

CIB
Ej.1



65170



MONTEMORELOS, N.L. MEXICO
ANDREWS UNIVERSITY
EXTENSION UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS
MAESTRIA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**LIDERAZGO Y MOTIVACION DE LOS
PASTORES Y MAESTROS DE LA IGLESIA
ADVENTISTA DEL SEPTIMO DIA**

**Proyecto Presentado en Cumplimiento Final de los
Requisitos de Graduación de la Maestría
en Ciencias Administrativas**

**Por
Omar Carballo Rodal**

**Montemorelos, N. L. México
Julio de 1993**

65170

INDICE

Capítulo

Página

I NATURALEZA Y DIMENSIONES DEL PROBLEMA 1

El problema 3

Declaración del problema 5

Limitaciones 7

Justificación 8

Objetivos 9

Relevancia 10

Delimitación 10

Definición de términos 10

Resumen 14

Conclusiones 24

Referencias 27

ANEXOS 33

El libro de la revista 48

RESUMEN Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 54

Diseño de la investigación 55

Población de estudio 55

Distribución de la muestra 56

Hipótesis 59

Preguntas a ser contestadas 59

RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN 71

DEDICATORIA

A mi madre, a mi esposa y a mis hijos,
quienes me han inspirado y motivado
a proseguir mis estudios.

INDICE

Capítulo		Página
1	NATURALEZA Y DIMENSION DEL PROBLEMA.....	1
	El problema.....	3
	Declaración del problema.....	5
	Limitaciones.....	7
	Delimitaciones.....	8
	Supuestos.....	8
	Definición de términos.....	8
2	REPASO DE LA LITERATURA.....	10
	Líderes: la mas urgente necesidad.....	10
	Cualidades que se requieren de los líderes de hoy.....	14
	Estilos de liderazgo.....	20
	Liderazgo: poder y autoridad.....	27
	El líder y la motivación.....	33
	El líder y la motivación del subordinado....	48
3	DISEÑO Y METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION....	64
	Diseño de la investigación.....	65
	Población de estudio.....	65
	Descripción del instrumento de investigación	66
	Hipótesis.....	69
	Preguntas a ser contestadas.....	69
4	RESULTADO DE LA INVESTIGACION.....	71

Graficas..... 73

Prueba de la hipótesis..... 81

5 **RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 86**

BIBLIOGRAFIA..... 90

CAPITULO UNO

NATURALEZA Y DIMENSION DEL PROBLEMA

El desarrollo de la ciencia y la cultura en el mundo ha traído grandes cambios en la actitud de obreros para con sus jefes, líderes para con sus seguidores y gobernantes para con gobernados.

Cada día se espera y exige más de los líderes, antiguamente se aceptaba al líder por su sola posición, pero hoy día se juzga, se critica y cuando se quiere, se quita al gobernante y se pone a otro líder en su lugar.

Gordon (1980) dice que desde que apareció la palabra liderazgo en el idioma inglés alrededor del año 1980, tuvieron que pasar otros cien años para que se viera la importancia que tiene el liderazgo, pero que los últimos cuarenta años los investigadores han tratado de recuperar el tiempo perdido averiguando la manera como las personas se convierten en líderes y cómo conservar esa posición, pues su importancia es relevante. Las posiciones de liderazgo, aunque son temporales, quienes las ocupan, tienen que sostenerse por cualquiera de los dos medios posibles: ganarse a la gente mediante su trato con ellos o mantenerse en el poder por la fuerza, lo cual en los últimos años no está dando los mejores resultados.

Dentro del ámbito religioso, específicamente dentro de las organizaciones de la iglesia adventista también están ocurriendo cambios, cada vez se hace más difícil dirigir, pues hoy día se cuestiona al líder, se le pide cuentas y se espera que la posición que ocupa la cumpla realmente y que tenga las cualidades necesarias para desempeñarlo. Dobbins (1974) comenta que en entrevistas que ha hecho a diferentes personas, miembros de alguna organización religiosa, todos concuerdan que la mayor necesidad de las iglesias es de liderazgo. En muchos casos hoy día los dirigentes desempeñan su cargo solo por un breve tiempo, los pastores duran poco tiempo en el distrito y a menudo tienen que ser cambiados rápidamente, ya sea por no alcanzar los objetivos al no poder motivar a quienes dirige o por tener problemas con la gente al intentar obtener resultados aplicando técnicas o estilos de liderazgo que crean inconformidad con la gente. Cada día se es más exigente para con el dirigente, se espera que tenga conocimientos de la naturaleza del ser humano y también conocimientos técnicos y no solamente la experiencia obtenida empíricamente en el trabajo.

Gordon (1980) menciona que el resultado de las últimas investigaciones manifiestan que el líder efectivo debe ser tanto "especialista en relaciones humanas" como especialista en "tareas" y que una cosa sin la otra no funciona.

Generalmente los dirigentes de las organizaciones eclesiásticas llegan a ocupar posiciones administrativas por su experiencia obtenida en el área pastoral y el pastor de distrito se prepara en los aspectos espirituales pero pocas veces en el área de

administración y liderazgo.

Debe todo líder recibir algún tipo de capacitación que lo prepare para los retos que representa la dirección de la iglesia. Aunque Dios indudablemente bendice y capacita a quienes llama, no debemos omitir el hecho de que Dios no hará por nosotros lo que nosotros podemos hacer. Más de una vez solo nos coloca en el lugar donde podemos obtener lo que necesitamos, lo demás nos corresponde a nosotros adquirirlo.

Siendo que nuestros líderes ocupan una posición relevante para el desarrollo de la iglesia, vale la pena que éste se prepare y capacite de manera que pueda enfrentar los desafíos que representa dirigir a la iglesia hoy día. El Espíritu de Profecía, White (1892) agrega:

Si cada presidente de Asociación sintiera la necesidad de mejorar diligentemente sus talentos para crear medios de despertar a los ministros para que trabajen como deben, ¡Qué cambios se verían en cada Asociación!

EL PROBLEMA

A lo largo de la Historia del pueblo de Dios destacan hombres y mujeres que dirigieron a los hijos de Dios en diversas situaciones.

Se hace notable el hecho de que su prosperidad y sus fracasos, sus triunfos y sus derrotas estuvieron en íntima relación con la persona que los dirigía. Siempre que hubo un

líder consagrado y valiente dirigiendo al pueblo de Dios, éste salía triunfante. En la Historia de las naciones se ve en forma notable que su grandeza y poder estuvieron relacionadas en forma muy estrecha con el nombre de un líder el cual lo guió en forma notable. Indudablemente que la influencia de un líder en cualquier organización es fundamental y es interesante observar que la grandeza de una nación, de una institución, o de una organización religiosa, después de Dios, depende más del líder, que del pueblo mismo o de cualquier otro elemento, como lo es la riqueza o el poder mismo. La Iglesia Adventista del Séptimo Día, tiene en sus diferentes niveles hombres y mujeres que la dirigen, estos tienen una gran influencia en el éxito o fracaso de la organización que dirigen, ¡cuán importante es que estos dirigentes conozcan, comprendan y apliquen los principios de motivación! de tal forma que nuestras organizaciones se desarrollen eficazmente.

Para ser un líder se requieren ciertas cualidades, por ello Rice (1977) comenta que un líder es un guía que se destaca por encima de los hombres y mujeres ordinarios, como un individuo extraordinario, al cual se le debe seguir porque en su posición o en su campo, el va a la cabeza de la multitud, estos aspectos hacen del liderazgo un hecho único.

Dirigir a seres humanos cada vez se hace más complejo y confiamos en que Dios otorga sabiduría a sus líderes, pero Dios no hace lo que nosotros podemos hacer, por ello creemos que todo líder debe estudiar cuidadosamente los principios que rigen la motivación en el ser humano y que encontramos en diversos autores religiosos y seculares.

Blake (1992: 15) expone el siguiente pensamiento:

La nueva búsqueda consiste en un liderazgo visionario al más alto nivel, conforme las organizaciones se encuentran a la mitad de un cambio acelerado, repentinamente implicadas en un escenario global con nuevos mercados financieros, una tecnología que avanza rápidamente y una gran cantidad de factores que demandan atención. Ante una cadena de acontecimientos tan rápidos, podemos hacer una pausa y reflexionar: ¿Cómo puede mi organización mantenerse al ritmo de la competencia?... Todo se revierte al liderazgo. El liderazgo eficaz es la clave del éxito para el futuro.

DECLARACION DEL PROBLEMA

Es muy notable dentro de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, especialmente a nivel de Asociación/Misión y de distrito, como en un año y bajo la dirección de un hombre se obtienen ciertos resultados y al siguiente año bajo la dirección de otra persona los resultados son totalmente diferentes. Esto último es muy evidente especialmente a nivel del pastor de distrito.

Vienen entonces las siguientes preguntas que debemos considerar:

¿Qué importancia tiene el líder en el éxito o fracaso de una organización?

¿Qué elementos pueden usar los dirigentes para ayudar a motivar a hombres y mujeres cuyo trabajo se espera o se supone que debe estar motivado por su amor a Dios?

¿Qué es en sí la motivación y por qué es importante?

Arias (1980) dice que fue hasta 1879 cuando se inició un estudio científico del comportamiento humano, cuando Wundt estableció un laboratorio experimental de psicología en Leipsig.

Los diferentes estudios hechos en esta área, manifiestan según Roselló (1983) que la mayoría de los psicólogos concuerdan con la idea de que la motivación es una fuerza que conduce o lleva a unas personas a hacer algo. Woolfolk-Nicolich (1986) considera que lo que inicia y dirige la conducta es la motivación.

Arias (1980) argumenta que "siempre habrá un motivo detrás de la conducta y dice que Epicurio afirmó que lo que el hombre perseguía era el placer, mientras que Demócrito enseñó que lo que el hombre buscaba era la felicidad interior.

Day y Berlyne (1981) comentan que en los Estados Unidos se pensó por mucho tiempo que el hombre es dominado por instintos y necesidades. Bolles (1985) dice que la mayoría concuerda en que la motivación es un principio o una fuerza que ayuda a interpretar la conducta.

Podemos unirnos en pensamientos a Arias (1985) quien menciona que: "La motivación puede ser comprendida como todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia el logro de una meta"

¿Qué tipos de incentivos se pueden o se deben otorgar a los obreros en nuestra organización que sean beneficiosos, motivadores y al mismo tiempo de acuerdo con nuestros principios y nuestra filosofía como Iglesia Adventista del Séptimo Día?

LIMITACIONES

Las personas a las cuales fue aplicada esta encuesta son alumnos que estudian licenciatura y maestría por veranos en la Universidad de Montemorelos y se desempeñan como maestros, pastores, contadores y administradores en las diferentes instituciones de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

Los alumnos que respondieron a la encuesta de motivación constituyen un grupo especial los cuales cumplieron con una serie de requisitos y la mayoría de ellos lograron alcanzar sus objetivos de trabajo, para poder venir a estudiar, sin embargo considero que pueden representar a los obreros que laboran en la organización.

estudio tienen la limitación de que fue aplicada a un grupo que están estudiando por

Los encuestados son obreros que laboran en todo el país. Los resultados de este veranos y que están motivados por terminar sus estudios, y al mismo tiempo obtener un grado académico.

Creo, sin embargo, que los resultados de este estudio pueden tomarse en cuenta y que los resultados representar con bastante exactitud la necesidad de líderes que logren motivar a sus empleados.

DELIMITACIONES

1. La población a quién se le aplicó la encuesta son profesionistas que laboran en la organización y se desempeñan como maestros, pastores y administradores.
2. La investigación se centra en el grado de motivación que actualmente reciben de sus dirigentes y cuáles son los factores que más motivan a un obrero organizacional.
3. La investigación se delimitó a profesionistas que estudian por verano.

SUPOSICIONES

1. El instrumento es válido, para estudiar el grado de motivación existente dentro de los obreros organizacionales así como los aspectos más importantes que lo motivan.
2. Los encuestados respondieron en base a los principios que rigen a los obreros organizacionales.
3. Solo respondieron tres tipos de empleados organizacionales: maestros, pastores y administradores.

DEFINICION DE TERMINOS

Incentivos: Es un premio que se otorga a una persona por haber realizado determinada acción.

Pastores Adventistas: Son personas que dirigen las iglesias y congregaciones y que se encargan de coordinar el trabajo misionero, el crecimiento y desarrollo de la iglesia.

Maestros adventistas: Son personas que se desempeñan como maestros en las escuelas Adventistas del Séptimo Día.

Administradores Adventistas: Son las personas nombradas oficialmente por la iglesia Adventista del Séptimo Día para coordinar el trabajo pastoral y a las iglesias.

Alumnos de verano: Son profesionistas de ambos sexos, que durante los meses de junio a agosto estudian en la Universidad de Montemorelos, con el propósito de obtener un grado académico, ya sea de pregrado o postgrado.

Líderes Adventistas: Es otra forma de nombrar a los dirigentes de la iglesia, pero que además posee cierto carisma o cualidades que le permiten dirigir a la gente y lograr juntamente con ellos, alcanzar determinado objetivo.

Manager: Es el tipo de dirigente cuyas cualidades especialmente técnicas y su experiencia lo colocan en la dirección de una organización. Su liderazgo se identifica más por su capacidad que por su carisma.

CAPITULO DOS

REPASO DE LA LITERATURA

LIDERAZGO Y MOTIVACION

I. LIDERES: LA MAS URGENTE NECESIDAD

El mundo enfrenta hoy una serie de problemas que parecen insuperables, estos problemas se presentan en todos los ámbitos como lo es el social, político, comercial y también en el religioso.

El experimentado dirigente religioso Dionisio Christian (1992) expresa que hay una urgente necesidad de líderes con las características necesarias para encaminar por senderos de paz a los destinos de las naciones, y líderes con las características especiales para dirigir el aspecto político y religioso de un mundo cambiante. Hacen falta, dice él: "que no solo tengan dotes, sino que sean abnegados y disciplinados y que merezcan confianza."

Hacen falta líderes, comenta Swindoll (1981), que logren que la gente haga las cosas, aún aquéllas que no les gusta realizar, pero que las haga con agrado. Personas que puedan trabajar con la sola motivación que da el deber.

Bennis (1989: 11) cita un pensamiento de John W. Gardner sobre el papel del líder el cual dice así:

A los líderes les corresponde un papel significativo en la creación del estado de ánimo de la sociedad. Pueden servir como símbolos de la unidad moral de la sociedad. Pueden expresar los valores que mantienen a la sociedad unida. Lo más importante es que pueden concebir y expresar metas que elevan a la gente por encima de sus mezquinas preocupaciones, la pasan por encima de los conflictos que despedazan una sociedad, y la unen en busca de objetivos dignos de sus mejores esfuerzos.

Los viejos moldes, tanto políticos como sociales y económicos, están cayendo hechos pedazos. Ideas revolucionarias hierven en las mentes de los hombres, pero a pesar de lo difícil y lo crítico de la hora en que vivimos, confiamos en que Dios continúa guiando a su iglesia.

Luna (1981) afirma que en esta hora de crisis mundial sin precedentes, se requieren líderes revolucionarios para Cristo, hombres con una estrategia revolucionaria que rechazan aceptar el "status quo", sin embargo creemos que Dios hará provisión para su iglesia en esta hora tan difícil.

El prolífero escritor Engstrom (1976) dice que el liderato "sólido, confiable, leal y vigoroso" es una de las necesidades más desesperantes hoy en América y en el resto del mundo.

El distinguido escritor religioso Rush (1985) comenta que muchos dirigentes se consideran capacitados para dirigir espiritualmente a su comunidad, no son muchos los que se consideran con la preparación suficiente como para dirigir una organización. El mismo Rush (1985: 9, 10) señala lo siguiente:

"Durante los últimos años me ha tocado escuchar afirmaciones similares en boca de varios pastores y dirigentes cristianos. Como acontece en muchas otras lases de organizaciones, la mayor parte de los dirigentes y líderes de las organizaciones cristianas van ascendiendo por experiencia y méritos alcanzados, pero a diferencia de los miembros de otras profesiones, la directiva de las organizaciones cristianas asistió a un Seminario Teológico o Instituto Bíblico en el cual los programas educativos hacen énfasis en cursos tales como homilética, eclesiología, escatología, soteriología, hermenéutica, griego y hebreo. Todos estos programas son útiles para que una persona pueda enseñar correctamente la doctrina, pero ninguno de ellos sirve para preparar a una persona para administrar o dirigir a una organización o grupo. Es evidente que las organizaciones cristianas deben prestar mayor atención a la formación de sus directivos o administradores ya que sin ello, ninguna organización podrá desempeñar su ministerio de forma productiva".

Los cristianos más de una vez hemos pensado que las disciplinas educativas, métodos, avances tecnológicos, progresos, no deben en ninguna manera influir en la iglesia, o ser usados por ella, pues pensamos que la iglesia, siendo que pertenece a Dios, no necesita de ello.

Luna (1985) afirma que esa separación ha sido en gran manera nociva para la iglesia, pues muchos principios de administración que el mundo usa podrían aplicarse en la administración de la iglesia, pues en más de un lugar se continúa dirigiendo a la iglesia empíricamente y no profesionalmente como lo requiere el mundo hoy y la magnitud de la obra que como iglesia tenemos que realizar. El autor antes citado presenta algunos beneficios específicos que se obtendrán cuando usemos las técnicas modernas y son los siguientes:

1. Las técnicas administrativas modernas usadas bajo el poder del Espíritu Santo nos harán más eficaces en el desempeño y cumplimiento de nuestra misión.
2. Multiplicará nuestra eficiencia personal al mostrarnos como organizarnos mejor.
3. Aprenderemos a planificar para nuestra organización o iglesia en una forma más efectiva.
4. Elaboraremos con mayor claridad organigramas y descripciones de trabajo de manera que cada persona sea colocada en el sitio estratégico donde su trabajo será más efectivo.
5. Perfeccionaremos las técnicas para delegar tareas y responsabilidades como un procedimiento científico y no como una mera distribución desordenada de trabajo.
6. Nos ayudará a desarrollarnos en el proceso administrativo de manera que podamos aplicar los principios de motivación y así constituírnos

en líderes efectivos.

7. Nos beneficiaremos especialmente al aprender como controlar.
8. Aprenderemos a evaluar progresivamente el avance hacia los objetivos y metas de acuerdo con el plan original, a corregir el curso de acción y a resolver los problemas que surgan al paso.
9. Habrá un beneficio adicional que es el aprender a administrarse uno mismo lo cual alguien ha dicho que es la más grande conquista que podamos realizar.
10. Desarrollaremos el hábito de elaborar una agenda personal de actividades diarias y semanales así como la importancia de un calendario anual y sobre todo a apegarse al programa de cada día.

Todos estos beneficios nos ayudarán a cumplir con mayor efectividad la tarea que se nos ha asignado de manera que un día podamos escuchar como menciona la Biblia al Día (1979): "¡Estupendo! Eres un siervo bueno y fiel, y ya que has sido fiel con lo poco que deposité en tus manos, te voy a confiar ahora una cantidad mayor, ven, entra, celebremos tu éxito"

II. CUALIDADES QUE SE REQUIEREN DE LOS LIDERES DE HOY

Actualmente se discute a menudo qué es más efectivo para una empresa una persona que tenga las cualidades de un manager o las de un líder, o dicho de otra manera qué es más eficaz en la dirección, la ciencia o el arte. Anzizu

(1990) presenta una distinción entre los dos tipos de personas presentadas anteriormente.

MANAGER. (Hasta hace poco era lo más aceptado)

1. Dirige y comprende las necesidades de los demás
2. Conoce las técnicas modernas de gestión
3. Es un buen estratega
4. Son útiles para la primera fase de desarrollo, después quedan relegados a un papel circunstancial.
5. Es un buen coordinador de esfuerzos, un buen jefe de equipo.
6. Combina el aspecto estatégico y el interpersonal
7. Resulta ser un excelente administrador de una determinada situación o incluso un buen táctico o adaptador de los recursos de todo orden, materiales, financieros o a una circunstancia determinada.

LIDER. (Directivo artista)

1. Es un artista. Quiénes a través de su intuición y su talento son capaces de crear y desarrollar empresas y organizaciones con futuro a partir de una idea.
2. Suele desarrollar su capacidad estratégica e interpersonal de una manera muy diferente.
3. A nivel estratégico tiene tendencia a buscar y a menudo encontrar

caminos inexplorados, más que derivados de los hechos anteriores.

4. Presenta soluciones a las que nadie había dado crédito o que parecían descabelladas (tengo éxito porque hago cosas que nadie hace y en las que nadie piensa)

5. Es hombre creativo de nuevas ideas, pero a la vez es capaz de comunicarlas a los demás y de arrastrar a otros. Y también de asumir el riesgo que toda novedad comporta.

6. Las situaciones estables y las rutinas son a menudo inaguantables para el líder (una vez alcanzada la meta, prefiere dedicarse a otra actividad o emprender otra aventura).

7. Es un jefe autoritario, más a menudo que jefe coordinador.

8. Personalidad muchas veces solitaria, en ocasiones bastante desorganizado en cuanto a su trabajo y a su horario.

9. Resulta atractivo como persona, especialmente para un cierto tipo de colaboradores: el líder suele tener carisma.

Los cambios que se están llevando a cabo en el mundo, han modificado el tipo de líderes que se requieren para dirigir al mundo y también a la iglesia hoy día. Antonio (1992) presenta algunas características que debe tener el líder:

1. Habilidades creativas y relacionales

2. Educación general humanística

3. Habilidad para dirigir democráticamente a la organización.

4. Será un líder carismático y visionario
5. Experimentado en la utilización de expertos

Indudablemente que los sistemas de dirección requieren de un cambio en el liderazgo. (Menzies, 1984) dice que debemos esperar una economía inestable, cambiante, intensamente dinámica, caracterizada por alzas y bajas, rápidas y profundas, lo cual requerirán de líderes más capaces, que sean algo más que un administrador, deberá tener habilidades ejecutivas y saber cómo avivar la fuerza de la gente. Debe saber despertar entre sus empleados el entusiasmo y la confianza en sí mismos, mediante su propio ejemplo. Y que los empleados requerirán que sus jefes tengan la siguientes cualidades:

1. Claridad en la fijación de sus objetivos. Esto les da el sentido de dirección.
2. Que cuente con un plan bien concebido para alcanzar esos objetivos. Eso les da la impresión de que se está llevando a cabo una labor sensata.
3. Quieren que se les mantenga informados de los progresos que se realizan. Esto les da una impresión de participación.
4. Que los trate como individuos. Instintivamente comprenden que un dirigente solo puede impulsar a un grupo, cuando ha aprendido como impulsar a cada persona que lo integra.
5. Esperan que les exija el mejor trabajo que son capaces de realizar y que no se conforme con nada menos. Quieren respetarlo y no pueden respetar a un

jefe que se siente satisfecho con normas mediocres de realización.

6. Quieren que reconozca usted cuando un trabajo es superior, esto demuestra su imparcialidad y su sentido de la justicia.

7. Quieren que siga usted hasta el fin.

8. Quieren que usted los conduzca, saben que esa es su labor. Tal vez la labor más difícil que espera al dirigente moderno es trabajar y adiestrar a jóvenes que en muchos casos estarán mejor preparados que él. Jóvenes que probablemente esperan superar mayores dificultades que las que él esperaba cuando empezó a trabajar.

Cohen (1991:20) presenta cuales son las cualidades que se necesitan del nuevo tipo de ejecutivo:

"Este nuevo tipo de héroe empresarial... debe aprender a actuar sin el respaldo representado por el poder de la jerarquía. La muleta de la autoridad ha de ser desechada, para reemplazarla por la capacidad de establecer relaciones, utilizar la influencia, y cooperar con otros para obtener resultados."

(Alihan, 1989) afirma que una de las características principales que se requieren de los dirigentes de hoy día es un elevado cociente en relaciones humanas y él presenta las siguientes razones:

1. En las últimas dos décadas, tanto la industria como el mundo de los negocios ha concedido una importancia cada vez mayor a la habilidad de los ejecutivos para llevarse bien con sus subordinados, colegas y superiores. Ya que

las buenas relaciones humanas son un signo inequívoco de una administración adecuada, lo cual trae fortalecimiento en la cohesión e interacción del grupo.

2. Un reclutador de ejecutivos afirma que el principal requisito para ocupar un puesto administrativo es la habilidad para llevarse bien con los demás, y otro fue más específico y dijo: "No me interesa un capataz, deseo un hombre que conozca la diferencia entre persuasión y coerción." El individuo que se necesita debe tener la valentía de reconocer e impulsar el potencial ejecutivo de los aprendices y no considerarlos como futuros rivales. Las empresas están en constante expansión pero no sobran vacantes para funcionarios con verdadero talento ejecutivo.

Greiner (1980) menciona que cuando se le pidió a 318 ejecutivos que externaran su opinión respecto a las características del liderazgo compartido, estos dijeron lo siguiente: "Un líder extrovertido, sensible que comparte abiertamente sus decisiones y autoridad con sus subordinados".

Actualmente los educadores, en especial, han exortado a los administradores a que muestren consistentemente a sus subordinados sus propias actividades relacionadas a la toma de decisiones.

Parkinson y Sapre (1989) describen lo sucedido con el liderazgo en Japón. El mundo ha mirado con sorpresa el desarrollo de este país. El liderazgo

en este país se caracteriza por lo siguiente:

1. El líder es quien mantiene junto al equipo y elimina el conflicto interno.
2. Su autoridad es aceptada por todos incuestionablemente, pero su ausencia puede ser desastrosa.
3. La autoridad del líder depende de la antigüedad y no del mérito.
4. Se espera que el dirigente sea un buen manejador de hombres y debe ser capaz de energizar a su equipo.
5. Debe estar capacitado para ganarse y retener el afecto de su personal.

La personalidad del gerente cuenta muchísimo en Japón.

Hernández, Sucrdluk, Chruden, Sherman (1986) afirman que siendo que cada nueva generación de empleados está más educada y más preparada que la anterior, se requiere un liderazgo inteligente y un trato más considerado y también un conocimiento global del comportamiento humano. Deben saber como evitar los problemas de comportamiento con sus subordinados y ser capaces de manejar los que se presentan.

ESTILOS DE LIDERAZGO

A menudo surge la pregunta ¿Cuán importante es el estilo de liderazgo en el éxito o el fracaso de una empresa? Esta pregunta se discute a menudo en debates y conferencias y en los círculos de dirigentes y administradores y la

mayoría se inclina por el hecho de que el estilo de liderazgo ejerce una influencia importante en la forma de operar de una organización y en su producción.

Existe bastante diferencia respecto a la cantidad de estilos de liderazgo y sus características, por ejemplo Engstrom (1976) presenta cinco estilos:

1. La política de no interferencia (el líder es primero entre iguales, sin autoridad, simplemente un árbitro).
2. La democracia participativa (el líder es consejero con un mínimo de autoridad).
3. Dirección manipulada y de inspiración (líder establece metas y exige que se cumplan).
4. Dirección autócrata, benévola (el líder establece metas, pero acepta sugerencias).
5. Administración autócrata, burócrata (no hay participación del grupo, supervisión autoritaria y autocrática, el hecho de discutir las órdenes se considera insubordinación).

Para Bain (1985) existe el liderazgo positivo y el liderazgo negativo y usará el tipo de acuerdo al concepto que tenga del ser humano tal y como lo presenta McGregor en la teoría X (las personas son básicamente perezosas y no les gusta trabajar) y la teoría Y (las personas tienen una necesidad psicológica de trabajar y de lograr resultados). Para él son tres los estilos básicos de

liderazgo con poder, aunque existen muchos "matices" entre cada estilo específico: Autocrático, liberal y participativo. Igual que en el caso de los estilos motivacionales, los ejecutivos exhiben una combinación de los tres estilos en la cual uno de estos domina el comportamiento de líder del ejecutivo.

Otros autores resumen solamente en cuatro los estilos de liderazgo, por ejemplo Rush (1985) los describe como sigue: dictatorial, autoritario, consultivo y de participación o equipo. A continuación el menciona las principales características de cada uno de ellos:

A. Estilo dictatorial:

1. El líder se convierte en un dictador.
2. Toma todas las decisiones de cómo, cuándo, donde y la manera de hacer las cosas y quién las va a hacer.
3. Quien desobedece las instrucciones son disciplinados y tratados con severidad.
4. No permite que ninguno ponga en duda sus decisiones o autoridad.
5. Un ejemplo es el rey Nabucodonosor (Dan. 2:1-13)

B. Estilo autoritario:

1. No permite a los demás decidir, ya que siente que su experiencia y

su calidad de experto le hacen el más apto para ello.

2. Considera que sus opiniones son las de más valor
3. Critica a menudo las opiniones y decisiones que difieren de las suyas.
4. Con frecuencia desconfía de la habilidad de los demás
5. Rara vez demuestra agradecimiento a los empleados por un trabajo bien hecho.
6. Hará uso de las ideas de los demás solamente cuando coincidan con las suyas.
7. Se ofende con las personas que se muestran en desacuerdo con su opinión.
8. Con frecuencia se aprovecha de los demás para beneficio propio.
9. Se encuentra siempre dispuesto a la acción y listo para competir.
10. Su debilidad más grande es que le resulta imposible reconocer las habilidades y los dones de sus gentes.
11. Un ejemplo es el rey Saúl (1 Sam. 11)

C. Estilo Consultivo:

1. Pide colaboración a los subordinados de manera regular
2. Nunca toma decisiones sin pedir la colaboración de los que se verán afectados por la decisión.
3. Se esfuerza en mostrar su agradecimiento de manera adecuada

4. Se muestra dispuesto a delegar la responsabilidad de decidir, pero retiene el derecho al veto.

5. Trata de pesar todas las alternativas que le sugieren antes de decidir y en seguida explica por qué algunas ideas no se utilizaron.

6. Un ejemplo son los apóstoles (Hechos 6:17)

D. Estilo de Participación:

1. Los miembros del equipo se consideran iguales al líder en términos de opiniones e ideas, esto significa que las ideas de todos poseen igual valor.

2. El líder representa el papel de un jugador-entrenador y se vuelve el proveedor del equipo.

3. El líder con frecuencia, no siempre acepta las ideas del equipo, aunque difieran de las suyas.

4. El líder se dedica a promover la creatividad y la innovación dentro del equipo.

No existe el estilo "correcto de liderazgo", la mayoría considera que el buen dirigente aprende cómo y cuándo debe emplear cada uno de los estilos de liderazgo, dependiendo de las personas y las circunstancias.

Los autores Huse y Bowditch (1986:145) presentan varios enfoques distintos de los estilos de liderazgo, muchos de los cuales proceden de los

estudios que describen los métodos autoritarios, democráticos o de laissez faire y respecto a cuál es el mejor estilo , dicen lo siguiente:

Tres de los teóricos principales consideran que es apropiado el 'único mejor modo', uno opina que es necesario el enfoque de la contingencia, es decir que el 'único mejor modo' varía según el director, sus seguidores y la situación. La mayor parte de los pensadores actuales, prefieren la aproximación situacional o de la contingencia, hacia el liderazgo... Del mismo modo que no existe una respuesta clara a la pregunta '¿cuál es el estilo de liderazgo apropiado?' como diría Fiedler 'depende'

¿Cuándo emplear los estilos de liderazgo? Rush (1985) presenta la respuesta a esta pregunta.

El estilo dictatorial es apropiado:

1. En circunstancias extremas o crisis cuando la seguridad de las personas está en juego.
2. Cuando se requiere una acción disciplinaria apropiada. El líder debe tener presente que este estilo de liderazgo constituye una excepción a la regla y solamente se debe usar en emergencias y de manera temporal.

El estilo autoritario se impone:

1. Cuando los empleados de manera constante hacen mal uso de la autoridad.

2. Con empleados nuevos que no se encuentran familiarizados con los detalles de sus empleos.

3. Cuando los reglamentos y disposiciones de la organización han sido transgredidos.

4. Cuando usted es el único responsable de tomar y llevar a cabo una decisión.

El estilo consultivo es el apropiado:

1. En el proceso de planeamiento del departamento u organización.
2. Cuando se necesita la solución de problemas en forma creativa
3. En el adiestramiento de personas para desempeñar puestos de responsabilidad como jefes.
4. Cuando se están llevando a cabo muchas de las tareas diarias de la organización.

El estilo de participación como equipo es el apropiado:

1. Cuando las personas aprenden a desempeñar sus responsabilidades rutinarias con soltura.
2. En las sesiones de planeamiento de la organización.
3. Durante las sesiones de evaluación de la organización.
4. Cuando se necesita continuar motivando a un personal altamente preparado, que siente que se ahoga en su trabajo rutinario.

5. En cualquier momento que sea preciso obtener un rendimiento altamente creador e innovador.

LIDERAZGO: PODER Y AUTORIDAD

Generalmente se relaciona el liderazgo con las palabras poder y autoridad y se piensa que estas últimas serán las que le den mayor efectividad a la persona para cumplir con sus funciones de líder, por ello deseamos considerar qué relación hay entre poder y autoridad con el liderazgo. Iniciaremos definiendo estas dos palabras.

A. Poder.

Korman (1990) declara lo siguiente:

"Representa el poder, la capacidad de una persona para premiar o castigar a otras personas (aquellas bajo su potestad). Es en definitiva la capacidad para manejar motivos extrínsecos en el comportamiento de otras personas... La potestad se basa únicamente en el puro hecho de percibir que una determinada persona -aquella que tiene la potestad, tiene un cierto poder que puede ejercer para imponer coactivamente (sea premiado o castigando) sus mandatos. Cualquier directivo normalmente tiene un cierto grado de potestad... aturalmente la calidad de un directivo depende de la cantidad de potestad que necesita para que sus órdenes sean efectivamente cumplidas".

De acuerdo a Hernández, Sucrdluck, Chruden, Sherman (1986:47) el poder se define como:

la capacidad de influir en la conducta de otros. Y se deriva de la pericia personal y de las destrezas informales de liderazgo que permite a quien lo ejerce obtener la lealtad y el respaldo de otros.

Para Imundo (1984) el poder a diferencia de la autoridad no requiere de una acción formal o legitimidad.

Otros autores como Huse y Bowditch (1986) afirman que lo que el líder tiene es influencia, poder y liderazgo y que éstos a su vez se pueden derivar de muchas fuentes de dentro o afuera de la organización formal o informal y especialmente destacan cinco clases de poder que tiene el líder y que son los siguientes:

1. Poder legítimo:

El poder legítimo o del cargo se deriva o de la cultura o de la organización, pero solo si ésta se acepta como legítima.

2. Poder experto: Está basado en la autoridad de los conocimientos que posee el líder.

3. Poder carismático: Se puede describir como poder de "identificación" o de referencia, se basa en el atractivo de una persona o grupo determinado para los otros.

4. Poder premiador: Este tipo de poder se basa en la actitud del líder para recompensar a un seguidor y en algunas situaciones, puede estar

estrechamente ligado al poder carismático.

5. **Poder coercitivo**: Al contrario que el poder premiado es la facultad de castigar, bien sea despidiendo a un hombre por insubordinación -bien sea arrestar a alguien por haber violado la ley. El uso del poder coercitivo puede reducir el poder carismático. Inversamente el uso extensivo de su poder premiado aumentará con el tiempo su poder carismático.

B. Autoridad.

Según Korman (1990)

"Es la capacidad que tiene una persona para apelar eficazmente a motivaciones internas de otras personas. La autoridad se basa en la libre aceptación por parte de quienes obedecen, de las órdenes que formula la persona que posee autoridad. De hecho, sólo la autoridad hace que alguien sea obedecido en sentido estricto. Porque, en rigor, obedecer significa 'querer lo que otra persona quiere y porque esa otra persona lo quiere'. Obedecer no significa 'hacer lo que otra persona quiere, porque tiene el poder coactivo para imponer su voluntad'".

Korman (1990) describe las siguientes características sobre la autoridad:

1. Es aquello que las personas dan a quienes las dirigen; es un signo de reconocimiento de la calidad de líder de un directivo por parte de aquellos que están bajo su mando.
2. El subordinado tiene confianza en que sus mandatos son adecuados para el beneficio de todos, que son mandatos que vale la pena

cumplir. Si tiene muy poca autoridad, nadie atenderá sus mandatos, a menos que tenga una gran potestad. Si se goza de gran autoridad no necesitará ejercer el poder para que sus mandatos sean aceptados.

3. La ejemplaridad de un directivo es el único medio para alcanzar la autoridad. Ello es así porque una persona tiene autoridad respecto a otra si esta última confía en la primera. Es la *confianza en las intenciones de quien manda*, lo único que puede dar origen a la autoridad. Solamente cuando una persona se siente segura acerca de las intenciones de otra, acerca de que esta última intenta conseguir no tan solo algo bueno para ella misma, sino también para la primera, puede confiar en aquella y darle autoridad.

4. Para que la autoridad se dé de hecho es también imprescindible la confianza en las capacidades de una persona para decidir de modo adecuado. Obsérvese, sin embargo, que esta segunda condición sin la primera no solo no puede ser el fundamento de la autoridad, sino todo lo contrario: es mucho más de temer de una persona competente, si sus intenciones respecto a mí son malas, que una incompetente con esas mismas intenciones.

5. La pérdida de autoridad. Un directivo va ganando autoridad en la medida en que va usando rectamente el poder de que dispone.

El uso correcto de la potestad genera autoridad. Sintéticamente podríamos enunciarlo del siguiente modo: la autoridad se pierde por el uso incorrecto del poder, de la potestad. Para avanzar en la descripción nos bastará con aclarar qué significa el uso incorrecto del poder. El poder puede ser usado

incorrectamente de tres maneras distintas: cada una de ellas representa un grado diferente de desprecio de los motivos de otras personas (representan, en definitiva, grados de ausencia diferentes de la motivación trascendente en los procesos decisorios del directivo).

1. **El uso injusto del poder.** Es el uso del propio poder para quitar a alguien algo que le pertenece. Implica una motivación trascendente que desciende por debajo de los mínimos que se requieren para hacer posible esa colaboración entre seres humanos que llamamos organización. Destruye la autoridad casi inmediatamente y resulta extraordinariamente difícil volver a recuperarla, cuando no imposible.

2. **No usar el poder cuando debe usarse.** Es deber de un directivo usar el poder de que dispone a fin de asegurar que se logren los mínimos necesarios de eficacia y atractividad en su organización, obsérvese que se trata de mínimos, no de máximos. En la medida en que fracase en este empeño, sus subordinados dejarán de confiar, al menos, en su competencia profesional. Dejar de usar el poder de que dispone, cuando está en juego el logro de resultados que son necesarios para todos los que componen la organización, revela una grave falta de competencia en el directivo. Así pues, queda claro que el uso del poder no sólo no se opone al liderazgo sino que, por el contrario, un líder puede verse obligado, precisamente por ser líder, a usarlo con verdadera fortaleza, aunque

no le gustase hacerlo. Un líder tiene que esforzarse en conseguir ciertos resultados mínimos de condiciones de supervivencia en el corto plazo, condiciones que vienen expresadas en mínimos necesarios de eficacia y atractividad, incluso a través del uso de procedimientos coactivos, si no tiene otro modo de conseguirlos. Una vez que estos mínimos están asegurados, la dimensión de liderazgo le impulsará a apelar a motivaciones superiores a la extrínseca, para buscar resultados superiores a aquellos mínimos. Si no lo hace así, se encontrará con que se empezará a dudar de sus intenciones. ¿Por qué tiene tanto interés en la eficacia? Si la respuesta es 'porque persigue sus propios intereses', estará bordeando aquel primer proceso -el más grave- de pérdida de autoridad. Si la respuesta es, en cambio, 'porque está equivocado respecto al mínimo necesario de eficacia y trata de asegurarlo a costa de los otros planos', tenderá a caer en la tercera manera de perder autoridad.

3. **El uso inútil del poder.** Es un camino a través del cual la autoridad se va perdiendo poco a poco, casi sin darse cuenta de ello hasta que es demasiado tarde. Consiste en un uso del poder que tiende a establecer demasiadas restricciones en la libertad de actuación de los subordinados. Y demasiadas quiere decir innecesarias, quiere decir no justificadas en función de los resultados a conseguir. Significa, en definitiva, un sacrificio excesivo de la atractividad de la organización.

Para Imundo (1984) la autoridad tiene las siguientes características:

1. El uso legítimo del poder

2. Conlleva la responsabilidad concurrente de utilizarla en forma apropiada.
3. Cuando se excede en su uso las personas pueden cuestionar e inclusive oponerse a la autoridad que se le está imponiendo.
4. Podrá variar de acuerdo a la función que desempeñe el individuo en la organización, a la posición que ocupa dentro de la empresa, a los conocimientos que posea y que sean útiles en el lugar donde se desempeña y la personalidad misma del individuo o carisma que posea.

EL LIDER Y LA MOTIVACION

Una de las cualidades más importantes que un líder debe tener es la capacidad para motivar a las personas con las cuales trabaja. Pérez (1990:261) dice lo siguiente:

Toda empresa es un conjunto de hombres que constituyen una organización. Atender los factores tecnológicos, financieros, administrativos, etc., es tarea del directivo, pero nunca debe olvidar que aquello que está dirigiendo es una organización humana, y que de las personas que la forman depende el éxito de su gestión. Comprender las motivaciones y los resortes psicológicos, saber definir con claridad y precisión los objetivos de la empresa y crear los canales de comunicación para que los propósitos definidos lleguen a todos los niveles de la organización es un aspecto fundamental del trabajo del directivo. Asumir el liderazgo de un equipo humano no es tarea fácil.

Menciona algunos aspectos importantes sobre la motivación por ejemplo:

1. ¿Por qué buscan algunos individuos niveles más altos de responsabilidad y otros no? ¿Por qué los incentivos económicos estimulan a algunos empleados y a otros no?

2. La motivación se relaciona con el "por qué" de la conducta. Originalmente el término "motivación" fue derivado de la palabra latina MOVERE, que significa "mover".

3. La motivación consiste principalmente en:

a) Lo que impulsa la conducta humana

b) Lo que dirige o guía a tal conducta

c) Cómo esta conducta es mantenida y sostenida

Para estudiar los principios que rigen la motivación en un ser humano es necesario que en primer lugar recordemos la escala de necesidades del individuo, según el profesor Abraham Maslow de la Universidad Norteamericana de Brandeis:

1. En primer lugar, definió las necesidades fisiológicas y de seguridad; tan pronto como una de éstas queda satisfecha, otra surge en su lugar, siguiendo un proceso sin fin.

2. Satisfechas las necesidades primarias, y cuando el hombre ya no siente temor por su bienestar físico, sus necesidades sociales se convierten en móviles

importantes y busca entonces asociarse y ser respetado por sus compañeros y por su entorno social, así como dar y recibir amistad y amor.

3. Por encima de las necesidades sociales se hallan las necesidades del yo, ya sean vinculadas a su propia estimación (confianza en sí mismo, independencia, éxito, etc.), ya a las que guardan relación con la propia reputación (categoría o status social, reconocimiento del mérito, respeto y aprecio de los colegas, etc.). A diferencia de las anteriores, las necesidades del yo rara vez se ven satisfechas del todo.

4. Finalmente aparecen las necesidades de autorrealización, que abren la posibilidad de desarrollar todas las energías potenciales de la personalidad y de mostrar el espíritu creador en el sentido más amplio del término.

También el profesor Frederik Herzberg citado por Perez (1990:278) hablando sobre la motivación dice lo siguiente:

La motivación no se puede comprar. Un hombre motivado, hará más cosas por su propia voluntad que las que haría por dinero o comida. La motivación más eficaz, es la automotivación. Por su parte el profesor Maslow postula que la motivación suprema del hombre es la autorrealización.

Castañeda (1991:121) hablando sobre la importancia de la motivación dice lo siguiente:

Un equipo de personas altamente motivadas y comprometidas con el éxito de su compañía, es una fuerza poderosa que puede llevarla a lograr

importantes posiciones en el mercado, en un tiempo relativamente corto.

Pérez (1988) menciona que el mismo Herzberg tras una laboriosa investigación elaboró la 'teoría de la higiene-motivación' llamada también 'teoría dual' y 'teoría de las dos necesidades', que más tarde sería corroborada con miles de entrevistas llevadas a cabo con individuos que ocupaban los más diversos escalafones en las empresas y que consiste en lo siguiente:

1. Se basa en la creencia de que el ser humano tiene dos clases de necesidades: evitar el sufrimiento y desarrollarse psicológicamente.

2. Las personas responden frente al trabajo con dos actitudes distintas.

Las reacciones positivas están relacionadas con el contenido de las tareas que integran el trabajo. En cambio las reacciones negativas vienen determinadas por el contexto en que se desarrolla dicho trabajo, independientemente de su contenido.

3. En un segundo plano, los factores que provocan una respuesta negativa son los que están relacionados con evitar el sufrimiento, los llamados 'factores no satisfactores'. En cambio, los que producen una actitud positiva son los llamados 'factores satisfactores' relacionados con el desarrollo psicológico. Herzberg llegó a la conclusión de que el mantenimiento de los factores no satisfactores o 'factores de higiene' por debajo de un mínimo vital impide la aparición de la satisfacción en el trabajo. Por encima de este mínimo, no conocen límite, aunque su crecimiento no afecta al grado de satisfacción. Los factores satisfactores sólo

y son los que sirven como instrumento motivador en el trabajo.

4. Los factores de higiene son los siguientes:

- a) Salarios
- b) Condiciones de trabajo
- c) Relaciones Administrativas
- d) Supervisión
- e) Políticas de empresa

5. Los factores de motivación son los siguientes:

- a) Responsabilidad
- b) Reconocimiento
- c) Trabajo
- d) Realización
- e) Desarrollo
- f) Promoción

Según Strauss, Sayles y Cárdenas (1988) existen cinco métodos alternos de motivar a los trabajadores y que a continuación mencionamos:

1. El enfoque tradicional:

- a) Hace incapié en la autoridad y los beneficios económicos: es la que parece presentársele más fácilmente a la mayoría de los gerentes.
- b) Consiste en obligar al empleado a trabajar y amenazarlo con el despido o con merma de sus ingresos si no lo hace: supone que la única razón

por la cual la gente trabaja es el salario que devenga y que da rendimiento solo por el miedo de perder el empleo.

c) Da por sentado que a nadie le gusta trabajar: los empleados tratarán de salirse con la suya haciendo lo mínimo posible.

d) Debe haber una estrecha vigilancia: la gerencia debe indicar a cada trabajador exactamente lo que debe hacer a cada minuto del día; debe definir cada regla y dar al empleado la menor posible amplitud de discreción.

e) Se promulgan reglamentos cuyo objeto único es afirmar quien manda: se mantiene ocupado al personal para que no esté ocioso.

f) Se contrata al obrero para trabajar, no para pensar: el individuo es comparado con los materiales de la empresa.

Este método dio resultados bastante satisfactorios en los primeros días de la revolución industrial, cuando los trabajadores y sus familias, estaban tan cerca del hambre que eran de primera importancia las necesidades materiales como alimento, vestido y techo. En años recientes, sin embargo los trabajadores, han aprendido a esperar de sus oficios, algo más que solo el castigo. Por consiguiente la motivación por la fuerza ha dejado de ser tan eficaz.

2. Relaciones humanas:

a) Surgió en los primeros años de la década de 1920 y dominó el pensamiento gerencial en las décadas del 40 y del 50.

b) En lugar de la actitud tradicional (o usted trabaja o se va) los

administradores orientados hacia las buenas relaciones humanas pretendían motivar a los trabajadores, principalmente mediante la satisfacción de sus necesidades de seguridad y sociales (aunque sin desconocer las necesidades materiales de paga equitativa).

c) Se trató de suplir las necesidades de seguridad mediante protecciones contra la enfermedad, el desempleo, las vicisitudes de la vida y mediante políticas gerenciales de equidad.

d) Se trató de suplir las necesidades sociales mediante actividades de recreación y mediante el desarrollo de fuertes grupos cohesivos.

e) Para atender la necesidad social se adiestraron supervisores y consultores para que escucharan los problemas de los empleados y mostraran interés en ellos; y para que trataran a todos con dignidad.

3. Negociación implícita:

a) La administración alienta a los trabajadores a producir un volumen "razonable" de trabajo, acordando proveer en compensación lo que él necesita.

b) La gerencia conviene en no aplicar todas las presiones que tiene a su disposición si los empleados acuerdan no restringir indebidamente la producción entre superior y subalternos.

4. Competencia:

a) Se motiva mediante aumentos de sueldos y ascensos, que van a quienes se destacan en su trabajo.

b) La recompensa más atractiva es el sentido de realización y cumplimiento, pues esto traerá ascensos y al mismo tiempo prestigio social.

5. Motivación interiorizada:

a) Se trata de motivar a la persona proporcionándole oportunidades para la satisfacción de necesidades por medio del propio desempeño y del trabajo y así interiorizar la motivación, de modo que el trabajador disfrute de hacer un buen trabajo.

b) En este enfoque se utilizan los motivadores de Herzberg (higiene y motivación).

c) La empresa crea las condiciones para que el empleado mediante su trabajo alcance los objetivos organizacionales.

d) Bajo este sistema se requiere que la administración descarte la suposición de que el trabajo es necesariamente desagradable.

e) Hace menos énfasis en la motivación económica y más en las necesidades egocéntricas. Por sobre todo considera que los trabajadores poseen habilidades creativas no aprovechadas, las cuales, bien dirigidas podrían contribuir al logro de los objetivos gerenciales.

6. Teoría de la expectativa:

a) Se le llama también de análisis de caminos y metas. Sugiere que los empleados serán motivados a producir si perciben que la producción es un camino hacia una meta que ellos valoran o, más explícitamente, que la alta producción conducirá a una recompensa que ha de satisfacer una necesidad

importante para ellos y más aún que la satisfacción lograda de tal esfuerzo sea suficientemente grande para que justifique el esfuerzo.

b) Las recompensas deben satisfacer necesidades que sean importantes para el trabajador.

c) Debe haber constante retroalimentación. Si la retribución tarda mucho recaerá la motivación.

Según Pérez (1984) existen 8 principales teorías de motivación:

1. **Jerarquía de necesidades**: Los individuos tienen necesidades y actúan para satisfacerlas. Existen prioridades para las diferentes necesidades.

2. **Motivación de logro**: Gran parte del rendimiento de un trabajador puede estar directamente relacionado con la intensidad de la necesidad del logro. En niveles directivos se aplica más claramente.

3. **Motivación y factores de mantenimiento**: Las necesidades son los factores principales en la motivación. Ciertos factores (motivadores) motivan a los empleados, otros factores (los higiénicos o de mantenimiento) no.

4. **Equidad**: Las personas comparan sus esfuerzos y los resultados que de ellos obtienen, con los de otros individuos.

5. **Expectativa**: Los individuos atribuyen ciertos valores a las recompensas del trabajo. También hacen estimaciones conscientes de la relación entre el esfuerzo, el rendimiento y la recompensa.

6. **Reforzamiento de la conducta**: La aplicación apropiada de recompensa y castigos puede dar como resultado un aumento de la conducta esperada y la disminución de la conducta indeseable.

7. **Fijación de metas**: El tener metas específicas aumenta el rendimiento.

8. **Las metas altas y difíciles**: se traducen en mejor rendimiento que las metas fáciles de alcanzar.

Para Koontz, O'Donnelli, Weihrich (1985) existen también entre las teorías de motivación las siguientes:

1. **El de la zanahoria y la vara** (recompensa y castigo).

2. **Jerarquía de necesidades** (necesidades humanas).

3. **Teoría ERG de Alderfer**: esta teoría y las investigaciones que la apoyan han encontrado que existen tres necesidades humanas básicas: necesidades de existencia, necesidades de relación y necesidades de crecimiento.

4. **Teoría de la motivación-higiene**: Pretenden encontrar una explicación de la motivación en términos de dos factores; insatisfactores y satisfactores.

5. **Teoría de las expectativas**: el elemento esencial de esta teoría es que las personas se ven motivadas a llevar a cabo acciones para lograr alguna meta en la medida en que esperan que determinadas acciones de su parte les ayuden a lograr a meta.

6. **Teoría de la motivación de McClelland**: Identifica tres tipos de necesidades motivantes básicas: la de poder, la de afiliación y la del logro.

Los autores Gibson, Ivancevich y Donnelly (1983) al hablar sobre las teorías motivacionales las separan en dos: teorías sobre contenido y teorías de proceso, las cuales a continuación describimos:

1. **Teoría sobre contenido**: enfoca los factores que dentro de la persona activan, dirigen, sostienen y detienen la conducta. Intentan determinar necesidades específicas que motivan a la gente.

Cada una de las teorías de contenido intenta explicar la conducta desde un punto de vista ligeramente distinto. Ninguna de ellas ha sido aceptada como base única para explicar la conducta y son las siguientes:

- a) La de jerarquía de necesidades de Maslow.
- b) La de los dos factores de Herzberg.
- c) La de McClelland .

2. **Teoría del proceso**: proporcionan la descripción y el análisis del proceso de cómo es activada, dirigida, sostenida y detenida la conducta.

Estas teorías proporcionan explicaciones de la motivación:

- a) La de las expectativas.
- b) La de equidad.
- c) La de fijación de metas.

Robbins (1987) divide las teorías de motivación en

antiguas y contemporáneas.

Como antiguas menciona las siguientes:

1. La jerarquía de necesidades de Maslow.
2. La teoría X y teoría Y de McGregor.
3. La teoría de higiene-motivación de Herzberg.

Como contemporáneas se mencionan las siguientes:

1. Teoría ERG: Clayton Alderfer de la Universidad de Yale ha reformulado la jerarquía de necesidades de Maslow para adecuarla a los últimos resultados de la investigación. Afirma que hay tres grupos básicos de necesidades y son las de existencia, relación y crecimiento.

2. Teoría de las tres necesidades: propuesta por David McClelland, el cual menciona que el ser humano tiene tres necesidades que son el logro, el poder y la afiliación.

3. Teoría de la evaluación cognocitiva: establece que cuando en las organizaciones los premios extrínsecos se usan como premios de un desempeño superior, se reducen los premios intrínsecos que derivan del hecho de que el individuo hace lo que realmente le gusta. En otras palabras cuando a alguien se le conceden premios extrínsecos por realizar una tarea interesante, merma su interés intrínseco por ello.

4. Teoría del establecimiento de metas: a fines de la década de 1960 se afirmó que las intenciones de luchar por una meta son la fuente principal de la motivación para el trabajo. Más exactamente podemos decir que las metas

específicas mejoran el desempeño; que las metas difíciles si se aceptan, producen un rendimiento más adecuado que las fáciles y que la retroalimentación favorece un rendimiento superior a la no retroalimentación.

5. Teoría del reforzamiento: Esta teoría es lo contrario de la de establecimiento de metas. Esta es un enfoque cognocitivo, el cual establece que la intención del sujeto dirige sus actividades, se concentra exclusivamente en lo que le sucede al individuo cuando emprende alguna acción. Como no se ocupa de lo que desencadena una conducta no es, en rigor, una teoría de la motivación.

6. Teoría de la equidad: reconoce que a los individuos no solo les interesa la cantidad absoluta de premios que recibe por su esfuerzo, sino también la relación que éste tiene con lo que reciben otros. Hacen juicios sobre el nexo entre su esfuerzo y resultados y los de los demás.

7. Teoría de las expectativas: en la actualidad la explicación de la motivación que goza de mayor aceptación es la de la teoría de las expectativas, la mayor parte de los resultados de la investigación la respaldan. Esta teoría establece que la fuerza de una tendencia para actuar en cierta forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto se acompañará de cierto resultado y de la atracción que este último tiene para el individuo. Incluye tres variables: atracción, nexo entre desempeño y premio y nexo entre esfuerzo y desempeño. En resumen consiste en lo siguiente: El hecho de que uno tenga el deseo de producir en cierto momento, depende de sus metas particulares y de su percepción del valor relativo del desempeño como medio de alcanzar esas

metas.

French (1986) sugiere que examinando las teorías de la motivación, satisfacción y productividad en las organizaciones se garantizan, tentativamente, las siguientes conclusiones:

1. Las personas difieren en muchas dimensiones, incluyendo las de capacidad mental y motora, intereses, nivel de aspiración, personalidad, energía, adiestramiento y experiencia. La capacidad es claramente un factor en el desempeño.
2. Existen latentes, quizá necesidades de autorrealización y progreso personal en la mayoría de las personas, pero una expresión considerable de tales necesidades depende de algún nivel razonable de satisfacción con respecto a requerimientos fisiológicos y necesidades de seguridad.
3. Tiende a ocurrir conducta defensiva individual y grupal, incluyendo rotación, ausentismo, cuando están presentes, son quizá contribuyentes importantes a la satisfacción en el trabajo. Cuando los factores intrínsecos están ausentes, la insatisfacción tiende a enfocarse en factores extrínsecos.
4. La motivación depende de la percepción de los trabajadores de la probabilidad de que sus necesidades se satisfagan. En términos más complejos, la motivación es una función de las percepciones del trabajador acerca de la valencia y excepciones de diversos resultados, incluyendo la instrumentalidad de éstos para producir resultados secundarios deseados.

5. Un amplio rango de factores de trabajo, intrínsecos y extrínsecos, contribuyen a diferentes estados de satisfacción en el trabajo y la motivación. Estas variables están interrelacionadas, y el grado en que están presentes o ausentes es "sumado" por las personas en alguna manera subjetiva y compleja.

6. Una cantidad de factores extrínsecos del trabajo (por ejemplo, condiciones de trabajo y seguridad) quizá contribuyen más a la insatisfacción en el trabajo si están ausentes que a la satisfacción y motivación en el trabajo si están presentes más allá de algún nivel óptimo.

7. Varios factores intrínsecos de trabajo (por ejemplo, responsabilidad y trabajo que presente desafío o interese.

8. El salario parece ser un motivador y un insatisfactor. Cuando la compensación financiera está de acuerdo con los logros, el reconocimiento, el avance y la naturaleza de trabajo, actúa independientemente con estos factores como un motivador y satisfactor. Es probable también que la recompensación actúe como un inductor parcial para emprender tareas y riesgos más exigentes. Cuando el salario no está acorde con estos factores, sirve como un insatisfactor para buenos ejecutantes.

9. La edad, nivel ocupacional, ajuste general de la personalidad, raza y sexo suelen ser factores en la satisfacción en el trabajo. La dirección y cantidad de satisfacción o insatisfacción en el trabajo asociados con tales variables garantiza el interés en ellos.

EL LIDER Y LA MOTIVACION DEL SUBORDINADO

Es bien claro para todo líder que la motivación del ser humano constituye un verdadero desafío por la diversidad de formas como el ser humano responde, de manera que lo que para uno puede ser motivación, el mismo principio para otro puede desmotivarlo, sin embargo, a través de los años muchos hombres han dedicado su vida y su tiempo a investigar cuáles son los principios más comunes al ser humano y que pueden ser aprovechados por todo líder para motivar a su gente. A continuación presentaremos una lista de principios que pueden ser útiles para motivar a las personas con las cuales laboramos.

1. De los japoneses aprendemos importantes principios sobre motivación mencionados por Roig, (1990) y que son los siguientes:

a) El fenómeno económico más importante de los últimos años lo constituye la invasión, por parte de las empresas japonesas, de los mercados internacionales. Las causas de este éxito hay que buscarlas en unos métodos de dirección de empresas que tienen unas características muy diferentes a los utilizados en occidente. Dichos métodos están íntimamente relacionados con una gran calidad humana y profesional cuyas raíces nacen en unos sistemas educativos que se basan en una singular cultura milenaria.

b) En contraste con occidente, en Japón cuenta más el grupo que el individuo, por lo tanto los objetivos del grupo están por encima de los individuales.

c. Las empresas y las instituciones son, en verdad comunidades donde el individuo despliega todo su ser social. Allí encuentra las satisfacciones de amistad, relación personal, expansión cultural y realización del perfeccionamiento personal.

d) Tiene más importancia la armonía que la justicia, si dos personas se pelean, las dos son culpables de romper la armonía. Así como en occidente todos procuramos sobresalir, en Japón todo el mundo tiende a adaptarse y desaparecer en el seno de la comunidad que le toca.

e) En el estilo japonés de dirección prevalece la armonía. Los choques de opinión y de intereses se mitigan mediante una prosecución de sucesos amortiguadores.

f) El volumen de comunicaciones en una empresa japonesa es muy superior al de una empresa análoga en el sistema occidental. Su comunicación es muy rica, tanto en sentido vertical, hacia arriba y hacia abajo, como en el sentido horizontal, entre colegas del mismo nivel. En occidente hay un mito sobre el mando, según el cual las decisiones se toman arriba y se comunican hacia abajo, dando todos los detalles de cómo tiene que actuarse, de abajo a arriba no hay comunicación. Se considera con frecuencia que los que están abajo son inferiores e incapaces de aportar algo en el proceso de decidir.

g) La forma más corriente de comunicarse, en Japón, es cara a cara y pocas veces por escrito.

h) El reclutamiento de personal, no es por sus capacidades técnicas y necesidades del momento, sino por su disposición a adaptarse a la empresa, donde aportará su trabajo con todas las capacidades que sea posible desplegar.

i) Todos se sienten responsables de todo. No está individualizada y fraccionada la responsabilidad de los resultados.

j) La autoridad y la responsabilidad no están marcadas con la precisión a que estamos acostumbrados en occidente.

k) Su meta es: "hay que mejorar constantemente las cosas. No existe el ya está bien".

l) El punto más importante que señalaba Peter Drucker es el de la decisión por consenso.

Esto conduce a la seguridad de la decisión y de la acción coherente con ella y a una elevada productividad.

McGregor elaboró la teoría X y Y, hoy con la aportación del estilo japonés se habla de la teoría Z. Roig (1990) menciona que tiene las siguientes características:

1. Rotación en el trabajo y promoción lenta. El empleado reclutado en una empresa que sigue la Teoría Z, como ha entrado en ella de por vida, no puede ser promovido con rapidez, salvo en período de expansión, ya que hay muchos delante de él. Si no tiene paciencia, saldrá pronto de la empresa. Es decir, no

habrá aceptado la indoctrinación que se le ha querido dar. Como el empleado no ocupa siempre el mismo puesto, sino que cambia con frecuencia de lugar dentro de la misma empresa, llega a tener pronto la formación múltiple y, si es capaz de asimilarla bien, se convierte en un generalista.

2. Sistema de evaluación con criterio amplio. La evaluación en el trabajo no se hará por el simple indicador de los resultados cuantitativos. Se valoran muchos aspectos del comportamiento de la personalidad, por ejemplo: honestidad, creatividad, madurez, espíritu de cooperación. Los resultados a corto plazo se contrastan con estos valores, para hacer un juicio sobre el potencial de la persona a largo plazo. Las evaluaciones se hacen más sobre los grupos que para cada individuo.

3. Énfasis en el grupo de trabajo. La asignación de las tareas se hará más a grupos de trabajo que a individuos. Dentro de cada grupo se decide libremente la forma de trabajar y la distribución de las actividades para cumplir el compromiso del grupo. El grupo es autónomo, dentro de las relaciones necesarias de coordinación dictadas por la dirección con otros grupos.

4. Comunicación abierta. Los individuos se comunicarán entre sí sin inhibiciones dentro de los grupos de trabajo, y asimismo, los grupos entre sí. Todo ello de un modo informal, siempre que se vea necesario. La comunicación debe ser personal, cara a cara.

5. Toma de decisiones por consenso. La forma de tomar decisiones no debe ser solo participativa. Los jefes y subordinados se comunicarán entre sí y

no actuarán hasta alcanzar el consenso. Siempre hay algún grupo que tomará la iniciativa para lograr este consenso. Muchos consensos no son más adhesivos a propuestas de grupos que tienen peso por su lógica, dentro del clima de entendimiento dado por la comunicación informal.

6. Importancia del empleado. Los jefes deben dedicar tiempo a conversar con los empleados en su área de trabajo. Tanto para formar y comunicar ideas y puntos de vista, como para escucharlos y llegar a conocerlos a fondo. No es tiempo perdido. Sólo de este modo se puede llegar al consenso de las decisiones y valorar a cada persona de un modo objetivo, justo y realista.

Bain (1985:26) dice lo siguiente:

Las personas representan el factor clave del mejoramiento de la productividad.

Si se ha de acrecentar la productividad se debe comprender tanto la naturaleza de las personas, como la de las organizaciones en las cuales trabaja...puede influirse en el comportamiento, motivando a la persona a que satisfaga ciertas necesidades como ella las ve. A una persona no se la motiva por medio de lo que otros creen que podría desear, sino por medio de lo que realmente quiere... esto que las personass forman parte del orden superior, esperan que se las trate con respeto y dignidad. Cada tarea por baja que sea da derecho a la persona que la realiza al respeto y al reconocimiento que correspondan a la manera como la halla desempeñado.

Una de las formas más fáciles de motivar según Levinson, (1980) y que se usó por muchos años especialmente en la gerencia estadounidense fue la de la

"zanahoria y el palo" o sea recompensa y castigo, sin embargo esta teoría ha llegado a ser obsoleta, pues trata al ser humano como un asno.

Maddux (1992) considera que la motivación es tan importante para la gerencia que la considera como una de las cuatro funciones primordiales de una organización (planificación, organización, control y motivación).

Greiner (1980) menciona que en un estudio realizado se llegó a la conclusión que los aspectos que más motivaban a los empleados eran la participación en la toma de las decisiones, la comunicación y la accesibilidad.

Menzies (1984:11,12) menciona lo siguiente:

Todo dirigente que pretenda sobrevivir en el clima de intensa competencia comercial que se avecina debe ser algo más que un administrador. Debe tener importantes habilidades ejecutivas y saber cómo avivar la fuerza de la gente. Debe saber despertar entre sus empleados el entusiasmo y la confianza en sí mismos mediante su propio ejemplo... Para lograr que otras personas luchan voluntariamente, el dirigente debe irradiar confianza y causar a los demás una impresión inmediata de eficiencia. Esto puede ser más poderoso que cualquiera otra cualidad.

Grabinsky (1991) comenta lo siguiente sobre la motivación: Un empleado con potencial desea ver si su trabajo le ofrece más que un sueldo: un reto, cierta flexibilidad laboral (no libertinaje) y posibilidades de un campo de acción más amplio... A los empleados, que ya especializados y con posibilidades de

progresar no aprovechan esta oportunidad, hay que tratar de motivarlos y ofrecerles retos que les hagan sacar la casta o de lo contrario serán los típicos muertos vivientes en las empresas.

Hernández y Ballesteros (1987) hablando sobre la participación del subordinado como factor de motivación mencionan las siguientes ventajas:

1. Aumenta la información al subordinado
2. El subordinado está más motivado y comprometido
3. El subordinado tiene más oportunidades de desarrollo
4. Si hay un cambio en las circunstancias que motivaron la decisión, el subordinado que participa podrá decidir mejor en ausencia del jefe.

Murata y Harrison (1991) mencionan la diferencia entre el estilo británico de dirección y el estilo japonés y las ventajas de este último. A continuación mencionamos los dos estilos por su importancia que tienen. En el estilo británico no hay ninguna motivación, en el estilo japonés el personal está altamente motivado, las características de cada uno son las siguientes:

1. Británico.

- a) Hace una diferencia en las clases sociales
- b) El sindicato habla de ellos y nosotros
- c) Ante una depresión inmediatamente hay despidos
- d) Los empleados no aceptan responsabilidad por la depresión
- e) Los empleados no se sienten parte de la compañía

- f) Los cargos están bien demarcados
- g) El empleado dice: Las actividades de mejoras "nada tienen que ver conmigo".

2. Japonés.

- a) No hay diferencia de clases
- b) Todos trabajan
- c) Despidos de personal es la última reacción ante la depresión
- d) Todos comparten la severidad de la depresión
- e) Se trabaja en equipo para sobrevivir
- f) Se discute en grupo
- g) Todos tratan de mejorar

French (1986) afirma que hay una estrecha relación entre motivación y productividad por lo tanto toda empresa debe tratar de satisfacer las necesidades de su personal, sin embargo, la teoría y la investigación sugieren que concentrarse solamente en satisfacer a los trabajadores no dará como resultado una alta productividad.

Chruden y Sherman (1978) considera que la satisfacción del trabajador es una dimensión de importancia en el proceso motivacional, pues si los individuos están motivados harán uso suficiente de su potencial y se podrá alcanzar el nivel

de desempeño que se desea de ellos y define la motivación como el estado o condición que induce a hacer algo.

Barra (1987) menciona:

a) Que el trabajador es el recurso más importante de una organización, y considera que los recursos humanos son los únicos activos que se valorizan.

b) Que los trabajadores de hoy están esperando como un resorte enrollado liberar su enorme potencial.

c) Se les debe dar la oportunidad de poner sus mentes en el desempeño de su trabajo, se los debe considerar como pensadores.

d) Que el trabajador quiere ser parte de la empresa y no solamente ser un número en la nómina.

e) Les gustaría poder comunicarse con la gerencia y participar en el establecimiento de prácticas y procesos de la compañía.

f) Si se les diera participación en la toma de las decisiones serían más productivos, desean usar su talento y habilidades en toda su potencialidad.

g) Cuando el obrero no está satisfecho hay una conducta negativa que se manifiesta: ausentismo o tardanzas, alto índice de rotación de empleados, una fuerza de trabajo inflexible, baja moral e insatisfacción general, alto índice de accidentes, mala calidad y alto índice de desechos en los productos, baja productividad.

Herzberg (1980) considera que la psicología de la motivación es sumamente compleja y, de ésta lo que se ha descubierto con certeza es de hecho, muy poco. Y cree que la única manera de motivar al empleado es proporcionarle tareas que constituyan un reto en las que pueda asumir la responsabilidad.

Patton (1980:91) dice lo siguiente:

En realidad he llegado a la conclusión de que cuando menos la mitad de los ciento y pico de proyectos de incentivos para ejecutivos que he examinado durante los veinte años no proporcionan más motivación que la que podría esperarse de la compensación salarial normal.

Stanley (1981:121) comentando sobre los incentivos como factor de motivación expresa lo siguiente:

¿Por qué tenemos los incentivos? ¿Cuál es su utilidad para las empresas? En realidad, el ardid ha sido utilizado durante muchos años y los incentivos no son un fenómeno nuevo y hay dos razones básicas para que existan los incentivos. Una de ellas la más obvia y predominante es el deseo de estimular la productividad o incrementar los logros lo cual trae consigo un mayor beneficio para la empresa.

Según McTeer (1979) la persona motivada es aquella que se está moviendo para obtener alguna cosa.

La escritora inspirada Elena de White (1979) amplía la importancia que tiene el hecho de que las personas tengan oportunidad de desarrollar su iniciativa y participar en las decisiones, en su libro Testimonios para los Ministros, ella expone los problemas que a menudo se presentan entre los dirigentes respecto a la costumbre de tomar las decisiones y querer que los obreros ciegamente hagan lo que se les pide.

Brown (1987) señala que para motivar a los obreros debe dárseles mayor participación en lo que tiene que ver con decisiones respecto a diseños de puestos, horarios de trabajo, relaciones entre compañías y fijación de metas. El menciona que los buenos empleados no permanecerán más de diez o quince años si no encuentran en la empresa lo antes mencionado.

Weiss (1990) agrega que la participación del obrero es un factor determinante de motivación, ésta puede ser directa o indirecta, pero de cualquier manera le dará un sentido de realización. Los círculos de calidad que se originaron en Japón proveen esta oportunidad.

Faria Mello (1988) afirma que los estudios e investigaciones de Kurt Levin y sus seguidores en la psicología social muestran que la decisión en grupo es útil para:

- a) Mejorar la calidad de las decisiones
- b) Modificar el comportamiento de los que integran el grupo
- c) Aumentan la cohesión del grupo

d) Traerá mayor satisfacción al obrero por haber participado en la decisión, se sentirá responsable por el éxito de la empresa.

Crosby (1989) menciona que los elementos fundamentales para fomentar el orgullo son los siguientes:

- a) Claridad en los objetivos
- b) Supervisión de los administradores, para que se cumplan las metas y los objetivos de la organización.
- c) Los empleados desean que exista comunicación constante. Que se les informe lo que está sucediendo en la empresa.
- d) Debe existir una conciencia reforzada positivamente de que vale la pena trabajar para esa empresa.
- e) Cualquier equivocación o incidente desafortunado debe tratarse en forma abierta y con franqueza.

Castañeda (1991) considera que no es la maquinaria, ni las nuevas tecnologías lo que mantendrán a una empresa a la cabeza, sino que será su personal.

Weil (1976) describe que lo que la gente quiere hoy, no es lo que deseaba ayer, y luego menciona que las personas ya no quieren hacer las mismas cosas una y otra vez, sino quieren tener la oportunidad de probar y experimentar su individualidad. Quieren más libertad para hacer lo que desean., quieren contribuir significativamente en el ambiente en

donde se desenvuelven, quieren tener como líderes, no a hombres con un estilo autoritario, sino a aquellos que puedan brindarles la oportunidad de participar en la empresa, no solamente con sus manos, sino también con su mente. En resumen, la gente no quiere seguir ciegamente la bandera, quiere saber a dónde va.

Siu (1984) menciona que el ser humano tiene ciertos derechos que son "inalienables" y que cuando los subordinados se dan cuenta de que reciben más como sujetos de determinado líder, disculparán de buen grado los excesos ocasionales, e incluso comportamiento autoritario.

Kast (1988) considera también que la participación del subordinado en la toma de decisiones es un elemento de motivación y satisfacción muy importante.

Brown (1982) se pregunta si el dinero sirve para estimular el esfuerzo del trabajo y dice que existen cinco teorías o interpretaciones sobre el papel del dinero en el comportamiento de los empleados.

1. El dinero como reformador condicionado
2. El dinero como incentivo condicionado
3. El dinero como alivio de ansiedad
4. El dinero como factor de higiene
5. El dinero como instrumento para lograr resultados deseados

Rodríguez (1988) menciona que la diferencia entre una persona motivada y una no motivada es como la de un coche cuyo motor funciona normalmente y la de otro cuyo motor no funciona.

Vroom y Deci (1982) afirman que cuánto mayor sea la participación del individuo en el trabajo asignado, menor será el conflicto que habrá entre el trabajo y la propia imagen del individuo.

Rosenbaum (1983) presenta una lista de formas específicas para estimular la motivación y la autoestima:

1. Alabar la labor o tarea específica
2. Encomendar trabajos especiales
3. Mostrar aprobación cuando esté de acuerdo con las otras personas
4. Pedir opiniones sobre como resolver los problemas
5. Delegar funciones
6. Pedir ayuda
7. Pedir a alguien que enseñe a otros
8. Repetir el nombre de los empleados al hablar con ellos
9. Compartir información

Engstrom (1983) considera que no se puede crear por otro la automotivación, pero que si se pueden crear las circunstancias para que ésta se lleve a cabo. Y el presenta algunos principios importantes sobre como motivar a las personas:

1. Nunca menospreciar a un subordinado
2. Nunca criticar a un subordinado frente a otro
3. Nunca dar a los subordinados una atención dividida
4. Nunca mostrarse preocupados solo por los intereses propios
5. Nunca jugar a tener favoritos, pues esto destruye rápidamente la moral del grupo.

Blake, Mouton y Allen (1989) consideran que la participación del empleado en la creación de la visión de una empresa es sumamente estimulante y positiva.

Odiorne (1987) Menciona que los hombres son motivados globalmente por las necesidades básicas de tipo físico, de ego y sociales.

Dyer (1987) argumenta sobre las cualidades de un líder y dice que si un dirigente es insensible, arrogante, demasiado ambicioso, no reconoce los problemas o administra demasiado, es muy difícil que los subordinados se unan para apoyarlo y formar un equipo eficaz.

Ogliastri (1988) describe las características de la administración japonesa y el afirma que se caracteriza porque la autoridad viene de abajo hacia arriba.

Turcotte (1986) considera que uno de los aspectos más motivadores para una persona es participar en las decisiones que tienen que ver con su trabajo.

Bietz (1988) declara que los líderes deben lealtad no solamente a sus superiores, sino también a los subordinados, aún cuando no estemos de acuerdo. Un subordinado no debería recibir sanciones por disentir de sus superiores, uno puede disentir sin ser desagradable.

CAPITULO TRES

DISEÑO Y METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Este estudio tiene el propósito de investigar cuan eficiente es el grado de motivación que están recibiendo los obreros que laboran en las Uniones del Norte y Sur de México.

El estudio se realizó tomando en cuenta la participación de los alumnos de pregrado y postgrado que se encontraban estudiando en la Universidad de Montemorelos en el verano de 1992.

Los alumnos de pregrado que participaron fueron de las escuelas de:

1. Ciencias de la Educación en seis áreas:

- a) Físico Matemático
- b) Ciencias Sociales
- c) Ciencias Naturales
- d) Lengua y Literatura
- e) Psicología Educativa
- f) Químico Biológicas

2. Licenciatura en Teología y Religión

Las escuelas de postgrado fueron:

1. Maestría en Religión
2. Maestría en Administración
3. Maestría en Educación
4. Maestría en Relaciones Familiares

Diseño de la Investigación

Una investigación descriptiva se implementó en este estudio, por medio del método de encuesta. Así mismo se utilizó el cuestionario para recolectar una muestra de la población formada por alumnos de pregrado y postgrado de la Universidad de Montemorelos.

El objetivo del cuestionario fue conocer el grado de motivación que están recibiendo los obreros que laboran en las organizaciones e instituciones de la iglesia adventista del séptimo día.

Población de Estudio

La población de este estudio estuvo formada por los alumnos de pregrado y postgrado de la Universidad de Montemorelos que se encontraban estudiando en este plantel en el verano de 1992.

Estos alumnos se desempeñan como administradores, departamentales, pastores, directores y maestros, en las diferentes organizaciones e instituciones de la iglesia adventista en México.

Se seleccionó para ello a doscientas cuatro personas, que representan un 45% de los alumnos de verano de las escuelas antes mencionadas.

Ary y Razavieh (1982) recomiendan para una investigación descriptiva una muestra de un diez a un veinte por ciento de la población. Para este estudio se tomó una muestra de un cuarenta y cinco por ciento de la población total de los alumnos de pregrado y postgrado que estudian durante el verano en la Universidad de Montemorelos.

Estas 204 personas se han desempeñado como obreros en la organización, la mayoría de ellos con varios años de experiencia, manifestaron mediante la encuesta la inquietud que existe en los obreros que laboran en la Iglesia Adventista del Séptimo Día en todo México respecto a la necesidad de que quienes dirigen la iglesia conozcan y usen los principios de motivación, a fin de que los obreros tengan un mejor desempeño.

Descripción del Instrumento de Investigación

Siendo tan importante el instrumento de investigación se buscó en la literatura los principios que deben aplicarse en la elaboración del mismo.

Goode y Hatt (1988) puntualizan que el investigador debe establecer en principio las consecuencias lógicas de su problema y elaborar una lista de aspectos que desea cubrir. Con el propósito de conseguir la información necesaria se elaboró un cuestionario para conocer la opinión y la situación de los obreros especialmente con respecto a motivación.

Es importante lo que Best (1982) comenta respecto a la importancia que tiene el cuestionario pues es útil para recabar datos en un proyecto. La encuesta frecuentemente sirve para conocer las actitudes y recibir sugerencias que ayuden a mejorar la investigación.

Meyer (1986) presenta los requisitos para la elaboración de un cuestionario:

1. Tomar en cuenta otros estudios realizados sobre el mismo tema.
2. Las preguntas deben ser relevantes a los objetivos de la investigación.
3. No tomar lado, posición o preferencia en las preguntas
4. Evitar términos que no sean conocidos comunmente

Todas estas recomendaciones deben tomarse en cuenta a fin de que los resultados sean lo más exacto posible y puedan tener validez. Lafourcade (1984); Lemus (1975); Meyer (1986); Mehrens (1982); Pophan (1980) están de acuerdo en definir la confiabilidad o validez como el grado en que un instrumento mide lo que en realidad pretende medir.

El instrumento consta de cuatro partes, conteniendo cada una de ellas varios incisos:

1. En primer lugar están los datos generales del encuestado

- a) Unión a la que pertenece
- b) Años de servicio
- c) Responsabilidad que desempeña
- d) Grado de estudio alcanzado

2. En segundo lugar están los aspectos motivadores y el grado de motivación que están proporcionando.

- a) Iglesia
- b) Familia
- c) Compañeros de trabajo
- d) Administradores
- e) Dios

3. La tercera parte contiene siete aspectos que generalmente se consideran que son de motivación para los obreros y pregunta cual de ellos le es más motivador.

- a) Estudios
- b) Incentivos económicos
- c) Viajes
- d) Posiciones de responsabilidad
- e) Reconocimiento personal de dirigentes
- f) Visitas de sus dirigentes
- g) Aumento de Salario

4. La cuarta y última parte es una pregunta abierta que tiene como propósito saber cuáles son los dos aspectos más importantes para mantenerlo altamente motivado.

Hipótesis

1. No existe diferencia significativa en la motivación que están recibiendo los obreros de parte de compañeros, familia, Dios, iglesia, administradores.

2. No existe diferencia significativa en el tipo de incentivo que se le otorgue a los obreros ya sean estudios, dinero, viajes, aumento de salario, responsabilidades, lo que importa es que se les dé.

3. No existe diferencia significativa en los elementos para motivar a los obreros ministeriales y a los magisteriales.

Preguntas a Ser Contestadas

1. ¿Cuánta motivación están recibiendo los obreros adventistas para desempeñar su trabajo?

2. ¿Qué motivación están dando los dirigentes de la iglesia a los obreros?

3. ¿Qué tipo de motivación o incentivo es lo que al obrero más le agrada recibir y que al mismo tiempo le ayude a tener un mejor desempeño?

4. ¿De los incentivos que la organización otorga cuál le gustaría recibir en primer lugar?

5. ¿Cuáles son según su criterio los dos elementos más importantes que un administrador puede usar para motivarlo actualmente?

RESULTADO DE LA INVESTIGACION

Esta investigación tiene como propósito conocer cuánta motivación están recibiendo los obreros magisteriales y administrativos en la realización de su trabajo en las Uniones Norte y Sur de México.

Tiene también el objetivo de conocer cuáles son los elementos que más motivan a los obreros, pues a menudo, cuando se le quiere motivar y se le otorga un incentivo se ignora qué darle y muchas veces no se logra el objetivo para el cual se le da.

Es por ello que se ha llevado a cabo esta investigación cuyos resultados a continuación presentamos organizados en la siguiente forma:

1. Grado de motivación que le están proporcionando los siguientes aspectos:

- a) Iglesia
- b) Familia
- c) Compañeros
- d) Administradores
- e) Dios

2. Aspectos que resultan de mayor agrado y motivación a los obreros, tanto pastores como maestros y que son los siguientes:

CAPITULO CUATRO

RESULTADO DE LA INVESTIGACION

Esta investigación tiene como propósito conocer cuánta motivación están recibiendo los obreros magisteriales y ministeriales en la realización de su trabajo en las Uniones Norte y Sur de México.

Tiene también el objetivo de conocer cuáles son los elementos que más motivan a los obreros, pues a menudo, cuando se le quiere motivar y se le otorga un incentivo se ignora qué darle y muchas veces no se logra el objetivo para el cual se le dio.

Es por ello que se ha llevado a cabo esta investigación cuyos resultados a continuación presentamos organizados en la siguiente forma:

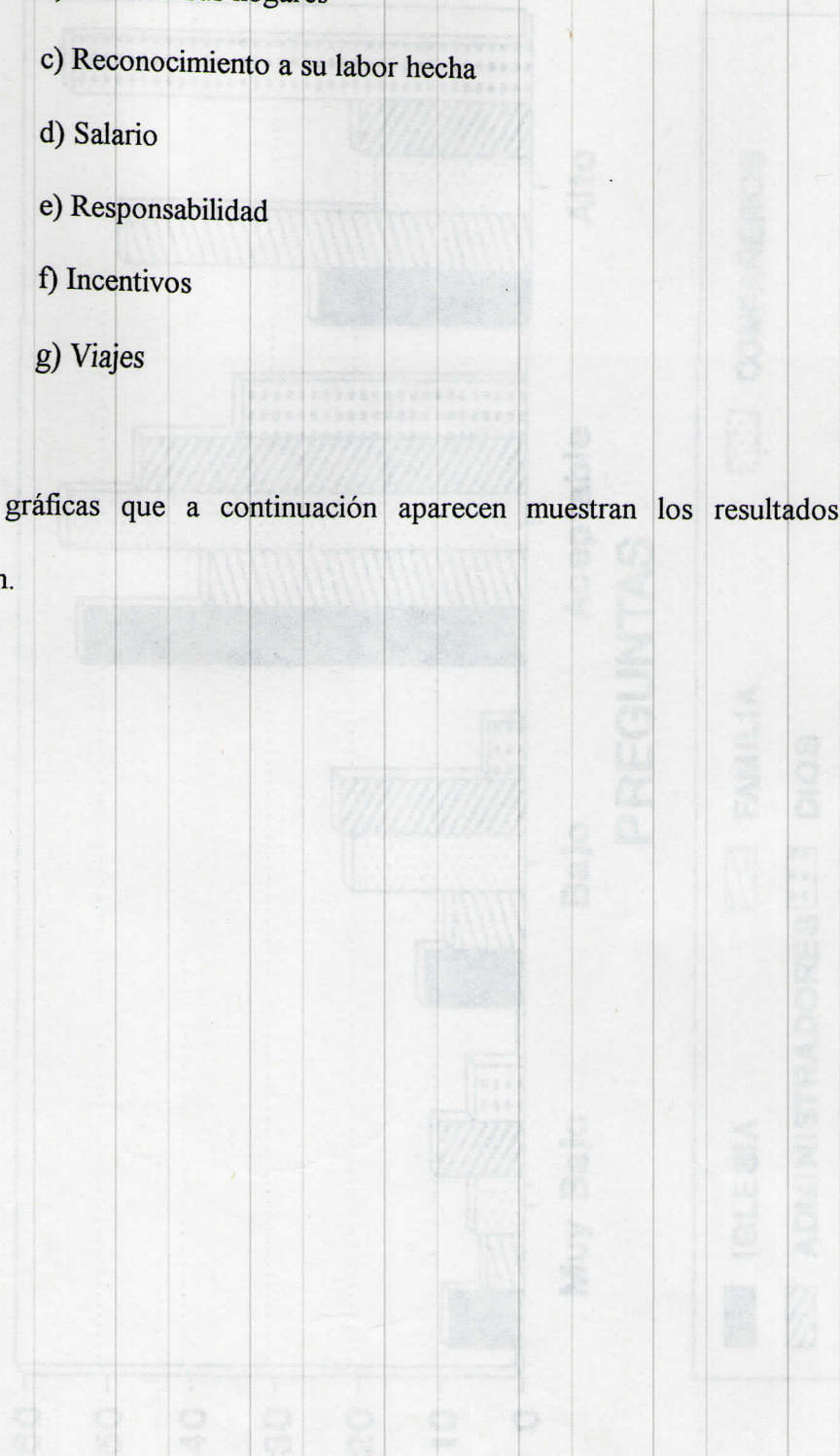
1. Grado de motivación que le están proporcionando los siguientes aspectos:

- a) Iglesia
- b) Familia
- c) Compañeros
- d) Administradores
- e) Dios

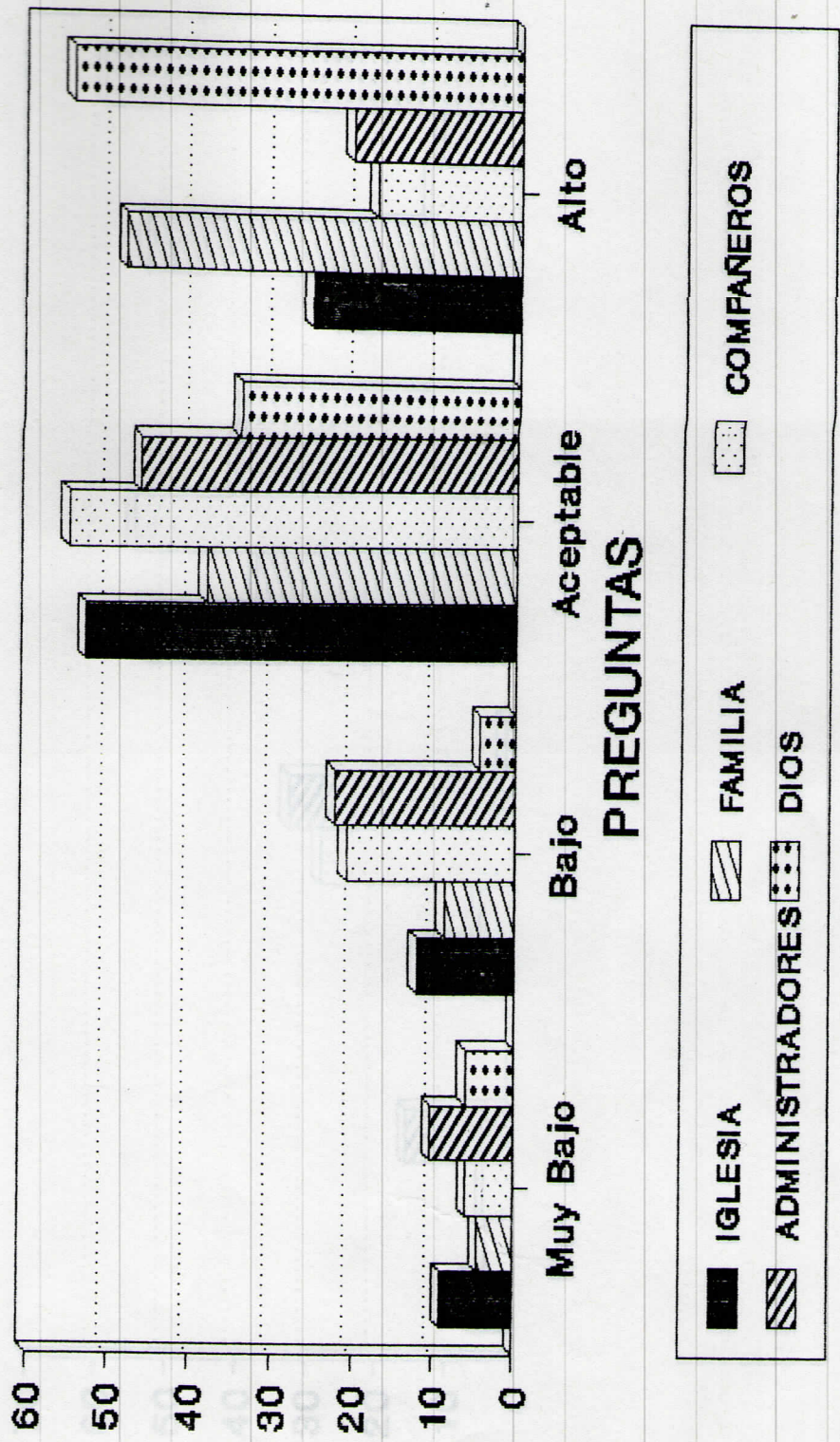
2. Aspectos que resultan de mayor agrado y motivación a los obreros, tanto pastores como maestros y que son los siguientes:

- a) Estudios
- b) Visitas a sus hogares
- c) Reconocimiento a su labor hecha
- d) Salario
- e) Responsabilidad
- f) Incentivos
- g) Viajes

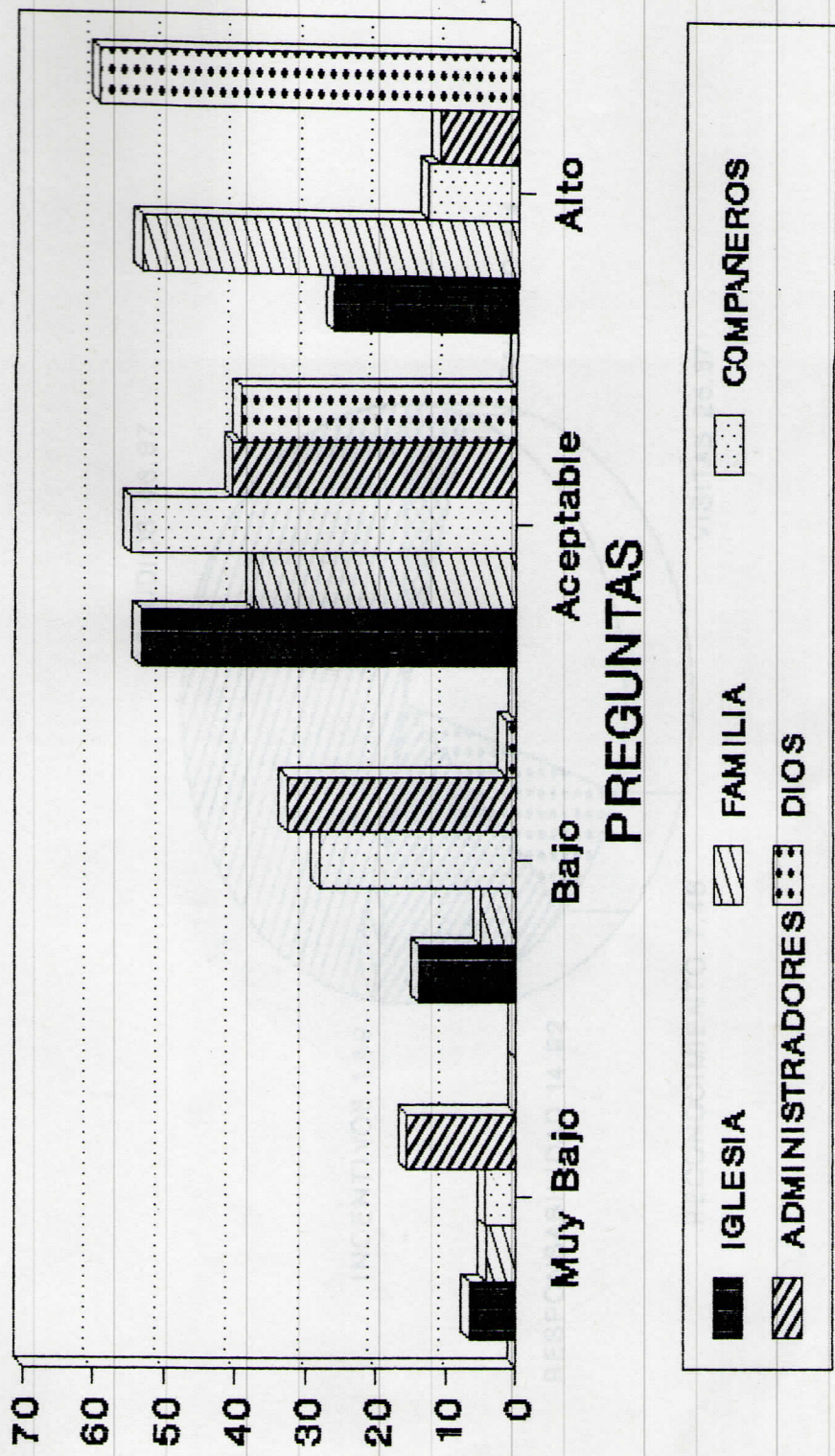
Las gráficas que a continuación aparecen muestran los resultados de esta investigación.



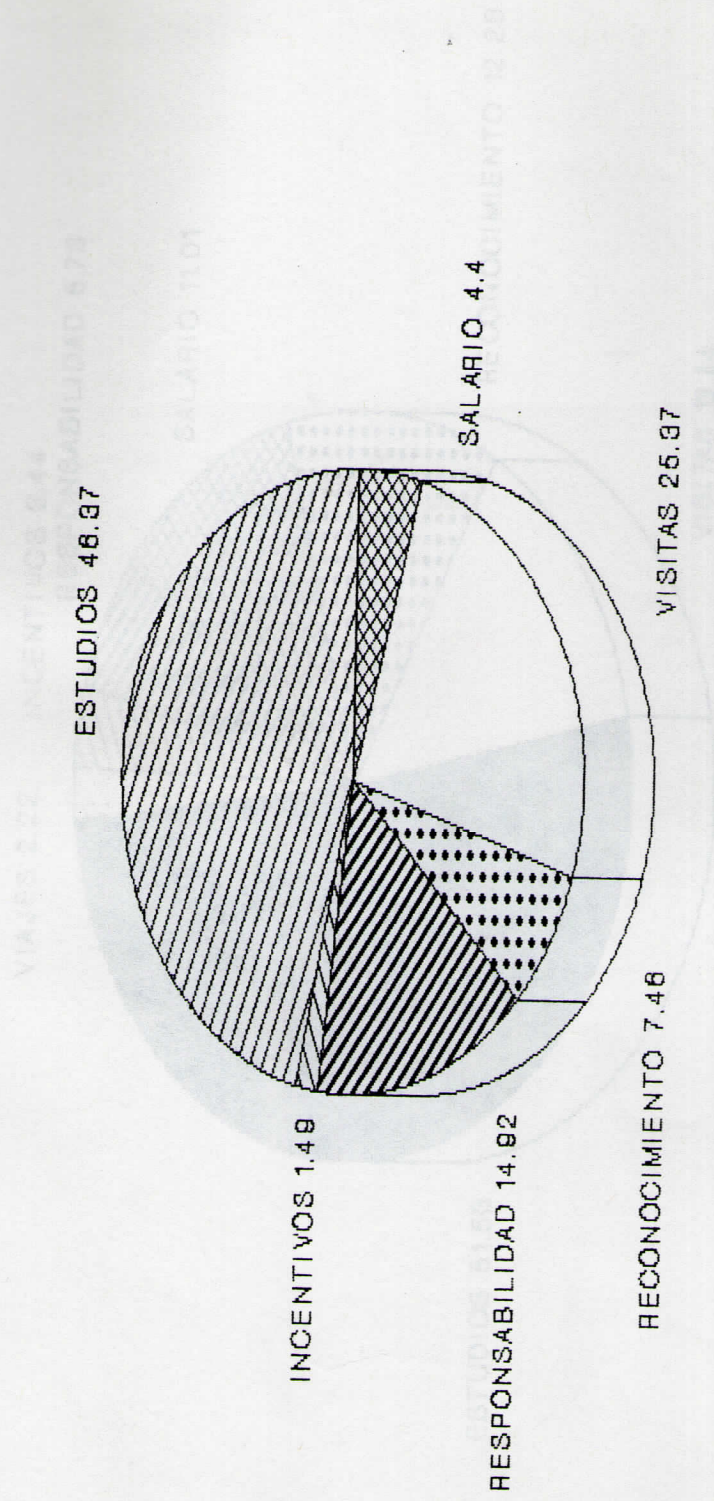
ELEMENTOS QUE ESTAN MOTIVANDO ACTUALMENTE A LOS OBREROS DEL AREA PASTORAL



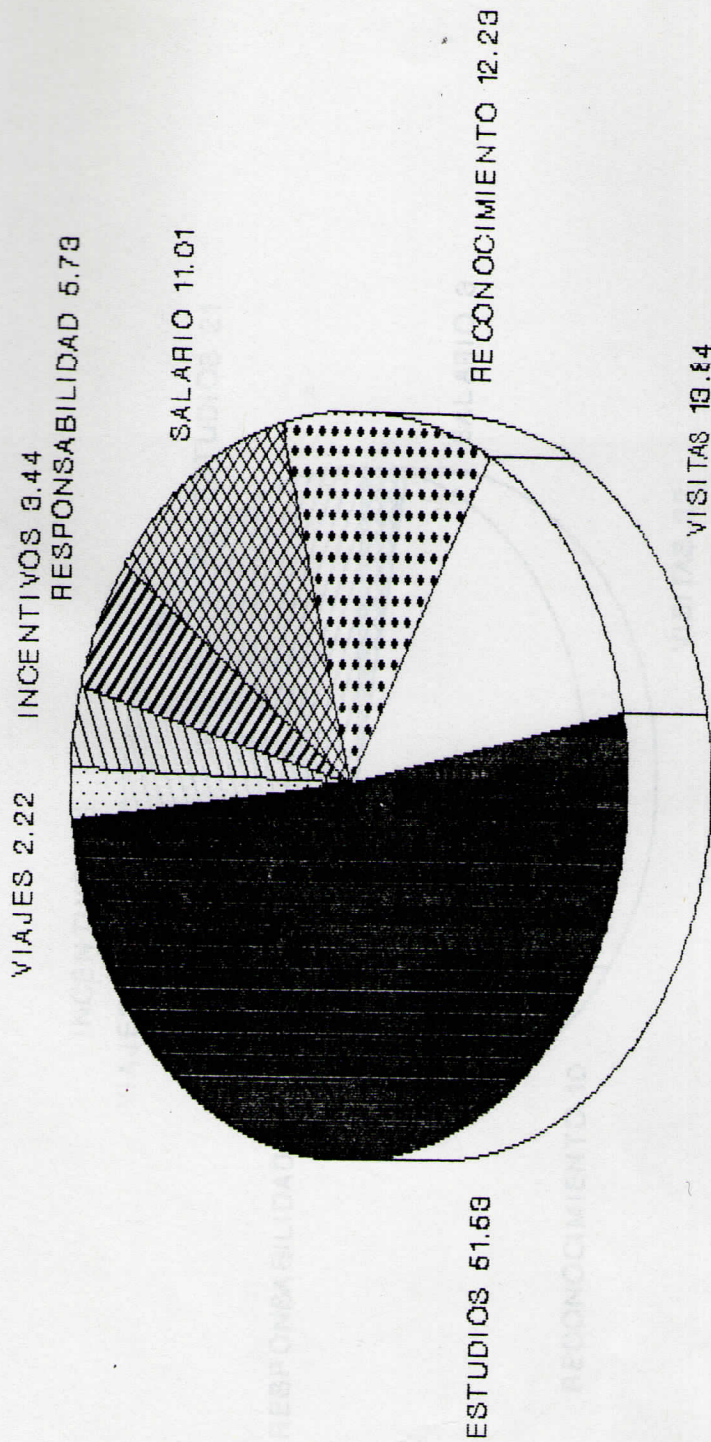
ELEMENTOS QUE ESTAN MOTIVANDO ACTUALMENTE A LOS OBREROS DEL AREA MAGISTERIAL



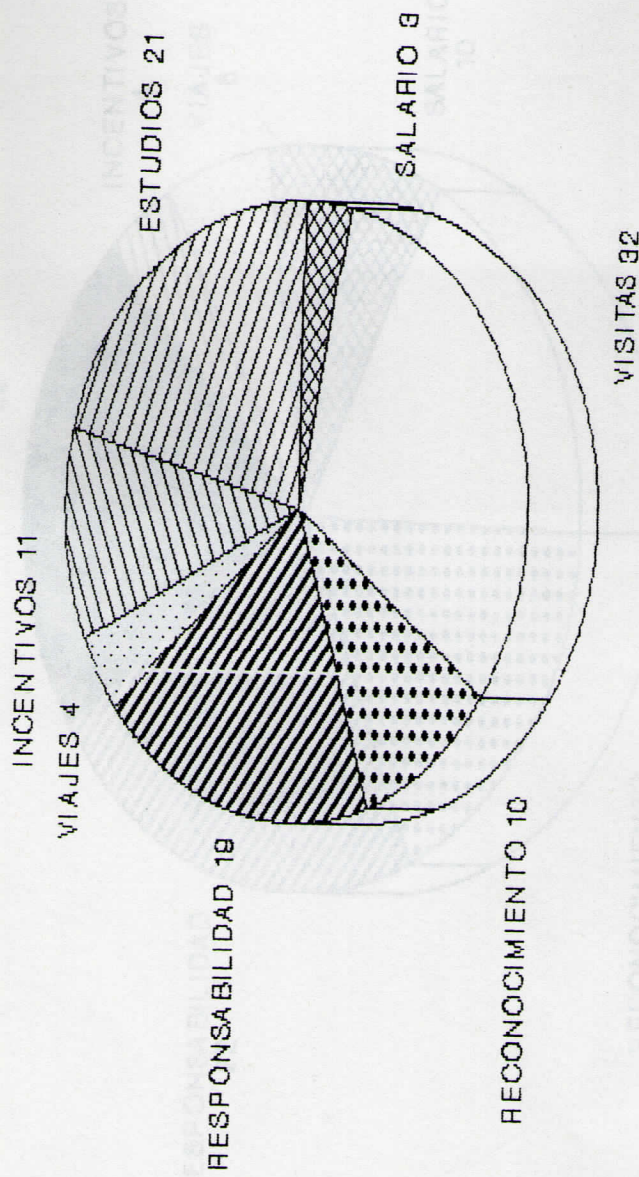
MOTIVADORES DE OBREROS PASTORALES PREFERENCIA No.1



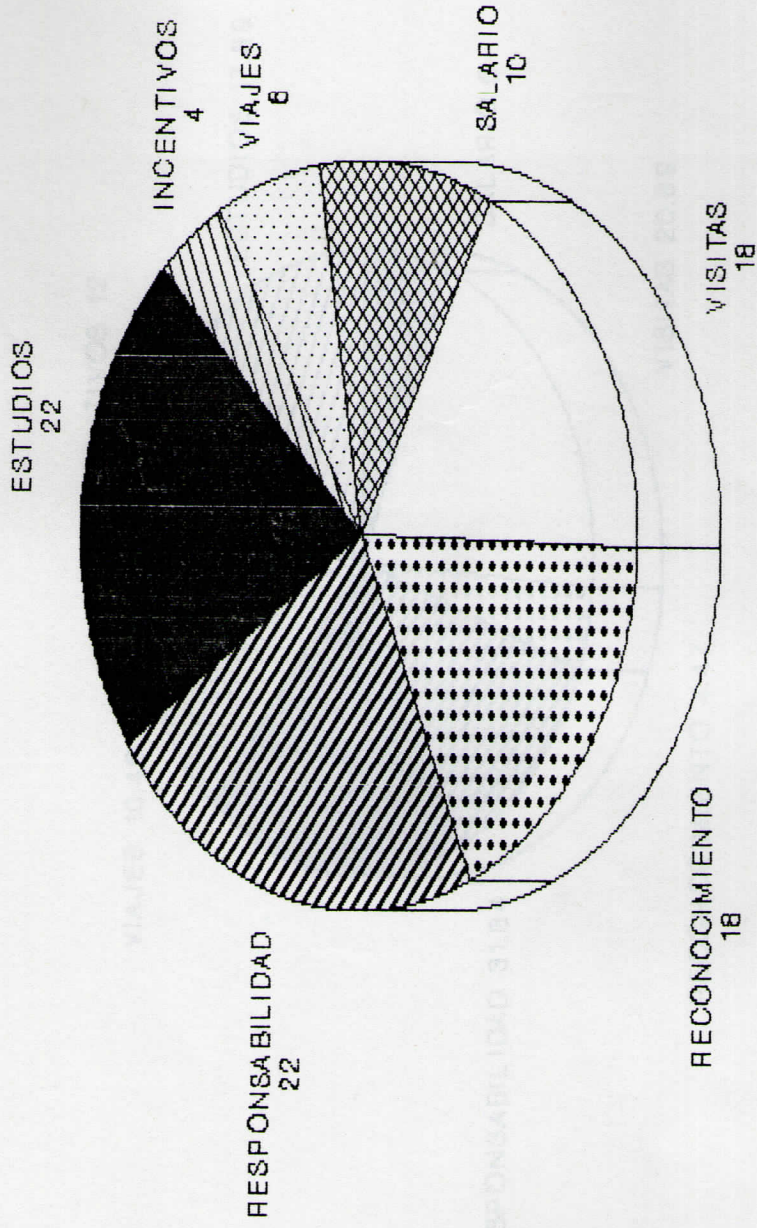
MOTIVADORES DE OBREROS A.S.D. REFERENCIA No. 1



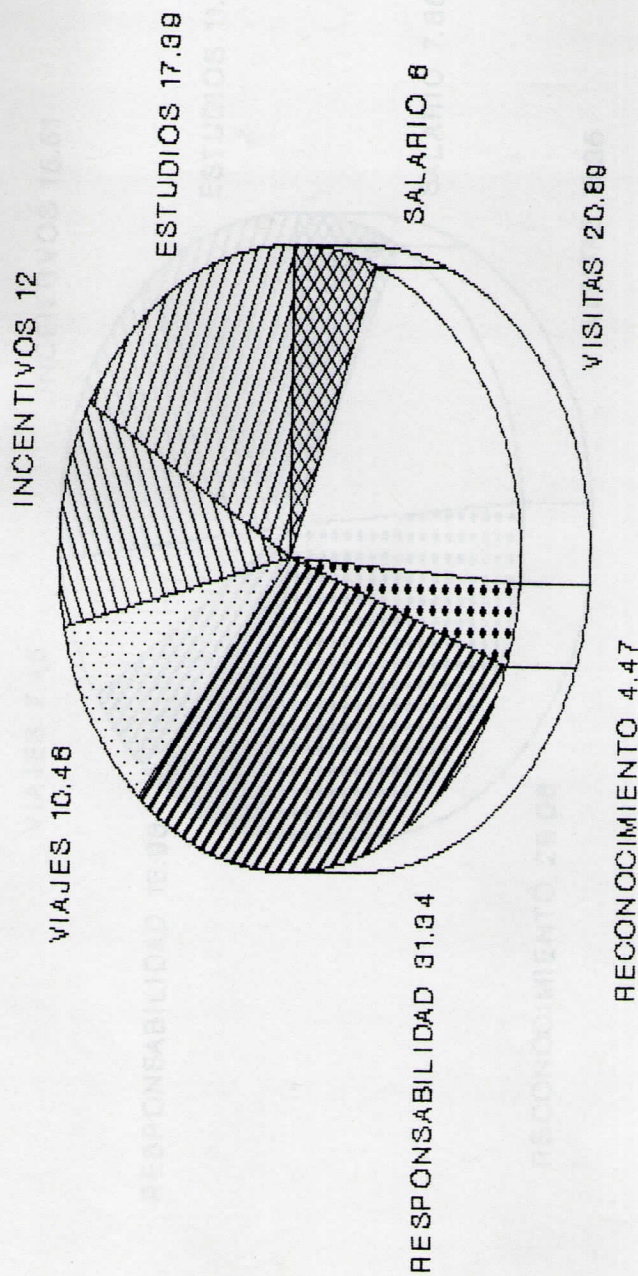
MOTIVADORES DE OBREROS PASTORALES PREFERENCIA No.2



MOTIVADORES DE OBREROS A.S.D. REFERENCIA No. 2

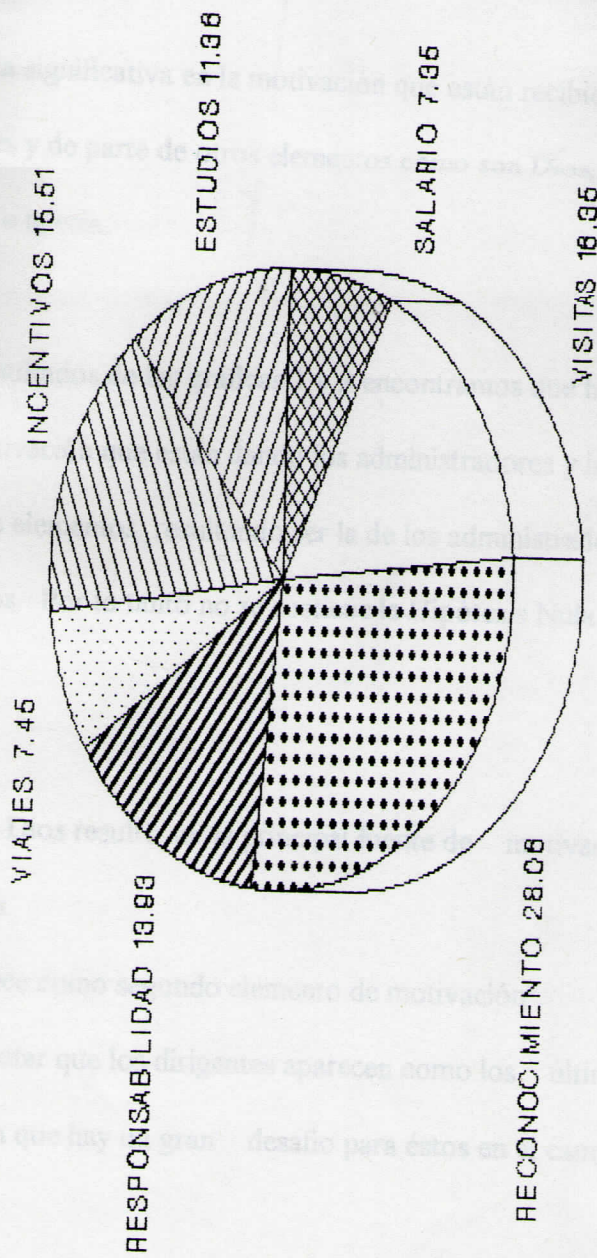


MOTIVADORES DE OBREROS PASTORALES PREFERENCIA No.3



MOTIVADORES DE OBREROS A.S.D

REFERENCIA No. 3



Prueba de la Hipótesis

Hipótesis I

No hay diferencia significativa en la motivación que están recibiendo los obreros de parte de sus dirigentes y de parte de otros elementos como son Dios, compañeros, familia, administradores e iglesia.

Al analizar los resultados de las gráficas 1 y 2 encontramos que hay una diferencia significativa entre la motivación que están dando los administradores y la que están proporcionando los otros elementos, resultando ser la de los administradores muy baja en comparación con los otros. Por lo tanto no se sostiene la Hipótesis Nula.

Información Adicional:

1. La relación con Dios resultó ser la principal fuente de motivación para los obreros de ambas Uniones.
2. La familia aparece como segundo elemento de motivación
3. Es interesante notar que los dirigentes aparecen como los últimos agentes motivadores, lo cual indica que hay un gran desafío para éstos en el campo de la motivación.

Hipótesis II

No existe diferencia significativa en el tipo de incentivo que se le otorgue a los obreros, ya sean estudios, dinero, viajes, aumento de salario, responsabilidades; lo que importa es que se les dé.

El análisis de los resultados de la gráfica 3 y 4 demuestra una diferencia muy significativa entre los incentivos que se otorgan a los obreros, ya que algunos de ellos son de mayor motivación y agrado que otros.

Información Adicional:

1. La oportunidad de superarse académicamente resultó ser el principal elemento de motivación.
2. El grado de importancia que tienen los estudios para los pastores y los maestros es muy similar. Pastores 51.53%, maestros 48.37%.
3. Un aspecto que destaca entre los elementos que motivan es el reconocimiento por las labores realizadas.
4. Es importante hacer notar que los viajes no resultaron ser un aspecto motivador, fue escasamente mencionado.

Hipótesis III

No existe diferencia significativa en los elementos para motivar a los obreros ministeriales y magisteriales.

El análisis de los resultados presentados en las gráficas cuatro al ocho, demuestran que las diferencias son marcadas hasta las opciones dos y tres, pues en la primer opción son casi semejantes los elementos que motivan a los obreros, por lo tanto se sostiene la Hipótesis Nula.

Información Adicional:

1. Las gráficas cuatro y cinco presentan mucha semejanza entre los elementos que motivan a los obreros ministeriales y magisteriales.
2. Las gráficas cinco y seis manifiestan diferencia, mientras los pastores desean estudios y visitas, los maestros consideran estudios y responsabilidades como elementos de motivación.
3. Para los pastores el salario y para los maestros los incentivos económicos no resultaron ser importantes en la motivación (gráficas cinco y seis).
4. En las gráficas siete y ocho aparece la tercera preferencia y allí aparece la responsabilidad como el elemento más motivador y el reconocimiento como el último elemento de motivación para los pastores. Mientras que para los maestros el reconocimiento ocupa el primer lugar y el salario el último.

5. Al analizar estas gráficas podemos encontrar cuáles son los elementos que podemos usar con mayor eficacia para motivar a los obreros.

6. La última pregunta, la cual era abierta, en ella los obreros manifestaron con mayor frecuencia los siguientes aspectos:

- a) Que los dirigentes los comprendan y que además los visiten
- b) Que se reconozca su trabajo
- c) Que exista mayor compañerismo y relación personal entre dirigentes y obreros.
- d) Finalmente hubo otros aspectos como la espiritualidad de los dirigentes y el salario que recibe el obrero, que se consideran importantes y que por lo tanto merecen ser tomados en cuenta aunque no es lo más sobresaliente.

Respuestas a las Preguntas

Para este estudio se consideraron las siguientes preguntas:

1. ¿Cuánta motivación están recibiendo los obreros adventistas para desempeñar su trabajo?

R. Los pastores manifestaron que actualmente la iglesia y los compañeros son la mayor fuente de motivación, seguido por los administradores y una buena parte manifestó que la mayor fuente de motivación es Dios.

Los maestros manifestaron que los estudios y compañeros eran su mayor fuente de motivación y que también lo eran Dios y la familia.

2. ¿Qué motivación están dando los dirigentes de la iglesia a los obreros?

R. Tanto pastores como maestros manifestaron que están recibiendo muy baja motivación.

3. ¿Qué tipo de motivación es la que el obrero desea y que a su vez lo ayude a tener un mejor desempeño?

R. Con claridad se manifestó que los estudios se consideran como la mayor fuente de motivación y que al mismo tiempo los capacita para un mejor desempeño.

4. De los incentivos que la organización otorga ¿Cuál le es más motivador y por lo tanto le gustaría recibir en primer lugar?

R. Los resultados de la encuesta manifiestan que los obreros desearían recibir la oportunidad de estudiar como el primer incentivo.

5. ¿Cuáles son según su criterio, los dos elementos más importantes que un administrador puede usar para motivarlo actualmente?

R. La comprensión y las visitas a sus hogares son el mayor deseo de los obreros.

Además destacan el compañerismo y la relación personal como una fuente muy importante de motivación.

CAPITULO CINCO

RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**Resumen**

Hoy, como nunca antes en la historia del mundo las empresas grandes y pequeñas están invirtiendo mucho tiempo y mucho dinero con el propósito de descubrir los elementos que logren motivar a los obreros a realizar un mejor trabajo.

La motivación de los obreros en todos los niveles y en cualquier tipo de trabajo se considera que es sumamente importante, ya no es más una opción sino una necesidad.

Es importante hacer notar que al paso de los años ha habido un cambio total en la actitud de los obreros, antes solo se les ordenaba y el empleado obedecía sin preguntar por qué, pero hoy las cosas han cambiado y el obrero ya no quiere ser más un instrumento de la organización. Desea aplicar sus propias ideas al trabajo.

Entre los aspectos que sobresalen para motivar a los obreros se encuentra la participación de éste en las decisiones de la empresa. Japón ha tenido grandes éxitos al aplicar este principio.

Tenemos como organización un gran desafío y es el de ponernos al día con los principios de motivación, utilizando las técnicas modernas, las cuales unidas a los principios bíblicos serán de gran beneficio para nuestra organización en esta área.

Conclusiones

En base al análisis de los resultados de este estudio, llegamos a las siguientes conclusiones:

1. Los obreros que laboran en la iglesia Adventista del Séptimo Día, sean maestros o pastores necesitan de motivación.
2. Una persona motivada realizará con mayor efectividad su trabajo
3. Todo ser humano necesita de motivación
4. La Biblia muestra ocasiones en que Jesús usó la motivación
5. Aunque la persona puede automotivarse, también necesita que externamente se le motive.
6. Ningún dirigente debe considerar que motivar o incentivar a los obreros es un pecado.
7. Toda persona que dirige o trata con elementos humanos, debe conocer los principios de la motivación.
8. Los obreros están recibiendo actualmente poca motivación de parte de sus dirigentes.
9. Los estudios constituyen un recurso muy útil para motivar a los obreros

10. Muchos de los aspectos que se pueden usar para motivar a los obreros no requieren de dinero.
11. El reconocimiento por el trabajo hecho, constituye una fuente de motivación
12. Los mejores incentivos no siempre son los económicos
13. La familia constituye para el obrero una fuente de motivación
14. La relación con Dios es y debe ser siempre la fuente principal de motivación de todo obrero.

Recomendaciones

1. Debe concedérsele gran importancia al estudio de la motivación, a fin de aplicar estos principios en la administración de la iglesia.
2. Todo dirigente debe esforzarse por conocer los principios de la motivación
3. La iglesia debe aplicar los principios de motivación presentados en la Biblia y en al Espíritu de Profecía, así también como los descubiertos por la ciencia.
4. Cada dirigente debiera autoevaluarse para conocer cuán motivadas están las personas con las cuáles trabaja.
5. Debiera cada organización crear un clima adecuado donde las personas puedan suplir sus necesidades sociales, espirituales y mentales, a fin de que se sienta realizado.
6. Debe haber mayor comunicación entre obreros y dirigentes, la comunicación debe funcionar en ambos sentidos.

7. Los dirigentes deben preocuparse no solo por la producción, sino también por los recursos humanos de la organización.

8. Siendo tan importante la familia y Dios como fuente de motivación debe existir un programa continuo que ayude a mantener estos dos aspectos muy en alto.

9. Debe permitírsele mayor participación a los obreros en la toma de decisiones, así también como en el establecimiento de los objetivos y en la elaboración de planes de trabajo.

- Administración de Recursos Humanos, México, D.F.: Editorial Trillas, 1984.
- Ary, Jacobo y Razaviei, J. Introducción a la administración pedagógica, México, D.F.: Nueva editorial Interamericana, 1982.
- Bain, David. Productividad, la solución a los problemas de la empresa, México, D.F.: Mc. Graw-Hill, 1985.
- Barra, Ralph. Círculos de calidad en operación, México, D.F.: Mc. Graw-Hill, 1987.
- Best, J.W. Cómo investigar en Educación, Madrid: Ediciones Morata, S.A., 1982.
- Bennis, Warren. Cómo llegar a ser líder, Bogotá, Colombia.: Editorial Norma, S.A., 1973.
- Bletz, Reinhold R. Juntos al líder, Florida, U.S.A.: Asociación Publicadora Interamericana, 1988.
- Blake, Robert R. y Adams. Una solución Grid a Dilemas de liderazgo, México, D.F.: Editorial Diana, 1992.
- Blake, Robert R., Mcounon, Jane Gryoley, Allen Robert B. Trabajar en equipo, Bogotá, Colombia.: Editorial Norma, S.A., 1989.
- Bolles, Robert. Temas de la Motivación, México, D.F.: Editorial Trillas, 1985.
- Brown, Arnold-Welner, Edith. Supernormalización, México, D.F.: Editora Continental, S.A. de C.V., 1987.
- Castañeda, Luis. Cómo destruir una empresa en 17 meses, Bogotá, México, D.F.: Ediciones Poder, 1991.
- Charice, Swindoli. Planes para la acción, Bogotá, Colombia.

BIBLIOGRAFIA

- Alihan, Milla. Etiqueta Empresarial. México: Editorial Norma S.A. 1989.
- Anzizu, José María de. La gestión empresarial: ¿arte o ciencia ?. Barcelona, España: Ediciones Orbis S.A. 1990.
- Arias, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México, D.F.: Editorial Trillas, 1988.
- Ary, Jacobs y Razaviel A. Introducción a la investigación Pedagógica. México, D.F.: Nueva Editorial Interamericana, 1982.
- Bain, David. Productividad, la solución a los problemas de al empresa. México, D.F.: Mc Graw-Hill. 1985.
- Barra, Ralph. Circuitos de calidad en operación. México, D.F.: Mc. Graw-Hill. 1987.
- Best, J.W. Cómo investigar en Educación. Madrid: Ediciones Morata, S.A., 1982.
- Bennis, Warren. Cómo llegar a ser Líder. Bogotá, Colombia.: Editorial Norma, S.A. 1990.
- Bietz, Reinhold R. Jesús el líder. Florida, U.S.A.: Asociación Publicadora Interamericana. 1988.
- Blake, Robert R. y Adams, Anne. Soluciones Grid a Dilemas de Liderazgo. México, D. F.: Editorial Diana, 1992.
- Blake, Robert R., Mounon, Jane Srygley, Allen Robert L. Cómo trabajar en equipo. Bogotá, Colombia.: Editorial Norma, S.A. 1989.
- Bolles, Robert. Teoría de la Motivación. México, D.F.: Editorial Trillas, 1985.
- Brown, Arnold-Weiner, Edith. Superadministración. México, D.F.: Editora Continental, S.A. de C.V. 1987.
- Castañeda, Luis. Cómo destruir una empresa en 12 meses ... o antes. México, D.F.: Ediciones Poder. 1991.
- Charles, Swindoll. Pásame otro ladrillo. Puerto Rico:

- Editorial Betania. 1981.
- Christian, Dionisio. El líder, Dones y Funciones. Miami, Florida, U.S.A.: Editorial Asociación Publicadora Interamericana. 1992.
- Chruden, Heribert J.C., Sherman, Arthur W. Jr. Administración de Personal. México: Editorial Continental, S.A. 1978.
- Cohen, Allan R., Bradford, David L. Use la persuasión no la Autoridad. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor. 1991.
- Crosby, Philip B. El dulce arte de salirse con la suya. México, D.F.: Editorial Diana. 1979.
- Crosby, Philip B. La Organización Exitosa. Traducción Roberto Haas G. Mc Graw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. 1989.
- Day, H.I. y Berlyne, D.E. "Motivación Intrínseca" La Psicología en la Práctica Educativa. México, D.F.: Editorial Trillas, 1981.
- Dobbins, Gaines S. Aprenda a ser Líder. México, D.F.: Casa Bautista de Publicaciones, 1974.
- Dyer, William G. Formación de equipos. México: Sistemas Técnicos de Edición, S.A. de C.V. 1988.
- Engstrom, Ted W. Desafío del Liderazgo. Miami, Florida, U.S.A.: Editorial Betania. 1986.
- Engstrom, Ted W. Un líder no nace se hace. Miami, Florida, U.S.A.: Editorial Betania. 1980.
- Faria Mello, Fernando. Achilles de Desarrollo Organizacional. México, D.F.: Editorial Lenusa, S.A. de C.V. 1988.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H. Jr. Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso. México, D.F. : Editorial Interamericana S.A. de C.V. 1983.
- Goode, W.J, y Hatt, P. K. Métodos de Investigación Social. México, D.F.: Editorial Trillas, 1988.
- Gordon, Thomas Dr. Líderes Eficaz y Técnicamente Preparados. México: Editorial Diana, 1980.
- Grabinsby, Salo. Ideas para pequeñas empresas. México, D.F.: Del Verbo Emprender, S.A. de C.V. 1991.
- Hernandez y Rodriguez, Sergio, LAE, Ballesteros Inda, Nicolás, CP, Fundamentos de Administración. México,

D.F. Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V.
1987.

Hernandez, Sucrdluk, Chruden, Sherman. Administración de Personal. México, D.F.: South-Western Publishing, Co. Grupo Editorial Iberoamericana. 1986.

Hruden, Heribert J.C., Sherman, Arthur W. Jr. Administración de Personal. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. 1978.

Huse, Edgar F., Bowdith, James L. El comportamiento Humano ne la Organización. México, D.F.: Editorial SISTESA (Sistemas Técnicos de Edición, S.A. de C.V.). 1986.

Iacocca, Lee, Novak, William. Iacocca Autobiografía de un triunfador. México, D.F.: Editorial Grijalbo, S.A. 1985.

Imundo, Louis V. Manual del Supervisor Efectivo. México, D.F.: Editorial Continental, S.A. de C.V. 1984.

Kast, Freemont E., Rosensweig, James E. Administración en las Organizaciones. México: Mc Graw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. 1988.

Kepner, Charles H., Tregoe, Benjamin B. El nuevo directivo racional. México: Mc Graw-Hill. 1983.

Koontz, Harold, O'Donnell, Weihrich, Heinz. Administración. México: Editorial Mc Graw-Hill de México, S.A. de C.V. 1985.

Lafourcade, Pedro. Educación de los Aprendizajes. Argentina: Tercera Edición Kapelusz, 1974.

Lemus, Luis Arturo. Evaluación del Rendimiento Escolar. Argentina: Kapluzz, S.A., 1975.

Levinson, Harry. Motivación y Liderazgo. México: Biblioteca de Harvard de Administración de Empresas Grupo Editorial Expansión. 1980.

Luna A., Guillermo. Hacia una Administración Eficaz. Editorial Betania. 1981.

Mad dux, Robert B. Delegación Eficaz de Facultades. México, D. F.: Grupo Editorial Iberoamericana S.A. de C.V. 1992.

Mc Teer, Wilson. El ámbito de la motivación. México 11, D.F.: Editorial El Manual Moderno, S.A. 1979.

Mehrens, Will, Lehaman. Medición y Evaluación en Educación.

- México: Segunda Edición Continental S.A., 1982.
- Menzies Black, James. Preparación de Personal Competente. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. 1984.
- Meyer, W.D.B. Dalen. Manual de la Técnica de la investigación Educacional. México: Editorial Paidós, 1988.
- Murata, Kazao-Harrison, Alan. Cómo Implantar en Occidente los métodos Japoneses de gerencia Colombia. *Dejís Editores*, S.A. 1991.
- Odiorne, George S. Administración por Objetivos. México: Editorial Limusa. 1987.
- Ogliastri, Enrique. Gerencia Japonesa y Circulos de Participación. Bogotá, Colombia: Editorial Norma, S.A. 1988.
- Parkinson, Northcote, Rustomji, M. K., Sapre, S.A. Los increíbles japoneses. México: Editorial Diana. 1984.
- Perez López, Juan A. La Empresa- Dirección y Administración. Barcelona, España: Ediciones Orbis. 1990.
- Popham, N., James. Problemas y Técnicas de Evaluación Educativa. Madrid: Anaya, 1980.
- R.G.H., Siu. El arte de Administrar. México, D.F.: Editorial Limusa. 1984.
- Rice, A.K. Aprendizaje de Liderazgo. Barcelona, España: Editorial Herder, 1977.
- Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1987.
- Rodriguez Estrada, Mauro. Motivación al trabajo. México, D.F.: Editorial El manual moderno, S.A. de C.V. 1988.
- Rogers, Carl R. El Proceso de Convertirse en persona. México: Editorial Paidós Mexicana, S.A. 1986.
- Roselló, G. Genovard. Psicología de la Educación. Barcelona: Ediciones Leal, 1983.
- Rosenbaum, Bernard L. Cómo motivar a los empleados de hoy. México, D.F.: Editorial Mc Graw-Hill de México, S.A. de C.V. 1983.
- Rush, Myron. Liderazgo, un enfoque biblico a la

administración. Miami, Florida, U.S.A.:Editorial Unilit.
1983.

Stanley M., Babson, Jr. Rotación, depreciación y obsolescencia de recursos humanos y políticas de personal. México: Editorial Limusa. incentivos para el
1981.

Strauss, George, Sayles, Leonard R., Cardenas Nanneti, Jorge. Problemas humanos de la Administración. Prentice-Hall Hispanoamerica, S.A. 1988.

Trech, Wendell L. Administración de personal. México: Editorial Limusa S.A. de C.V. 1986.

Turcotte, Pierre R. Calidad de vida en el trabajo. México: Editorial Trillas S.A. de C.V. 1986.

Vroom, Victor H., Deci, Edward L. Motivación y alta dirección. México: Editorial Trillas. 1982.

Weil, Fordyce. Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos. Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1976.

Weiss, Dimitri. La empresa dirección y administración. Barcelona, España: Plaza Javés Editores, S.A. 1990.

Woolfolk, Anita y Nicolich, Lorraine. Psicología de la Educación para los Profesores. Madrid: Ediciones Narcea, 1986.

Ziglar, Zig. Nos veremos en la cumbre. México: Editorial Diana. 1975.