	0.13	2	SI	SI
10	Si	44	94	0.93	0.07	0.03	0.05	0.88	0.98	31	SI	SI
	No	3	6	0.06	0.94	0.03	0.05	0.01	0.11	2	SI	SI
11	Si	44	94	0.93	0.07	0.03	0.05	0.88	0.98	31	SI	SI

	No	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI
12	Bien	39	83	0.82	0.18	0.05	0.09	0.73	0.91	16	SI	SI
	Podría mejorar	3	6	0.06	0.94	0.03	0.05	0.01	0.11	2	SI	SI
13	Si	42	89	0.86	0.14	0.05	0.09	0.77	0.95	17	SI	SI
	No	1	2	0.02	0.98	0.02	0.03	-0.01	0.05	1	NO	SI
14	Si	42	89	0.89	0.11	0.04	0.07	0.82	0.96	22	SI	SI
	No	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI
15	Si	40	85	0.85	0.15	0.05	0.09	0.76	0.94	17	SI	SI
	No	2	4	0.04	0.96	0.02	0.03	0.01	0.07	2	SI	SI

Tabla 2.

No.	Item	f	%	P	q	σ_p	E	Li	Ls	Rc	Sig	Fia b
1	Si	8	100	1	0	0	0	1	1	0	N O	SI
	No	0	0	0	1	0	0	0	0	0	N O	SI
2	Si	8	100	1	0	0	0	1	1	0	N O	SI
	No	0	0	0	1	0	0	0	0	0	N O	SI
3	Si	8	100	1	0	0	0	1	1	0	N O	SI
	No	0	0	0	1	0	0	0	0	0	N O	SI
4	Si	8	100	1	0	0	0	1	1	0	N O	SI
	No	0	0	0	1	0	0	0	0	0	N O	SI

5	Mucho	6	75	0.75	0.25	0.15	0.29	0.46	1.04	5	SI	SI
	Poco	2	25	0.25	0.75	0.15	0.29	-0.04	0.54	1.7	N	SI
6	Es Adecuada	6	75	0.75	0.25	0.15	0.29	0.46	1.04	5	SI	SI
	Puede Mejorar	2	25	0.25	0.75	0.15	0.29	-0.04	0.54	1.7	N	SI
7	Es Adecuada	6	75	0.75	0.25	0.15	0.29	0.46	1.04	5	SI	SI
	Puede Mejorar	2	25	0.25	0.75	0.15	0.29	-0.04	0.54	1.7	N	SI
8	Si	8	100	1	0	0	0	1	1	0	N	SI
	No	0	0	0	1	0	0	0	0	0	N	SI
9	Si	8	100	1	0	0	0	1	1	0	N	SI
	No	0	0	0	1	0	0	0	0	0	N	SI
10	Si	8	100	1	0	0	0	1	1	0	N	SI
	No	0	0	0	1	0	0	0	0	0	N	SI
11	Si	7	88	0.87	0.13	0.11	0.21	0.66	2.08	7.9	SI	SI
	No	0	0	0	1	0	0	0	0	0	N	SI
12	Bien	7	88	0.87	0.13	0.11	0.21	0.66	1.08	7.9	SI	SI
	Puede Mejorar	0	0	0	1	0	0	0	0	0	N	SI
13	Si	6	75	0.75	0.25	0.15	0.29	0.46	1.04	5	SI	SI
	No	1	13	0.12	0.88	0.11	0.21	-0.09	0.33	1.1	N	SI

14	Si	7	88	0.87	0.13	0.11	0.21	0.66	1.08	7.9	SI	SI
	No	0	0	0	1	0	0	0	0	0	N O	SI
15	Si	7	88	0.87	0.13	0.11	0.21	0.66	1.08	7.9	SI	SI
	No	0	0	0	1	0	0	0	0	0	N O	SI

V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Muchas de las personas se consideran líderes solamente porque obtienen un puesto de supervisión, pero muy pocas veces se preparan correctamente para formar y dirigir a un equipo de trabajo que alcance exitosamente los objetivos establecidos y que beneficien tanto a la empresa como a todos los colaboradores involucrados, para lograrlo es de vital importancia que los jefes a cargo exploten sus habilidades de motivación y dirección.

Esta investigación se propuso establecer la influencia del liderazgo en la motivación de los vendedores, por lo que se realizó un trabajo de campo con resultados que a continuación se analizan y discuten de acuerdo a datos estadísticos y propia experiencia en la convivencia con los sujetos de estudio.

En una empresa de distribución la principal fuente de ingresos económicos está organizada por los vendedores, los cuales deben ser dirigidos por supervisores con capacidad de liderazgo. Newstrom (2011) afirma que un líder exitoso debe poseer habilidades humanas, demostrar empatía, sensibilidad y apoyo, esto le permitirá trabajar bien con las personas y formar un buen equipo de trabajo, es necesario que la relación entre jefe y subordinado sea efectiva por lo que en el cuestionamiento realizado a los supervisores sobre como consideran la relación con sus colaboradores, el 75% responde que la relación es adecuada, debido a que no solamente se preocupan por el cumplimiento de metas, sino también por el bienestar personal y tratan de mantener un ambiente de respeto y confianza.

Para comparar resultados, se les realiza la misma interrogante a los vendedores y el 79% de los colaboradores responde que la relación entre su jefe y ellos es adecuada, afirman que el supervisor les brinda confianza, mantiene una muy buena comunicación y siempre les brinda apoyo. El 10% de los colaboradores comenta que la relación que tiene su jefe con ellos debe mejorar, pues ellos piensan que hace falta confianza, comunicación y que se les escuche atentamente. Se considera que la comunicación es un factor crucial en el ámbito laboral, enviar la información clara a los colaboradores asegurará la realización eficiente de sus actividades y mejorará la relación de comprensión entre el supervisor y el subordinado. Achua

y Lussier (2011) aseveran que dar instrucciones depende de la forma en la que se transmitan pues esto afectará en gran manera el desempeño de los colaboradores.

El 100% de los vendedores rutereros de distribuidora mariposa consideran importante que su supervisor le brinde instrucciones claras de las actividades que debe realizar en su trabajo, porque esto les ayuda a conocer con exactitud los planes y objetivos establecidos para cumplirlos como se espera, esto también ayudará alcanzar un buen desempeño, a desenvolverse con éxito en el mercado y satisfacer correctamente las necesidades del cliente. Los supervisores también afirman que es importante brindar instrucciones claras a sus subordinados, pues así podrán realizar efectivamente sus labores y se cumplirán con exactitud los procesos que la organización exige.

Debido a que la comunicación juega un papel sustancial en estos procesos, es preciso saber si en el equipo de ventas el mensaje transmitido por el supervisor es entendido con la perspectiva programada, el 75% de los jefes aseguran que la forma de comunicarse con sus colaboradores es clara y entendible para ellos, pues lanzan mensajes cortos y específicos. Un 13% de los supervisores menciona que el mensaje directo no es interpretado como se espera, los colaboradores actúan como que el mensaje ha sido otro.

Los vendedores aseguran que el supervisor se comunica de manera clara con ellos, les hace saber las actualizaciones, explica detalladamente las propuestas y lo que espera de cada uno de ellos, les habla de forma directa y sin rodeos, después de dar la información detallada y exponer las actividades a realizar, se acerca a cada uno de los colaboradores para preguntar si tienen dudas y poder resolverlas en el instante para evitar errores. Únicamente el 2% de los colaboradores comentan que la comunicación del supervisor es inconstante, la razón de eso puede ser porque los vendedores acaban de iniciar una relación laboral.

De acuerdo a Maximiliano (2008), la forma de trabajo autónoma y coordinada es lo que hace un buen equipo de trabajo, en distribuidora CBC es de vital importancia que se labore de esta manera por lo que se indaga sobre este tema, los resultados proyectan que el total de los

vendedores consideran que son parte de un equipo de trabajo, todos tienen una buena relación, saben comunicarse y apoyarse.

Asimismo el 88% de los supervisores afirma que se preocupan por invertir tiempo en promover y practicar el trabajo en equipo, porque de esta manera lograr los objetivos es más sencillo, todos se comprometen a alcanzar un mismo fin, esto ayuda en gran manera a elevar la motivación con los colaboradores y refuerza el desarrollo de su desempeño.

Para que los colaboradores puedan trabajar en unidad, se sientan motivados, exploten el talento que poseen y su desempeño aumente, es preciso que tengan un supervisor guía, al que puedan ver y tratar como a un líder, por esta razón Viato (2014) refiere que liderazgo es un método que consiste en acompañar, guiar y entrenar a una persona, con el propósito de alcanzar metas o desarrollar habilidades específicas.

El trabajo de campo revela que el 88% de los supervisores a cargo del equipo de ventas, considera que sus subordinados lo ven como a un líder, y se pueden comprobar los resultados ya que según la tabla estadística el 85% de los vendedores afirman que su jefe es un guía para ellos. Puesto que no solamente comparten una relación de respeto, apoyo y amistad, también ha demostrado que sabe dirigir a un grupo, sabe tomar decisiones correctas y es capaz de llevar a su equipo de trabajo al éxito, el supervisor es un ejemplo de responsabilidad y perseverancia para todos los colaboradores de distribuidora CBC.

Los colaboradores necesitan constantemente de estímulos para realizar cualquier actividad, por ejemplo en Guatemala una de las motivaciones más grandes por la que la mayoría de personas se esfuerza en el trabajo, es la remuneración. Para tener éxito el jefe a cargo debe formular un conjunto de estrategias que puedan mantener una motivación firme, en relación a esto, los resultados de la investigación arrojan que el total de los supervisores consideran que el salario que sus colaboradores reciben es justo, pues hacen comparaciones con otras empresas y concluyen que en la compañía se recibe un buen salario, ellos tienen la oportunidad de esforzarse y lograr las metas estipuladas para lograr bonificaciones y elevar el salario.

El 74% de los vendedores afirman que están satisfechos con la remuneración que reciben, creen que es justo comparado con las actividades que realizan y porque valoran la oportunidad que la empresa brinda de ganar según sea su desempeño. El 26% de los integrantes de los equipos de trabajo no están totalmente de acuerdo con el salario que devengan, pues opinan que el esfuerzo que realizan es mayor y la recompensa no es suficiente, también comentan que en los últimos meses han enfrentado cierta inestabilidad salarial. Pero debido al porcentaje, esta repuesta no es fiable.

Por otro lado Robbins y Judge (2009) afirman que el pago no es siempre un factor que impulse de manera importante la motivación en el trabajo, se cuestionó a los colaboradores para saber si la identidad empresarial los hace sentir importantes y motivados, el 94% de los vendedores afirman que pertenecer a la distribuidora CBC los hace sentir orgullosos, puesto que es una empresa internacional, líder en distribución; el 6% de colaboradores no respondieron debido a que no tomaron en cuenta el total de las interrogantes.

Otra estrategia de motivación para los colaboradores son los incentivos que reciben de parte del supervisor, por lo que un 66% de los vendedores afirman que en el tiempo de laborar en la empresa han recibido algún reconocimiento, uno de los más utilizados por los jefes es, la entrega de una carta azul a los colaboradores que lograron alcanzar el primer lugar en el ranking establecido en la organización, también han sido acreedores de viajes, reconocimientos verbales y escritos, desayuno para dos personas, días de descanso, diploma por ser el mejor vendedor, premios en producto y ascensos.

En relación a lo anterior el total de los supervisores aseguran que poseen habilidades para motivar a su personal y eso se confirma al observar que el 91% de vendedores consideran que su jefe les brinda la motivación suficiente para realizar su trabajo, esta afirmación se relaciona con lo que afirma González (2006), la satisfacción del personal está relacionada con la motivación que se opere en las organizaciones, notoriamente los resultados exponen el sentir de los colaboradores de distribuidora CBC, a diferencia de otras empresas un porcentaje alto del equipo de ventas de la organización está en un estado de motivación constante. Según los

resultados del trabajo de campo se confirma la hipótesis alterna, que asevera que el liderazgo de los supervisores motiva a los vendedores ruterros de Distribuidora mariposa CBC.

VI CONCLUSIONES

1. Debido a los resultados que arroja la investigación realizada con el equipo de vendedores de la organización CBC, se determina que la influencia de liderazgo que tienen los supervisores en los subordinados es positiva, puesto que ellos realizan sus labores de forma efectiva y con un alto grado de excelencia.
2. En distribuidora CBC es un requisito importante que el equipo encargado de ventas eleve su desempeño continuamente, para ello los supervisores encargados aplican diferentes estrategias de liderazgo para el desarrollo de habilidades, por lo que se confirma que los vendedores se sienten motivados por su jefe.
3. La influencia del liderazgo de los supervisores propicia una motivación que facilita en los vendedores un desempeño efectivo, que es demostrado con el gusto de realizar el trabajo, sin que se les exija ni se les llame la atención constantemente.
4. Los colaboradores se sienten motivados no solamente por el salario devengado en la organización, también se han sentido parte de un equipo de trabajo que ha sido como una familia, la participación y los reconocimientos que se les ha otorgado han sido buenas estrategias para aumentar su desempeño.
5. El supervisor aplica sus habilidades y destrezas para que sus colaboradores eleven su desempeño y alcancen sus metas, ese esfuerzo es transmitido a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, pues ellos aseveran que son seguidores de un líder.
6. El equipo de ventas se siente satisfecho de laborar en Distribuidora Mariposa CBC, puesto que existe un alto porcentaje de identidad empresarial, también el clima laboral aporta mucho al sentir de los colaboradores, porque se sienten en un ambiente de confianza y consideran que el salario a percibir cubre sus necesidades.

7. El 88% de los colaboradores de la organización trabajan en equipo para poder cumplir metas y objetivos establecidos por la empresa.

VII RECOMENDACIONES

1. Que la empresa promueva talleres de liderazgo en mandos medios, para que conozcan sus características, logren un acompañamiento efectivo para sus vendedores, y de esta manera se influya positivamente en los subordinados.
2. Puesto que los colaboradores se sienten motivados, los jefes a cargo deben mantenerse en constante capacitación para evitar estrategias trilladas, y conservar estimulado a su equipo de trabajo.
3. La aplicación correcta y equilibrada del empoderamiento será un beneficio para los supervisores, porque logrará que su personal se comprometa a realizar su trabajo sin necesidad de supervisión constante.
4. Que la organización esté dispuesta a incrementar nuevos métodos de motivación para los colaboradores, pueden realizarse encuestas periódicas por medio del personal para obtener información sobre las necesidades de estímulo.
5. Los supervisores a cargo son vistos como líderes auténticos, por lo que deben trabajar y esforzarse en la comunicación con cada uno de sus colaboradores, esto ayudará a que cualquier inconformidad la discutan de forma directa, y pueden hasta proporcionar ideas de solución.
6. Debido a que un alto porcentaje de colaboradores se siente satisfecho de laborar en la organización, los jefes de alto mando deben esforzarse por mantener una constante, uno de los factores más importantes de la satisfacción es el clima laboral, por lo que se recomienda realizar un estudio, para reforzar las debilidades que el informe pueda arrojar.
7. Promover actividades de relaciones humanas que logren unir a todo el personal de ventas, donde se puedan conocer y convivir, al mismo tiempo reconocer la importancia que tiene para la empresa que ellos trabajen en equipo.

VIII. REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional un enfoque aplicado*. México D.F. Cengage Learning .
- Achaerandio, L. (2012). *Iniciación a la práctica de la investigación*. Guatemala. Magna Terra editores.
- Adam, E. (2012). *Puede la inteligencia emocional ayudar en tiempos de cambio? Innovacion Educativa*, 35.
- Aguilar, A. (2004). *Capacitacion y desarrollo de personal*. México D.F. Limusa, S.A.
- Alonso, E. (2008). *El talante de vivir* . Madrid-España: Ediciones Itsmo, S.A.
- Astigarraga, J. (10 de Noviembre de 2010). *Liderazgo*. (Estudiantes del grado de comunicacion de la universidad de Deusto, Entrevistador)
- Baquiáx, A. (Julio de 2013). *Motivación como herramienta para el recurso humano dentro de las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Totonicapán*. (Tesis de licenciatura en administracion de empresas). Universidad Rafael Landivar, Quetzaltenango Guatemala.
- Bustos, A., Figueroa, K y Sánchez, J. (domingo de octubre de 2013). *Ensayo, Soy competitivo. Liderazgo empresarial*. Mexico, D.F.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*. México, D.F. McGraw-Hill.
- Coulter, R. (2005). *Administración*. México. Pearson.
- Coulter, R. (2007). *Administración un empresario competitivo*. Mexico. Pearson Custom Publishing.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y control de calidad*. México, D.F. Cengage Learning.
- García, F. (2004). *El cuestionario: Recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario*. México, D.F. Limusa S.A.
- García, J. (2007). *Haga que lo hagan* . Madrid. Fundación Confemetal .
- Gil, A. (18 de 01 de 2013). *degerencia.com*. Recuperado el 17 de 02 de 2014, de <http://www.degerencia.com/articulo/>

- González, M. (2006). *Habilidades Directivas*. Málaga: Innova.
- Hernandez, L. (8 de Abril de 2013). El quetzalteco comienza etapa como diario. *Diario elQuetzalteco*, págs. 2-3.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (2007). *Comportamiento organizacional*. México: MacGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H y Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial* . México. McGraw-Hill .
- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo*. México, D.F. Cengage Learning.
- Maximiliano, A. (2008). *Administración para emprendedores fundamentos para la creacion y gestión de nuevos negocios*. México, D.F. Pearson, Educación .
- McGinnis, A. (2009). *Descubriendo triunfadores*. Sunrise, Florida Estados Unidos. Taller del éxito Inc.
- Muccino, G. (Dirección). (2006). *En busca de la felicidad* [Película].
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F. McGraw Hill .
- Noriega, A. (Febrero de 2012). *El liderazgo como estrategia para la formacion de equipos de alto desempeño*. (Tesis de licenciatura en Psicología). Universidad Rafael Landívar, Escuintla, Guatemala.
- Ramirez, G. (2013). *La armonia laboral genera mas productividad*. *Efectivo*, 8, 9 .
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México. Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México. Pearson.
- Tellería, J. (2008). *La motivación empieza en uno mismo* . Madrid. ESIC Editorial .
- Torija, M. (24 de Septiembre de 2012). *Liderazgo*. Recuperado el 24 de Febrero de 2014, de Blogspot liderezgo : <http://liredazgo.blogspot.com>
- Uribe, F. (2004). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. México, D.F. Limusa S.A.
- Vela, L. (2013). *Abraham H. Maslow. Motivación y Personalidad*. *Revista Psicólogos*, 20-21.
- Viato, R. (2014). *Poderosa herramienta* . *Revista D* .

ANEXO

1. Propuesta

Círculos de calidad en lectura sobre liderazgo para supervisores de ruta.

INTRODUCCION

En toda organización es necesario conservar a un equipo de trabajo altamente motivado, para que alcancen los objetivos establecidos de forma efectiva y eficiente, esto se puede lograr únicamente si el supervisor o jefe a cargo, tiene en claro que significa ser un auténtico y exitoso líder de grupo.

Promover actividades para reforzar y elevar el liderazgo que cada supervisor posee, beneficiará a los integrantes del equipo de venta de Distribuidora Mariposa CBC, porque los niveles de motivación aumentarán debido a las habilidades y estrategias de cada jefe, por lo que la organización se verá favorecida con un equipo de venta constante, comprometido y con determinación para alcanzar las metas que persiguen como empresa.

Los talleres se apoyarán en el libro titulado “Descubriendo triunfadores (como triunfar ayudando a otros a crecer)” del autor McGinnis, A. (2009) el cual es definido como un taller de éxito. El motivo por el cual se considera este libro como base, es porque el objetivo de toda empresa es tener jefes con talento para motivar y guiar; contiene lineamientos que ayudarán a conseguir que se desarrollen como personas y a su vez como líderes. Todo líder necesita constantemente crecer y desarrollarse personalmente, por esta razón es de vital importancia enfocarse en los supervisores para elevar y reforzar cada vez más el conjunto de destrezas que poseen.

JUSTIFICACION

El liderazgo es una de las herramientas más utilizada a nivel mundial en cualquier compañía que desea obtener éxito, la mayoría de organizaciones tienen un capital humano que eleva su desempeño al realizar un trabajo en equipo, pues de esta manera los objetivos se alcanzan de manera eficiente.

Para lograr que el personal trabaje con motivación y compromiso es necesario tener a un guía, que sea el encargado de crear estrategias para estimular, administrar y orientar a los equipos de trabajo.

Debido a que Distribuidora Mariposa CBC es una empresa líder en el mercado, necesita implementar talleres que puedan reforzar y elevar las habilidades de dirección en sus encargados de venta, pues al capacitar de esta forma a cada uno de los supervisores logrará que los vendedores se esfuercen y hagan lo necesario para cumplir con las metas establecidas por su jefe, porque estarán convencidos que deben ser seguidores de alguien que puede alcanzar el éxito con sus métodos de trabajo.

OBJETIVOS

General

- Promover a los supervisores a conocer el talento y habilidades de liderazgo que posee cada uno de ellos, con el fin de transmitir un ejemplo de éxito y prosperidad a los colaboradores a su cargo.

Específicos

- Estimular el desarrollo personal y profesional en cada uno de los supervisores a cargo del equipo de ventas.
- Promover el aumento de habilidades humanas y comerciales, para que logren una motivación efectiva con su personal.

DESCRIPCION DEL PROYECTO

- Bienvenida a la actividad
- Presentación del libro a utilizar en los círculos de calidad
- Presentar objetivos perseguidos por el taller
- Presentar toda la información respecto al tema
- Proporcionar las instrucciones de la actividad
- Detallar el horario y días para realizar cada actividad
- Realizar lectura de cada capítulo del libro Descubriendo triunfadores

- Al finalizar cada actividad, realizar un análisis de lectura
- Aplicar evaluación de cada capítulo estudiado
- Cierre de actividades
- Entrega de constancia de participación
- Refacción

CRONOGRAMA

Actividad	Duración	Responsable
Bienvenida	4 minutos	R.R.H.H. Autora de la tesis
<p>Circulo de Calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capitulo Uno: Psicología de la motivación. –Análisis de lectura dirigido por el responsable de la actividad-. • Capitulo dos: Aprenda a esperar lo mejor. –Análisis de lectura dirigido por el responsable de la actividad-. • Capitulo tres: Un plan de motivación personalizado. – Análisis de lectura dirigido por el responsable de la actividad-. • Capitulo cuatro: Un compromiso con la excelencia. –Análisis de lectura dirigido por el responsable de la actividad-. • Capitulo cinco: Cómo enfrentar el fracaso. –Análisis de lectura 	45 minutos Cada 15 días	

<p>dirigido por el responsable de la actividad-.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capitulo seis: Cómo cultivar el deseo de hacer lo mejor desde el interior. –Análisis de lectura dirigido por el responsable de la actividad-. • Capitulo siete: El poder de una experiencia exitosa. –Análisis de lectura dirigido por el responsable de la actividad-. • Capitulo ocho: El secreto de transformar los pequeños triunfos en grandes victorias. –Análisis de lectura dirigido por el responsable de la actividad-. • Capitulo nueve: Cuándo elogiar y cuándo reprender. –Análisis de lectura dirigido por el responsable de la actividad-. • Capitulo diez: La voluntad de ganar. –Análisis de lectura dirigido por el responsable de la actividad-. • Capitulo once: Cómo hacer que la gente colabore entre sí. – Análisis de lectura dirigido por el responsable de la actividad-. • Capitulo doce: Cómo manejar a los causa problemas. –Análisis de lectura dirigido por el responsable 		
--	--	--

<p>de la actividad-.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capitulo trece: La personalidad del motivador. –Análisis de lectura dirigido por el responsable de la actividad-. • Capitulo catorce: La mayor felicidad proviene de ayudar a otros. –Análisis de lectura dirigido por el responsable de la actividad-. 		
<p>Cierre de la actividad Entrega de constancia de participación.</p>		

RECURSOS

Humanos

- Supervisores
- Encargado (s) de realizar el taller de lectura para líderes.

Materiales

- Libro Descubriendo triunfadores (Cómo triunfar ayudando a otros a crecer) del autor McGinnis, A (2009).
- Impresión de boletas de evaluación de la actividades
- Espacio para realizar la actividad.

EVALUACION

Después de cada taller se realizará una evaluación para comprobar la efectividad de la actividad, para lo que se aplicará la siguiente boleta.

Instrucciones: Marque con una “X” la casilla que mejor describa su opinión acerca del taller realizado.

	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	PUEDE MEJORAR
1. ¿La lectura le ayudó a conocerse a sí mismo?				
2. ¿Considera que el taller le ayudará a mejorar sus estrategias de trabajo?				
3. ¿Se le facilitó obtener la información del taller?				
4. ¿Considera que el taller le ayudará a mejorar el desempeño de su equipo de trabajo?				

Sugerencias:



ANEXO 2

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO Y MOTIVACION PARA SUPERVISORES

La siguiente boleta de encuesta se realiza con el objetivo de investigar sobre liderazgo y motivación en el desempeño laboral, por lo que se le solicita responder con la mayor sinceridad posible, tomando en cuenta que se manejará con total discreción y confidencialidad. Se le agradece su colaboración.

Datos generales

Edad: _____ Genero: _____ Estado civil: _____

Años laborados en la empresa: _____ Ultimo grado académico: _____

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan a continuación y responda lo que considere más oportuno según su experiencia en la empresa, dando una breve explicación de su respuesta.

1. ¿Considera importante brindar a sus colaboradores instrucciones claras de las actividades que deben realizar en su trabajo?

Sí No

¿Por qué? _____

2. ¿Otorga algún tipo de reconocimiento a sus colaboradores por el cumplimiento exitoso de sus labores?

Sí No

¿Cuál? _____

3. ¿Considera que el salario que reciben sus colaboradores es justo y acorde a para las actividades que realiza en su trabajo?

Sí No

¿Por qué? _____

4. ¿Considera que los colaboradores se sienten cómodos con el ambiente que se maneja con todos los compañeros de trabajo?

Sí No

¿Por qué? _____

5. ¿Considera que los colaboradores a su cargo necesitan ser supervisados?

Mucho Poco

¿Por qué? _____

6. ¿Cómo considera la relación entre sus colaboradores y usted?

Es adecuada Podría mejorar

¿Por qué? _____

7. ¿Cómo considera la relación que tienen sus colaboradores entre sí?

Es adecuada Podría mejorar

¿Por qué? _____

8. ¿Considera que el desempeño de los colaboradores se eleva cuando usted le da seguimiento a las capacitaciones impartidas por la empresa?

Sí No

¿Por qué? _____

9. ¿Se considera un supervisor que posee habilidades para motivar a sus colaboradores?

Sí No

¿Por qué? _____

10. ¿Cuándo uno de sus colaboradores comete un error usted le ayuda a resolverlo de una manera correcta?

Sí No

¿Cómo? _____

11. ¿Promueve usted la identidad empresarial en los colaboradores para que se sientan orgullosos de laborar en ella?

Sí No

¿Cómo? _____

12. ¿Cómo considera que se han sentido sus colaboradores laborando en esta empresa?

Bien Podría mejorar

¿Por qué? _____

13. ¿Considera que la forma de comunicación que utiliza con sus colaboradores es clara y entendible para ellos?

Sí No

¿Por qué? _____

14. ¿Promueve usted el trabajo en equipo?

Sí No

¿Cómo? _____

15. ¿Considera que los colaboradores a su cargo lo ven como un líder?

Sí No

¿Por qué? _____



CUESTIONARIO DE LIDERAZGO Y MOTIVACION PARA VENDEDORES

La siguiente boleta de encuesta se realiza con el objetivo de investigar sobre liderazgo y motivación en el desempeño laboral, por lo que se le solicita responder con la mayor sinceridad posible, tomando en cuenta que se manejará con total discreción y confidencialidad. Se le agradece su colaboración.

Datos generales

Edad: _____ Genero: _____ Estado civil: _____

Años laborados en la empresa: _____ Ultimo grado académico: _____

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan a continuación y responda lo que considere más oportuno según su experiencia en la empresa, dando una breve explicación de su respuesta.

1. ¿Considera importante que su supervisor le brinde instrucciones claras de lo que debe hacer en su trabajo?

Sí No

¿Por qué? _____

2. ¿Ha recibido usted algún tipo de reconocimiento de parte de su jefe en el tiempo que ha laborado para la empresa?

Sí No

¿Cuál? _____

3. ¿Considera que el salario que recibe es justo y acorde a para las actividades que realiza en su trabajo?

Sí No

¿Por qué? _____

4. ¿El ambiente que se maneja con sus compañeros de trabajo le hace sentir cómodo?

Sí No

¿Por qué? _____

5. ¿Necesita que su supervisor este pendiente de usted para poder realizar correctamente su trabajo?

Sí No

¿Por qué? _____

6. ¿Cómo considera la relación entre su supervisor y usted?

Adecuada Podría mejorar

¿Por qué? _____

7. ¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?

Adecuada Podría mejorar

¿Por qué? _____

8. ¿Considera que su jefe se apoya en las capacitaciones impartidas por la empresa para ayudarlo a elevar su desempeño?

Sí No

¿Por qué? _____

9. ¿Cree usted que su supervisor le brinda la motivación necesaria para realizar con éxito su trabajo?

Sí No

¿Cuál? _____

10. ¿Cuándo usted comete un error el supervisor encargado le ayuda a resolverlo de una manera correcta?

Sí No

¿Cómo? _____

11. El nombre y el prestigio de la empresa ¿lo hacen sentirse orgullo de trabajar en ella?

Sí No

¿Por qué? _____

12. ¿Cómo se ha sentido laborando en esta empresa?

Satisfecho Descontento

¿Por qué? _____

13. ¿Considera que su supervisor se comunica con usted de forma clara?

Sí No

¿Por qué? _____

14. ¿Considera que el supervisor, sus compañeros y usted son un buen equipo de trabajo?

Sí No

¿Por qué? _____

15. ¿Usted considera que su supervisor es un líder?

Sí No

¿Por qué? _____



ANEXO 3

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

No.	Objetivo	Indicadores	Preguntas	Sujetos
	Evaluar si los vendedores de ruta se sienten motivados o no, en consecuencia al liderazgo que aplican los supervisores encargados	Motivación Laboral	¿Cree que su supervisor le brinda la motivación necesaria para realizar con éxito su trabajo?	Vendedores de Ruta
		Comunicación Laboral	¿Considera que su supervisor se comunica con usted de forma clara?	Vendedores de Ruta
		Confianza en el Supervisor	¿Cómo considera la relación entre su supervisor y usted?	Vendedores de Ruta
		Motivación Intrínseca	¿Necesita que su supervisor este pendiente de usted para poder realizar correctamente su trabajo?	Vendedores de Ruta
	Establecer las estrategias de motivación preferidas por los colaboradores, que provoca en ellos elevar su desempeño	Incentivos no monetarios	¿Ha recibido usted algún tipo de reconocimiento de parte de su jefe en el tiempo que ha laborado para la empresa?	Vendedores de Ruta
		Refuerzo positivo	¿Cuándo usted comete un error el supervisor encargado le ayuda a resolverlo de una manera correcta?	Vendedores de Ruta
		Distribución de recompensas	¿Considera que el salario que recibe es justo y acorde para las actividades que realiza en su trabajo?	Vendedores de Ruta
		Clima Laboral	¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?	Vendedores de Ruta

		Concepto de Liderazgo	¿Usted considera que su supervisor es un líder?	Vendedores de Ruta
	Determinar si los vendedores de la empresa consideran que están siendo guiados correctamente por un autentico líder	Conducta del liderazgo	¿Considera que su jefe se apoya en las capacitaciones impartidas por la empresa para ayudarlo a elevar su desempeño?	Vendedores de Ruta
		Liderazgo transformacional	¿Cree usted que su supervisor le brinda la motivación necesaria para realizar con éxito su trabajo?	Vendedores de Ruta
		Ética y Confianza	¿Cómo considera la relación entre su supervisor y usted?	Vendedores de Ruta
		Identidad Laboral	El nombre y el prestigio de la empresa ¿lo hacen sentirse orgulloso de trabajar en ella?	Vendedores de Ruta
	Establecer si el equipo de ventas experimenta un grado de satisfacción laboral en la empresa	Satisfacción Laboral	¿Cómo se ha sentido laborando en esta empresa?	Vendedores de Ruta
		Teoría de Equidad	¿Considera que el salario que recibe es justo y acorde para las actividades que realiza en su trabajo?	Vendedores de Ruta
		Diseño de Puestos	¿Considera importante que su supervisor le brinde instrucciones claras de lo que debe hacer en su trabajo?	Vendedores de Ruta
		Convicción	¿Considera que su supervisor, sus compañeros y usted son un buen equipo de trabajo?	Vendedores de Ruta

	Determinar el porcentaje de trabajo en equipo que manejan los colaboradores en la organización	Alto desempeño	¿Necesita que su supervisor esté pendiente de usted para poder realizar correctamente su trabajo?	Vendedores de Ruta
		Confianza	¿El ambiente que se maneja con sus compañeros de trabajo le hacen sentir cómodo?	Vendedores de Ruta
		Evaluación de Desempeño	¿Cuándo usted comete un error el supervisor encargado le ayuda a resolverlo de una manera correcta?	Vendedores de Ruta

No.	Objetivo	Indicadores	Preguntas	Sujetos
		Liderazgo empresarial	¿Se considera un supervisor que posee habilidades para motivar a sus colaboradores?	Supervisores
	Evaluar si los vendedores de ruta se sienten motivados o no, en consecuencia al liderazgo que aplican los supervisores encargados	Liderazgo autentico	¿Considera que los colaboradores a su cargo lo ven como un líder?	Supervisores
		Habilidad Humana	¿Promueve usted el trabajo en equipo?	Supervisores
		Comunicación	¿Considera que la forma de comunicación que utiliza con sus colaboradores es clara y entendible para ellos?	Supervisores
		Distribución de Recompensas	¿Considera que el salario que reciben sus colaboradores es justo y acorde para las actividades que realizan?	Supervisores
	Establecer las estrategias de motivación preferidas por los colaboradores,	Incentivos no monetarios	¿Otorga algún tipo de reconocimiento a sus colaboradores por el cumplimiento exitoso de sus labores?	Supervisores

	que provoca en ellos elevar su desempeño	Refuerzo Positivo	¿Cuándo uno de sus colaboradores comete un error usted le ayuda a resolverlo de una manera correcta?	Supervisores
		Clima Laboral	¿Considera que los colaboradores se sienten cómodos con el ambiente que se maneja con todos los compañeros?	Supervisores
		Habilidad Técnica	¿Considera que el desempeño de los colaboradores se eleva cuando usted le da seguimiento a las capacitaciones impartidas por la empresa?	Supervisores
	Determinar si los vendedores de la empresa consideran que están siendo guiados correctamente por un auténtico líder	Confianza	¿Cómo considera la relación entre sus colaboradores y usted?	Supervisores
		Seguridad	¿Considera que los colaboradores a su cargo lo ven como un líder?	Supervisores
		Dirección	¿Considera importante brindar a sus colaboradores instrucciones claras de las	Supervisores

			actividades que deben realizar en su trabajo?	
	Establecer si el equipo de ventas experimenta un grado de satisfacción laboral en la empresa	Identidad Empresarial	¿Promueve usted la identidad empresarial en los colaboradores para que se sientan orgullosos de laborar en ella?	Supervisores
		Administración Participativa	¿Promueve usted el trabajo en equipo?	Supervisores
		Satisfacción Laboral	¿Cómo considera que se han sentido sus colaboradores laborando en esta empresa?	Supervisores
		Clima Organizacional	¿Considera que los colaboradores se sienten cómodos con el ambiente que se maneja con todos los compañeros de trabajo?	Supervisores
		Precisión de Objetivos	¿Considera que la forma de comunicación que utiliza con sus colaboradores es clara y entendible?	Supervisores

		Autonomía Coordinada	¿Considera que los colaboradores a su cargo necesitan ser supervisados?	Supervisores
	Determinar el porcentaje de trabajo en equipo que manejan los colaboradores en la organización	Evaluación de Desempeño	¿Cuándo uno de sus colaboradores comete un error usted le ayuda a resolverlo de una manera correcta?	Supervisores
		Convicción	¿Se considera un supervisor que posee habilidades para motivar a sus colaboradores?	Supervisores