

RESUMEN

GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS PASTORES Y
MOTIVACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA
DIRECTIVA DE LAS IGLESIAS ADVENTISTAS
DE LA ASOCIACIÓN METROPOLITANA
DE GUATEMALA

por

José Ramiro Hernández y Hernández

Asesor: Manuel Ramón Meza Escobar

RESUMEN DE TESIS DE POSGRADO

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Administrativas

Título: GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS PASTORES Y MOTIVACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LAS IGLESIAS ADVENTISTAS DE LA ASOCIACIÓN METROPOLITANA DE GUATEMALA.

Investigador: José Ramiro Hernández y Hernández

Asesor principal: Manuel Ramón Meza Escobar, Doctor en Educación

Fecha de terminación: noviembre de 2013

Problema

El grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores ¿es predictor del grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la Asociación Metropolitana de Guatemala?

Metodología

Se utilizaron dos instrumentos. El primero constó de 35 ítems para medir la percepción del grado de calidad de la gestión administrativa del pastor y el segundo con 26 declaraciones para medir la percepción del grado de motivación de los miembros de la junta directiva. Los valores de confiabilidad fueron .982 y .958 respectivamente.

La muestra contempló a 116 participantes investigados de una población de 150 individuos. La prueba principal utilizada en esta investigación fue la técnica de regresión lineal simple. También se utilizó la prueba estadística t para muestras independientes y la técnica estadística del modelo de análisis de varianza factorial.

Resultados

Los resultados de este procedimiento fueron los siguientes: la variable predictora (grado de calidad de la gestión administrativa del pastor) incluida en el análisis, explica el 12.8% de la varianza de la variable dependiente (grado de motivación), pues R^2 corregida es igual a .128. El estadístico F fue igual a 17.827, contrasta la hipótesis nula de que el valor poblacional de R es 0. El valor del nivel crítico p igual a .000 indica que existe influencia significativa. Con base en los resultados anteriores se decidió rechazar la hipótesis nula.

Conclusiones

Los pastores deberían esforzarse permanentemente para seguir mejorando su gestión de planeación, organización, dirección y control en sus iglesias. Los esfuerzos pastorales en su gestión administrativa pueden influir positivamente en la motivación de los miembros de las juntas directivas; tratarán de cumplir con mayor responsabilidad cada una de sus tareas eclesíásticas.

Universidad de Montemorelos
Facultad de Ciencias Administrativas

GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS PASTORES Y
MOTIVACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA
DIRECTIVA DE LAS IGLESIAS ADVENTISTAS
DE LA ASOCIACIÓN METROPOLITANA
DE GUATEMALA

Tesis
Presentada en cumplimiento parcial
de los requisitos para el grado de
Maestría en Administración

por

José Ramiro Hernández y Hernández

Noviembre de 2013

**“GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS PASTORES Y
MOTIVACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA
DIRECTIVA DE LAS IGLESIAS ADVENTISTAS DE LA
ASOCIACIÓN METROPOLITANA DE GUATEMALA”**

**“Tesis presentada en cumplimiento parcial de los
requisitos para el grado de Maestría en
Administración con acentuación en Liderazgo”**

POR:

José Ramiro Hernández Hernández

APROBADA POR LA COMISIÓN



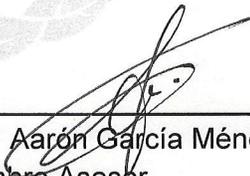
Dr. Manuel Ramón Meza Escobar
Asesor Presidente



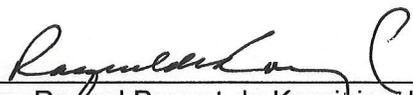
Dr. Agustín Andrade Díaz
Examinador Externo



Mtra. Martha Alicia Olivas Dyk
Miembro Asesor



Mtro. Aarón García Méndez
Miembro Asesor



Dra. Raquel Bouvet de Korniejczuk
Directora de Estudios Graduados

19 de noviembre de 2013
Fecha de Aprobación

DEDICATORIA

A Jesús, mi Creador y Salvador.

A Letty, mi amada esposa a quien amo profundamente, por darme su apoyo incondicional en esta etapa de mi vida.

A mis hijos José Miguel, Jonathan Josué y Maryelin Esther quienes son mis más apreciados tesoros, por siempre animarme a salir adelante.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	vii
RECONOCIMIENTOS	viii
Capítulo	
I. DIMENSIÓN DEL PROBLEMA	1
Antecedentes	1
Administración	1
Motivación	2
Administración y motivación	2
Investigaciones realizadas	5
Planteamiento del problema	8
Declaración del problema	9
Definición de términos	9
Hipótesis	10
Principal	10
Complementarias	10
Preguntas complementarias	11
Objetivos	11
Justificación	12
Limitaciones	13
Delimitaciones	13
Supuestos	14
Marco filosófico	14
Organización del estudio	16
II. MARCO TEÓRICO	18
Introducción	18
Gestión administrativa	18
Conceptos	18
Importancia de la gestión administrativa	21
Factores que influyen en la gestión administrativa	23
Tareas de gestión administrativa	26
Tipos de gestión administrativa	31
Motivación	33
Conceptos	33
Importancia de la motivación	35

	Factores que incluyen en la motivación	38
	Formas de motivación	39
	Relación entre gestión administrative y motivación	42
	Investigaciones	47
III.	METODOLOGÍA	52
	Introducción	52
	Tipo de Investigación	53
	Población	54
	Muestra	55
	Instrumentos de medición	55
	Variables	55
	Variables dependientes	55
	Variables independientes	56
	Elaboración del instrumento.....	56
	Validez	57
	Confiabilidad	58
	Operacionalización de las variables	59
	Hipótesis	59
	Hipótesis nula principal	59
	Hipótesis nulas complementarias	60
	Operacionalización de las hipótesis nulas	61
	Preguntas complementarias	61
	Recolección de datos	62
	Análisis de datos	62
	Resumen	63
IV.	RESULTADOS	64
	Introducción	64
	Descripción demográfica de la muestra	65
	Estado civil	65
	Nivel académico	65
	Género	66
	Cargo en la iglesia	67
	Zona de los miembros	67
	Prueba de hipótesis	68
	Hipótesis nula 1	68
	Hipótesis nula 2	69
	Hipótesis nula 3	69
	Hipótesis nula 4	70
	Hipótesis nula 5	71
	Hipótesis nula 6	72
	Hipótesis nula 7	72
	Preguntas complementarias	73
	Resumen	75

V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	77
	Introducción	77
	Conclusiones	78
	Sobre la declaración del problema.....	78
	Sobre las hipótesis complementarias	79
	Gestión administrativa y género	79
	Gestión administrativa, estado civil y nivel académico	79
	Gestión administrativa, cargo y zona	80
	Motivación y género	80
	Motivación, estado civil y nivel académico	80
	Motivación, cargo y zona	81
	Sobre las preguntas complementarias	81
	Discusión	81
	Recomendaciones	86
	A los administradores de la AMG	86
	A los pastores	86
	Para futuras investigaciones.....	87
	Apéndice	
	A. INSTRUMENTO	88
	B. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	94
	C. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	98
	D. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS PARA HIPÓTESIS	102
	E. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS PARA PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS	124
	F. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS PARA LAS DECLARACIONES DE LOS	
	INSTRUMENTOS	126
	REFERENCIAS	132

LISTA DE TABLAS

1. Operacionalización de las variables	59
2. Operacionalización de las hipótesis	61
3. Estado civil de los miembros de la junta.....	65
4. Nivel académico de los miembros	66
5. Género de los miembros de la junta.....	66
6. Cargo de los miembros de la junta.....	67
7. Zona de los miembros de la junta.....	67

RECONOCIMIENTOS

Una investigación como ésta no podría haberse hecho sin la contribución y colaboración extraordinarias de muchas personas. A través de estas líneas deseo expresar mi más profundo agradecimiento a todos los que me acompañaron en esta extraordinaria experiencia de mi vida.

En primer lugar a Dios, quien siempre me acompañó en cada paso de esta investigación y quien me dio la fuerza y el valor para hacer de este sueño una realidad.

A mis esposa Letty, por el amor que siempre me han dado y por sus oraciones que siempre me han fortalecido en todos los aspectos de mi vida.

A mis hijos José Miguel, Jonathan y Maryelin con infinito agradecimiento por su apoyo y motivación incondicional, en distintos momentos y de diferentes formas.

A los amigos y compañeros que Dios puso en mi camino, quienes con su apoyo me han ayudado a lograr este proyecto.

A los miembros y líderes de las juntas de iglesia, de la Asociación Metropolitana que me apoyaron en la administración y contestación de los instrumentos de investigación.

A los administradores de la Unión Guatemalteca por brindarme la oportunidad de seguir superándome.

A mis compañeros de maestría, por ser el apoyo que necesité en todo momento.

A mi asesor, el Dr. Manuel Ramón Meza Escobar, por su ayuda y dedicación, siempre paciente y por sus acertados consejos en la realización de esta investigación.

A la maestra Martha A. Olivas Dyk por su apoyo en lo que se refiere a revisión de formato y estilo.

A la Universidad de Montemorelos por acogerme y, en particular, a los maestros del posgrado en Administración por la instrucción y formación académica que me han brindado.

Finalmente, a todos los que me apoyaron directa o indirectamente, gracias, ¡muchas gracias!

CAPÍTULO I

DIMENSIÓN DEL PROBLEMA

Antecedentes

Esta sección contiene definiciones conceptuales de administración y motivación. También incluye citas que relacionan a ambas variables.

Administración

Frigo (2007) dice que la administración es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, que recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente.

Muños Machado (2005) explica que administrar es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

Puchol (2007) define a la administración como una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.

Cohen Jeral (2000) opina que la etimología de la administración, da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales.

Motivación

Camayo (2007) afirma que se debe dominar el concepto de la palabra motivación, en su significado literario, intrínseco y monumental. Considera que la motivación es el factor de motor interno que impulsa a un individuo a realizar cualquier tipo de actividad, y que una gran necesidad del mundo moderno es la motivación.

Como plantean Peiro y Prieto (citados en Gil Lacruz, 2007), uno de los objetivos básicos en el estudio de la motivación laboral debería ser su aplicación directa al desarrollo de los individuos. En este sentido, algunas teorías y modelos sobre la motivación laboral pueden ser útiles para la implantación de planes y programas de formación para los empleados.

Para comprender las motivaciones de las personas es necesario precisar en qué consiste la motivación. En este sentido Urcola Telleria (2008) señala: motivar viene del latín – *motus* movido y *motio* movimiento – que significa mover. Es generar en otros una energía conducente al logro de un fin. Es dar lo mejor de sí mismo o tener motivos para la acción. Es la fuerza que impulsa a un individuo adoptar una conducta determinada.

Administración y motivación

Cruz (2005) dice que el líder es el respaldo del equipo en la motivación, el que potencia a las personas para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar, con motivación.

Mclaughlin (2008) explica la importancia que tiene la motivación en el desempeño laboral del individuo. Para eso es necesaria la tarea del administrador y la motivación, que son dos factores determinantes para poder lograr un desempeño óptimo por parte del trabajador. Ambos deben acoplarse para lograr dicha meta, es decir no basta con ser una persona con habilidades extraordinarias sino que ellas tienen que estar combinadas con una motivación, un motor que mueva al individuo a utilizar esas habilidades en pro de desempeñar su trabajo de la mejor manera posible. Por otro lado, una persona 100% motivada para un trabajo no basta para que su desempeño sea el óptimo sino que junto a su motivación para trabajar deben existir estrategias de la organización que le permitan desempeñar su labor de buena manera.

Muñoz (2004) hace que ver los gerentes debe aplicar estrategias para desarrollar sus propios programas de motivación. Los gerentes que saben lo que quieren sus empleados deben proporcionar la motivación para satisfacer esas necesidades. Dado que las personas prefieren diferentes beneficios, los programas motivacionales deben ser desarrollados con la suficiente flexibilidad para tener en cuenta las diferencias en las preferencias individuales. Los jefes deben conectar los resultados deseados con los objetivos de rendimiento de la organización, aumentando la motivación de los empleados de que el trabajo duro y un buen rendimiento llevan a los resultados deseados.

Fremot (2005) hace ver que el poder estudiar a fondo los recursos humanos y sus funciones ayuda muchísimo a superar falencias que tienen con respecto a esta área. Los conocimientos adquiridos permiten enriquecer la formación profesional como ejecutivos y administradores, con una base sólida en todas las materias que se

deben manejar para poder ejercer la profesión de una forma correcta. Se debe estar consciente de que las organizaciones no solo requieren de una buena gestión de finanzas, marketing y de operaciones, sino que también de una buena gestión de motivación, ya que son los individuos que realizan cada una de estas tareas, es decir, son las personas quienes dan vida a la empresa.

Gibson (2001) dice que la motivación va en dirección a alinear los objetivos personales con los de la compañía donde se labora. Es por eso que existe una amplia preocupación por el bienestar del empleado, ya que se han dado cuenta que una fuerza laboral motivada produce resultados concretos en la productividad de cada individuo y así en el desempeño global de la empresa.

Dessler (2006) hace notar que la principal función de la gestión administrativa, es buscar alinear los objetivos de cada empleado con los de la organización. Se preocupan del bienestar de los empleados porque saben que esa motivación está en función del esfuerzo y del desempeño, por ende produce resultados concretos en su productividad. Dado que las necesidades de los individuos son tanto monetarias como no monetarias, la motivación se logra a través de la satisfacción de ambas necesidades. Las personas trabajan con un mayor esfuerzo, colaboran con sus compañeros en pro del cumplimiento de las metas de la compañía, tienen un grado de satisfacción laboral mayor y están comprometidos con la empresa, ellos se sienten parte de ésta y que su trabajo es fundamental en el cumplimiento de las metas.

El administrador debe conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, es decir, liderar. Como Harvard (2001) afirma que el liderazgo es necesario en todos los humanos, en especial en las empresas y en cada uno de sus

departamentos. Así mismo, es esencial en todas las demás funciones de la dirección y control. Pero, es más importante en la función de dirección, que toca más de cerca a los individuos, que necesitan motivación en sus responsabilidades laborales.

Investigaciones realizadas

Mejía Mejía (2009) investigó si existe relación entre la percepción del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente de campo local y el grado de satisfacción laboral de los pastores de distrito de la Iglesia Adventista del séptimo día en El Salvador. Se utilizaron dos instrumentos. El primero compuesto por 36 declaraciones para medir el grado de satisfacción laboral, y el segundo por 60 declaraciones para medir el grado de calidad de la gestión administrativa. La muestra contempló a toda la población investigada, un total de 87 pastores de distrito. Para las diferentes hipótesis formuladas se utilizaron las pruebas estadísticas r de Pearson, el modelo de análisis de varianza factorial y el modelo de varianza de un factor. Se encontró que la percepción del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente y el grado de satisfacción de los pastores tuvieron un grado de relación positiva y media ($r = .543$ y $p = .000$). Se encontró que el estado civil, la categoría salarial, la categoría pastoral y el tiempo de servicio, no produjeron un efecto significativo sobre la percepción de la calidad de la gestión administrativa. Se encontró diferencia en la percepción de calidad de la gestión administrativa según el nivel académico ($F = 4.658$ y $p = .012$). El estado civil, la categoría salarial, la categoría pastoral y el tiempo de servicio, no produjeron un efecto significativo sobre el grado de satisfacción laboral. Se encontró una diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral según el nivel académico ($F = 4.341$ y $p = .016$). En general

se concluyó que los encuestados tienen una percepción entre *regular* y *bueno* del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente de campo local, y entre *satisfecho* y *muy satisfecho* del grado de satisfacción laboral. Los grados de calidad de la gestión administrativa y satisfacción laboral estuvieron relacionados.

Santa Cruz Campos (2001) presenta los resultados de un estudio sobre la administración, la motivación y las actitudes en el ambiente laboral de una escuela secundaria de Tampico, Tamaulipas, México. Para esta investigación, se utilizó una muestra que incluyó a 68 docentes, sin tomar en cuenta a la dirección y subdirección de los dos turnos de la escuela. Se aplicaron cuestionarios sobre administración y motivación a los profesores, Los resultados señalaron que 72.9% de los maestros estaban desmotivados por la deficiencia administrativa de la dirección escolar al no darles participación en la toma de decisiones, por la irregularidad en la información, por la necesidad de afiliación con el resto del personal, causando un bajo rendimiento en el cumplimiento de las tareas de sus funciones.

Quintanilla Morales (2009) investigó si existe relación entre el grado de motivación y el grado de satisfacción laboral de los pastores que trabajan para la Iglesia Adventista del séptimo día en El Salvador. Utilizó dos instrumentos; el primero estuvo formado por 30 declaraciones para medir el grado de motivación y el segundo por 36 declaraciones para medir el grado de satisfacción laboral. Los valores de confiabilidad alfa de Cronbach fueron de .941 y .937 respectivamente. La muestra contempló a toda la población investigada sumando un total de 91 pastores de distrito. Para las diferentes hipótesis formuladas se utilizaron las pruebas estadísticas *r* de Pearson, *t* de Student para muestras independientes y análisis de varianza para un factor. Se encontró que el grado de motivación y el grado de satisfacción laboral

tuvieron un grado de relación positiva y moderada ($r = .578$ y $p = .000$). No se encontró diferencia en el grado de motivación que experimentan los pastores según el estado civil, nivel académico, categoría salarial, categoría pastoral, tiempo de servicio y campo donde laboraban. Para las variables estado civil, categoría salarial, categoría pastoral, tiempo de servicio y campo donde laboraban no se encontró diferencia en el grado de satisfacción. Se encontró diferencia significativa en el grado de satisfacción laboral según el nivel académico ($F = 4.349$ y $p = .016$). En general se concluyó que todos los encuestados tuvieron un grado de motivación entre *regular* y *buena*. El grado de satisfacción laboral estuvo valorado entre *satisfecho* y *muy satisfecho*. Los grados de motivación y satisfacción laboral estuvieron relacionados positiva y moderadamente.

García Calvo (2006) estudió a una población de jugadores de fútbol en las categorías infantil, cadete y juvenil de la Comunidad Autónoma de Extremadura, España. El objetivo de la investigación era saber si existe relación entre la motivación de parte de los directivos formando un clima social de estimulación y el rendimiento o los resultados en el deporte del fútbol. La población estaba compuesta por 462 jugadores de fútbol, de género masculino, y con edades comprendidas entre los 13 y los 19 años. La media de edad es de 14,9 años. Utilizando el método de muestreo aleatorio por conglomerados con un intervalo de confianza del 95% se encontró que los sujetos que tenían una elevada orientación hacia clima motivacional, desarrollaron en forma más acentuada el rendimiento deportivo y el cumplimiento de la tarea, que explica la motivación en el deporte. También se encontró que el clima social y sobre todo el clima contextual de motivación influyó en el comportamiento de los futbolistas, en los comportamientos que irían relacionados con un tipo de

motivación más auto determinada, un mayor nivel de cohesión y relaciones sociales, menos conductas antisociales o menor tasa de desánimo.

Planteamiento del problema

Guatemala es una de las repúblicas de Centro América, que tiene una extensión de 108,400 kilómetros cuadrados, compuesto por veintidós departamentos, siendo su capital Guatemala, que pertenece al departamento central Guatemala, Guatemala; en dicha ciudad tiene su sede la Asociación Metropolitana, organizada en el año 1995 que surgió de la división de la Misión de Guatemala que atendía todo el país en tres campos, Misión Sur Occidente, con sede en Totonicapán, Misión Nor Oriente con sede en Zacapa, y la Asociación Metropolitana de Guatemala con sede en la ciudad capital Guatemala.

La Asociación Metropolitana de Guatemala es una organización de la iglesia adventista que agrupa una cantidad de iglesias y grupos, que son atendidas por doce pastores, con una oficina regional dentro de la Unión Guatemalteca, que está compuesta por cinco misiones y una asociación. La Asociación Metropolitana de Guatemala, sirve a cincuenta y dos iglesias organizadas, con doce pastores distritales que atienden entre cuatro a cinco iglesias cada uno.

Siendo que el trabajo del pastor es básico en la motivación de los miembros de las juntas directivas de las iglesias, para lograr un equipo eficaz en el desarrollo de los departamentos de las iglesias, y en el cumplimiento de la misión, por lo que es importante verificar la manera en que influye el pastor en la motivación de los miembros de la junta directiva de la iglesia, ya que esta es clave en el cumplimiento de la misión de la iglesia.

La junta directiva de la iglesia es la que planifica y coordina las actividades evangelísticas y administra los programas de los departamentos de la iglesia, esta es nombrada por la comisión de nombramiento de la iglesia local, por un periodo de un año, con la opción de ser reelegidos por un año más. La junta directiva es la autoridad máxima de la iglesia, siendo que es de mucha influencia, debe percibir del pastor una motivación constante, para el desempeño de sus responsabilidades.

Declaración del problema

El propósito de esta investigación es esclarecer el siguiente problema:

El grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores ¿es predictor del grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la Asociación Metropolitana de Guatemala?

Definición de términos

Definición de términos que se plantean en la investigación:

Grado de calidad: nivel en que se encuentra el desarrollo del trabajo del pastor, en el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades de su puesto.

Gestión administrativa: la ponderación del conjunto de acciones mediante las cuales el pastor desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

Grado de motivación: nivel en que se encuentra la disposición anímica del individuo que se manifiesta en su actitud y conducta.

Miembros de junta: es un grupo de personas elegida por los miembros de la iglesia con el propósito de que desempeñen funciones directivas en una iglesia local.

Junta directiva: es esencial para la vitalidad y el desarrollo de la iglesia, se reúne una vez por mes; la iglesia en una reunión del pleno, determina la cantidad de miembros que deben estar presentes para constituir quórum en la toma de decisiones.

Hipótesis

Esta sección contiene la hipótesis principal y las complementarias de esta investigación.

Principal

Ho: El grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores es predictor del grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la Asociación Metropolitana de Guatemala (AMG).

Complementarias

Ho₂: Existe una diferencia significativa del grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores según el género de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG.

Ho₃: Existe una diferencia significativa del grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores según el estado civil y el nivel académico de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG.

Ho₄: Existe una diferencia significativa del grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores según el cargo y la zona de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG.

Ho₅: Existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG, según el género.

Ho₆: Existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG, según el estado civil y el nivel académico.

Ho₇: Existe una diferencia significativa del grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG, según el cargo y la zona.

Preguntas complementarias

1. ¿Cuál es el grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores en la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG?

2. ¿Cuál es el grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG?

Objetivos

En esta investigación se plantean los siguientes objetivos:

1. Conocer si grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores, es predictor del grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG.

2. Conocer el grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores de la AMG.

3. Conocer el grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG.

Justificación

Este estudio es de vital importancia en la actualidad; según Bustos (2000) la motivación es como una fuerza impulsora de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, por lo que se hace necesario estar motivado para cumplir las tareas diarias que la vida impone.

Uno de los cometidos de los pastores de iglesia, es que en su gestión administrativa puedan influir acertadamente en la motivación de los miembros de de la junta directiva de la iglesia para que cumplan sus responsabilidades.

Se justifica la realización del estudio porque, según De La Colina (2003) la gerencia de una empresa es la responsable de conducir a su personal y la institución misma hacia la obtención del objetivo que ella persigue, sin que varíe la responsabilidad por el hecho de que ésta sea propiedad de una persona o de accionistas o de su tamaño, o de los diferentes puestos de trabajo y que realizan su trabajo en equipo, prestando especial atención a la influencia del mando a partir de sus habilidades comunicativas.

La motivación de los miembros de la junta directiva es un fin en sí mismo. Tiene un valor intrínseco que compete especialmente al pastor de iglesia, ya que cumpliendo esto en forma eficaz se tendría mejores iglesias y miembros mejor atendidos; el crecimiento de la iglesia sería integral.

La junta directiva de la iglesia es uno de los entes rectores de más influencia en el ambiente de la iglesia; deben ser los que más motivados deberían estar, para la

administración de la iglesia, y en el cumplimiento de la misión.

Limitaciones

Algunas limitaciones de esta investigación fueron:

1. Los resultados de este estudio solo aplica a los miembros de las juntas directivas de las iglesias centrales de los distritos que componen la AMG.
2. El investigador tuvo dificultades para estar presente en algunas iglesias para aplicar el instrumento a las juntas directivas y necesitó ayuda de terceros.
3. No se pudo exigir la asistencia a la sesión de trabajo para que el instrumento fuera contestado.

Delimitaciones

Algunas delimitaciones del estudio fueron las siguientes:

1. La población contemplada en la investigación, fueron los miembros de la juntas directivas de las iglesias centrales de los distritos que componen la AMG. La junta directiva la integran los siguientes puestos: (a) anciano(s), (b) director de diáconos, (c) directora de diaconisas, (d) tesorero(a) de iglesia, (e) secretario(a), (f) director de ministerios personales, (g) secretario ministerios personales, (h) director ministerios de publicaciones, (i) coordinador de interesados, (j) directora de dorcas, (k) director de escuela sabática, (l) director de ministerio de familia, (m) directora ministerio de la mujer, (n) coordinador de ministerio infantil, (ñ) director de educación, (o) director de jóvenes, (p) director club de conquistadores, (q) director de comunicación, (r) director de salud, (s) director de mayordomía, (x) director libertad religiosa.
2. La investigación se efectuó en el año 2013.

3. Con esta investigación no se pretendió determinar las causas de los resultados.

4. Algunas de las hipótesis no tuvieron sustento teórico; fueron formuladas por recomendaciones del asesor principal e interés del investigador.

5. La evaluación del grado de calidad de la gestión administrativa del pastor se hizo desde la percepción que tienen los miembros de la junta directiva de las iglesias.

6. El grado de motivación del miembro de la junta directiva se hizo con base en la auto percepción.

Supuestos

A continuación se presentan algunos supuestos de la presente investigación:

1. La población encuestada contestó honestamente los instrumentos que se le aplicaron.

2. Los instrumentos aplicados midieron lo que se pretendió medir.

3. Los miembros de las juntas directivas contestaron el instrumento libremente, sin ninguna presión del encargado de aplicar el instrumento.

Marco filosófico

Desde el inicio de la historia de la humanidad Dios le delegó a los primeros padres la tarea de administrar: “Y los bendijo Dios, y les dijo: fructificad y multiplicaos; llenad la tierra, y sojuzgadla, y señoread en los peces del mar, en las aves del cielos, y en todas las bestias que se mueven sobre la tierra” (Génesis 1: 28, Reina Valera 1960).

El sueño de Dios era lograr, que la influencia de Adán en la administración de la creación fuera la motivación para que todos los demás seres de la creación,

mostrarán su lealtad a él como creador y de esta manera transmitirlo de generación en generación.

El grado de calidad de la gestión administrativa de un líder, es determinante en la motivación de sus seguidores, ya que de esto depende la auto motivación de sus directivos en la ejecución de sus deberes y el cumplimiento de la misión no importando cual es el negocio de la empresa.

Lamentablemente la calidad de la gestión administrativa de Adán se rompió y la situación quedó solamente en aquellos que aceptaran el plan alternativo de Dios, y la gran mayoría de la población tomó el camino equivocado.

En el transcurso de la historia se observa cómo en algunos casos la gestión administrativa de algunos de los reyes de Israel, provocó un grado de calidad de motivación de sus dirigidos.

Lo podemos ver en la gestión del rey Ezequías, la historia está registrada en el segundo libro de las Crónicas de los capítulos 29 al 32. Antes de este gobierno, las cosas no habían sido muy buenas para el pueblo de Israel, había tenido gobernantes incapaces de producir una gestión administrativa de motivación a la adoración correcta del Dios verdadero y prosperar como nación políticamente y tener la influencia correcta para las demás naciones.

Ezequías comenzó a desarrollar un liderazgo hacia los hombres que necesitaba en su gestión administrativa, los levitas; luego de ejercer su influencia sobre ellos dio los pasos para llevar a la nación de Israel a tener un impacto impresionante sobre las demás naciones.

La parte más impresionante de su gestión se registra en el capítulo 32 de 2 Crónicas, donde se puede ver el grado de motivación que provocó en sus dirigidos

para hacerle frente a la crisis del momento contra los asirios, dejando que Dios hiciera su trabajo, logrando un gran triunfo.

Dios ilumine a los que tiene el privilegio de ser parte del liderazgo de la iglesia en este tiempo, para ejercer una gestión administrativa motivadora, hacia los dirigidos, especialmente en las juntas directivas, que son la parte fundamental en el desarrollo del trabajo de la iglesia para este tiempo, ya que de la forma como ellas ejerzan su influencia en la iglesia se alcanzaran grandes victorias para este tiempo.

Organización del estudio

La presente investigación tuvo como propósito conocer si el grado de calidad de la gestión administrativa del pastor tiene influencia en el grado de motivación de los miembros de la junta directiva de la iglesia, se organiza de la siguiente manera:

En el Capítulo I se describe la dimensión del problema a través de antecedentes, investigaciones realizadas, planteamiento del problema, declaración del problema, define los términos a utilizar; también expone las hipótesis de la investigación, así como los objetivos, justificación, limitaciones, delimitaciones, supuestos y marco filosófico.

El Capítulo II contiene el marco teórico, donde se presenta y analiza la bibliografía de los conceptos de las variables gestión administrativa y grado de motivación de los miembros de la junta directiva desde la perspectiva de diferentes autores, así como la importancia que estas dos variables tienen en la motivación de los miembros de la junta directiva. Asimismo, el capítulo presenta las distintas técnicas por medio de las cuales es posible evaluar, tanto el grado de gestión

administrativa, como el grado de calidad de la motivación que tienen los miembros de la junta directiva.

En el Capítulo III se describe la metodología que se utilizó en este estudio. Se menciona la población y la muestra, así como el proceso mediante el cual se construyó los instrumentos utilizados. Se incluye además la operacionalización de las variables y la operacionalización de las hipótesis, así como las pruebas estadísticas a usar.

El Capítulo IV muestra los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los miembros de la junta directiva. Incluye la respuesta a las hipótesis nulas y a las preguntas complementarias.

Finalmente, el Capítulo V presenta las conclusiones y la discusión derivada de éstas. Contiene también las recomendaciones para futuras investigaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Introducción

Esta investigación tuvo como objetivo esclarecer el siguiente problema: el grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores ¿es predictor del grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG?

En el marco teórico se constituye en primer lugar por los conceptos, importancia, factores, tareas y tipos de la variable gestión administrativa. Además incluye concepto, importancia, factores y formas de la variable motivación. También incluye la relación entre las variables gestión y motivación. Finalmente algunas investigaciones de relación entre los constructos.

Gestión administrativa

En esta sección se presenta y analiza la bibliografía relacionada con la variable gestión administrativa desde la perspectiva de diferentes autores. Además presenta las teorías en las que se basa el constructor, importancia, factores, tarea y tipos.

Conceptos

Romero (2007) dice que la gestión administrativa es el área que debe

provocar el desarrollo del liderazgo claro y compartido que conduce al equipo humano de la institución a trabajar, bajo principios y valores comunes para el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de la institución. La gestión administrativa atañe también al desarrollo de procesos de gerencia estratégica que asegura el cumplimiento de las metas y el seguimiento sistemático de indicadores globales de la institución que permitan el control del conjunto de procedimientos implicados en su desarrollo.

Chávez (2001) dice que el concepto de la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, las personas cumplen eficientemente objetivos específicos, ya que ningún administrador puede lograr administrar, si no tiene el recurso humano a su disposición, porque puede recibir la estructura y los recursos financieros, pero sin el recurso humano es imposible ser un administrador.

Chavienato (2006) menciona que el concepto del trabajo administrativo que debe realizar todo profesional es muy diferente entre uno y otro, en relación al campo de actividad de la empresa en la que se encuentra laborando. Por lo que el concepto de la gestión administrativa es quizá uno de los elementos más abstractos contenidos dentro del ambiente gerencial moderno.

Un sinónimo para entender mejor el concepto de la gestión administrativa es esencialmente algo muy similar a ejecución, a la capacidad de hacer, de sincronizar aspiraciones y objetivos bajo la premisa del uso eficiente de recursos y capacidades para lograr beneficios dentro de parámetros aceptables de eficiencia. Asimismo, posee componentes fundamentales que se refieren a la estrategia, los procesos internos, la cultura, los productos y el mercado. Las empresas definen estrategias

con el propósito de construir puentes que le permitan vincularse con su entorno y bajo esa perspectiva, la gestión administrativa, puede interpretarse como la base de esos puentes que les permite afianzarse de cada lado para poder comunicarlos (David, 2003).

Rodríguez Serrano (2004) describe que los modelos de gestión administrativa eficaz pueden ser definidos como el conjunto de conocimientos, técnicas y habilidades imprescindibles para desempeñar eficazmente los puestos para conseguir resultados mediante la supervisión, coordinación o interacción con terceros.

Tremblay y Simard (2005) dicen que las prácticas que se pueden considerar fundamentales para la buena gestión administrativa se desarrollan en cuatro conceptos:

1. Estrategia: relacionada con la construcción de proposiciones de valor alrededor del cliente, la calibración del esfuerzo en función de los cambios del entorno, la comunicación de las aspiraciones del negocio y la conservación del enfoque.

2. Ejecución: referida a la entrega de productos y servicios que cumplan consistentemente con las expectativas de los clientes y consumidores, la toma de decisiones oportuna, eliminar constantemente cualquier forma de desperdicio y propiciar la mejora de la productividad.

3. Cultura: que se compone de la inspiración de quienes nos siguen, para que hagan las cosas mejor por medio de las facultades de las personas para ejecutar la toma de decisiones acertadas y oportunas, la recompensa de los logros, crear retos y fortalecer y promover los valores de la empresa.

4. Estructura: que busca simplificar y hacer el trabajo fácil de llevar, promover la cooperación, colocar a la mejor gente en el frente de acción y diseñar sistemas para aprender y compartir el conocimiento. Estos cuatro aspectos representan la evolución de los conceptos tradicionales asociados al ciclo de administrar, y muestran cómo el trabajo de administrar debe considerar dimensiones más allá del simple logro de resultados.

Fernández Ríos (2001) define la gestión administrativa como un sistema organizacional que asume la responsabilidad de la política de dirección y desarrollo de recursos humanos, apoyando una cultura de estrategias, sistemas y técnicas que permitan desarrollar la eficiencia y la eficacia de la organización y lograr la mejor satisfacción de las personas y el desarrollo de los recursos humanos.

Koontz (2004) indica que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.

Importancia de la gestión administrativa

Para White (2011) la importancia de la gestión administrativa se basa en una buena salud física. Dice que los administradores deberían ser impulsados a mantener tanto el cerebro, como los huesos y los músculos en las condiciones más saludables que sea posible, para que la fuerza física y la claridad mental ayuden a ser un administrador fiel. De esta manera los intereses egoístas se mantendrán constantemente bajo sujeción, porque cuando se les permite actuar, debilitan el intelecto, endurecen el corazón y menoscaban el valor moral.

De acuerdo con González de Mendoza, Pando Moreno y Aranda Beltrán

(2002), una de las características más relevantes de la importancia de la gestión administrativa del manejo de las pequeñas empresas es el papel del propietario. Lo que sucede en ellas es el resultado de la gestión administrativa del dueño que es el mayor responsable a quien se le puede atribuir la capacidad de interpretar las condiciones del entorno, las situaciones propias de la empresa y la totalidad de las decisiones de la organización.

Tremblay y Simard (2005) afirman que la importancia de la gestión administrativa no posee fórmulas secretas ni requiere de habilidades extraordinarias, pues su principal punto de apoyo está en la capacidad de hacer y concentrar el esfuerzo en un espacio y tiempo a través del cual se logran los mejores resultados.

Castelló Muños (2007) señala la importancia de la gestión administrativa ya que ésta facilita la toma de decisiones y la generación del valor ajustado a la gestión del riesgo, ya que todo administrador debe tener claro el riesgo de la toma decisiones.

La importancia de la gestión administrativa es señalada por Bellei y Fiabane (2003) al encontrar que las causas de los problemas y confusiones en el manejo de las labores administrativas de un centro de estudios de Chile, se debieron a mucha debilidad en la gestión administrativa de los altos funcionarios, que afectaba el sistema educativo de la institución.

La gestión administrativa es importante y fundamental para el futuro de la organización ya que según Robbins y Coulter (2000) la planeación administrativa reduce la incertidumbre al obligar a los gerentes a mirar hacia el futuro, para anticipar los cambios, y considerar los impactos de estos para preparar las respuestas adecuadas. Cuando existe planeación administrativa, los departamentos y el

personal trabajan por fines correctos de unidad, lo que impulsa a la organización a que avance hacia sus metas.

Acosta Hernández (2005) presenta la importancia de administrar para mantener una buena organización, con buenas estructuras que puedan facilitar el trabajo de cualquier organización o empresa, mientras que cuando existen estructuras deficientes en la administración impiden el buen funcionamiento o la ejecución de los programas de la organización.

Cuando se habla de personas y de gestión administrativa se ve la importancia de administrar, especialmente cuando se trata de empleados, afirma Cohen Jeral (2000). Cuando se administran individuos, hay que tener bien presente que se trata de seres humanos pensantes. Por consiguiente, el estudio del comportamiento de los individuos es esencial para analizar la gestión administrativa o dirección de empleados o voluntarios hacia la consecución de objetivos.

Factores que influyen en la gestión administrativa

Urcola Telleria (2005) hace notar que son muchos los administradores que, siendo muy buenos técnicos y excelentes profesionales, muchas veces fracasan en el objetivo de lograr metas a través de otros, así como de lograr movilizar las inteligencias de todos al proyecto común de la empresa. ¿A qué se debe esto? ¿Qué es lo que ocurre? ¿Por qué muchos administradores no saben dirigir adecuadamente a sus colaboradores? No hay una respuesta fácil ni sencilla a los interrogantes expuestos debido a que son diversos los factores que dan origen a tales fracasos. Uno de ellos es la insensibilidad humana al administrar, ya que muchas veces se ve a las personas como un medio de producción y no como un recurso humano; y otra

es que muchos ejecutivos tratan asuntos de trabajo con empleados sobre la marcha, y no dedican tiempo para resolver conflictos de trabajo entre ellos, otro es el narcisismo egocéntrico de muchos administradores, que lo único que le interesa es ascender a los puestos más altos a costa de quienes se encuentren en su camino, sean colaboradores o compañeros, desconociendo los mecanismos que mueven a las personas. Una más es la falta de habilidad y tacto en las relaciones personales con sus colaboradores. Estos son los factores más predominantes en el fracaso de muchos ejecutivos en la gestión administrativa.

Arellano Gault (2004) declara que las combinaciones de los factores externos como autonomía organizacional y estímulo interno, y además recursos humanos, comportamiento, estructura y la experiencia, son los que determinan el éxito o el fracaso de los esfuerzos por implantar la administración. Estos factores externos son determinantes, ya que representan condiciones no sustituibles para la implantación de la gestión administrativa de cualquier empresa y el logro del buen desempeño de sus trabajadores.

Reggie (2000) señala que todo administrador debe tener claro que delegar autoridad y servir a los demás son factores que identifican una dirección con madurez y esto distingue un liderazgo efectivo. Para llegar a esa efectividad según este autor, es necesario que en la delegación de autoridad el ejecutivo responda a la pregunta: ¿Como administrador tiene la suficiente confianza en sí mismo para que la opiniones de los demás no le molesten? White (2011) concuerda con este autor, ya que pone a Jesús con un liderazgo muy efectivo, diciendo que en el corazón de Jesús siempre reinaba perfecta armonía con Dios, tenía perfecta paz, nunca le halagaban los aplausos, ni le deprimían las censuras o el chasco. En medio de la

mayor oposición o el trato más cruel, siempre seguía con buen ánimo, no cabe duda que no haya existido líder con mejor efectividad en el liderazgo que Jesús. Esta actitud es un factor muy raro en la administración de los ejecutivos, pero determinante en el éxito de las empresas.

Drucker (2007) identifica una serie de factores responsables de la falta de productividad de las empresas: (a) la mala administración, (b) refuerzos para mejorar el nivel de productividad mal encaminados, (c) el desaliento fiscal y el deterioro de la ética del trabajo, (d) plantas y equipos obsoletos, (e) investigación y desarrollo insuficientes y (f) relaciones laborales inadecuadas. Se puede deducir que alguno de estos factores restrictivos es generado por la propia empresa o por sus directivos. Otros surgen del exterior. Pero en ambos casos estas fuerzas luchan por inhibir cualquier intento para mejorar la productividad.

Bain (2003) recomienda a la administración tomar en cuenta factores que permitan mejorar la productividad de los empleados. Estos son los factores que deben ser desarrollados en la gestión administrativa: (a) formular y desarrollar un plan de adiestramiento y capacitación para que los empleados adquieran nuevos conocimientos y habilidades, (b) revisar y mejorar los sistemas de ingreso, calificación y selección de personal, (c) establecer un sistema adecuado de remuneración y reconocimiento que premie la contribución del trabajador al resultado, (d) diseñar y mantener estructuras organizativas que permiten la interacción adecuada de sus miembros y al logro de los objetivos de cada unidad de trabajo y (e) adecuar y mejorar los sistemas de información y comunicación que posibiliten el flujo de información de manera efectiva entre los distintos niveles

jerárquicos. El directivo que implemente estos factores de efectividad logrará el éxito de su trabajo y de la empresa que dirige.

Tareas de gestión administrativa

Rodríguez Serrano (2004) describe catorce tareas de las gestiones administrativas eficaces clasificadas en tres grupos:

1. El primer grupo son, tareas referidas a dirección y liderazgo: (a) conocer, distinguir y ejecutar las cuatro actividades de un puesto de gestión: planificar, organizar, coordinar y controlar; (b) distinguir entre autoridad y responsabilidad: ser capaz de asumir la responsabilidad de las tareas claves en la administración; (c) conocer y aplicar los métodos de dirección y liderazgo utilizados por los gestores eficaces, estimulando y coordinando las actividades de los demás hacia la consecución de los resultados del negocio; (d) conocer la técnica de definición de objetivos y formular objetivos de acuerdo con la misma y (e) establecer prioridades según la importancia y urgencia del trabajo, fijando una secuencia de acciones coherentes; evaluar los progresos y tomar medidas eficaces si es preciso.

2. El segundo grupo son tareas referidas al conocimiento de la empresa: (a) conocer la empresa y entender su estrategia, sus valores, sus políticas y la estructura de la organización; (b) conocer la misión y las funciones de las distintas aéreas de la empresa y utilizar adecuadamente sus recursos o los recursos de especialistas externos; (c) entender las responsabilidades de las organizaciones empresariales y de la empresa en particular hacia la comunidad, y ser capaz de actuar de acuerdo con las mismas. Estas son las tareas eficaces en la administración de cualquier empresa por sus altos ejecutivos, que han logrado mucho éxito en la

gestión ejecutiva de la institución.

3. El tercer grupo son tareas referidas a habilidades de gestión: (a) conocer y aplicar las técnicas eficaces de comunicación e intercambio de ideas con los demás, mediante la palabra o la escritura; (b) conocer y aplicar las técnicas de dirección de reuniones; (c) hacer presentaciones eficaces, seleccionando los medios más adecuados; (d) organizar el tiempo y programar las actividades de uno mismo de manera eficaz; (e) juzgar correctamente la necesidad de un trabajo en equipo a partir del costo, el tiempo y los resultados deseados; (f) cultivar relaciones que permiten alcanzar los objetivos, creando una eficaz red de contactos.

Según Viel (2001), entre las tareas de la gestión administrativa se encuentran: la planificación, que consiste en establecer estrategias con el fin de alcanzar los objetivos de la institución o empresa. Además, la ejecución de la planificación, el control, y la evaluación de la planificación, para que los logros de la empresa sean los buscados en los objetivos trazados.

Villasmil (2006) dice que en la medida en que las empresas crecen, la complejidad, la variedad y principalmente el número de tareas que debe realizar el administrador principal aumentan, hasta que llega el momento en el cual físicamente es imposible que una sola persona le pueda hacer frente a todas las responsabilidades que lleva consigo la dirección y la administración de la empresa u organización, por lo que las tareas de menor responsabilidad debe ser delegadas en el personal de apoyo, para lograr los mejores resultados en la administración y metas de la empresa.

Tremblay y Simard (2005) comentan que si las estrategias miran hacia afuera, la gestión administrativa es importante en la tarea interna de la empresa, y que por el

contrario, si se abre un espacio de debate sobre el predominio del término estrategia frente al de administrar, encontraremos la eterna discusión de qué es más importante, ¿los medios o los fines? Se puede entender la importancia de la tarea de administrar como el modo particular de proceder de cada empresa, con el fin único de alcanzar los objetivos del negocio, expresadas en el trabajo mismo de las personas que deben enfrentar los problemas y aportar soluciones para asegurar las tareas y lograr mejores resultados de la institución.

White (2011) menciona que una de las tareas imprescindibles del administrador es tener una relación íntima con Jesucristo que le dará habilidad para dominar sus intereses personales y actuar en plena voluntad con Jesús. Esta es una idea que concuerda con lo que dice Nouwen (2000), que todo administrador cristiano debe estar siempre manteniendo una relación permanente y muy íntima con Jesús, porque de allí vendrá la fuente para tener palabras de ánimo, consejo y dirección para el personal que administra, y el éxito de la institución.

Según Koontz (2004) dice que históricamente, la importancia de la administración son las tareas que han utilizado los grandes administradores de empresas para superar la transición de una organización más compleja y exigente, y así aliviar la carga de trabajo, las cuales han sido la distribución de tareas, la delegación de autoridad, los comités de trabajo y los consultores, entre los empleados de mayor rango de dichas empresas, donde se han dado transiciones de empresas a pequeñas, a grandes transnacionales.

White (2011) dio un consejo muy oportuno a los dirigentes de instituciones, diciéndoles que hay que tener metas bien definidas y claras en la administración, pero para evitar las presiones del trabajo y de muchas veces actuar irracionalmente

con los empleados, deberían cuidar su salud, dedicar tiempo a sus familias y a la recreación, esto les ayudaría mucho a renovar fuerzas y tener ideas frescas en su trabajo. Este consejo tiene mucha relación con lo que declara Senos (2002), según quien es importante que los dirigentes establezcan márgenes y muchas reservas en lo emocional, físico, interpersonal, financiero, temporal, en las vidas sobrecargadas que muchos administradores llevan. Estas tareas en la vida de todo dirigente le darán mucho éxito en las metas establecidas con el personal que maneja y con la empresa dirige.

Quinn (2005) dice que las tareas de la administración del personal de una empresa deben enfocarse desde tres ángulos: legal, administrativo, y motivación. Cuando la empresa trabaja con estos tres ángulos lograra el mejor desarrollo de su personal, y alcanzara sus objetivos a corto, medio y largo plazo.

Para White (2011) la tarea primordial del administrador es el trato que se da a las personas, en mucho en sus escritos enfatiza la gran necesidad de tratar al personal o las personas que trabajan en las instituciones, con compasión, bondad, respeto, especialmente cuando se equivoquen en el cumplimiento de sus responsabilidades. Pérez Gorostegui y Oteo Ochoa (2006) declaran que si se analizan con un poco de cuidado las tareas y responsabilidades de los administradores de las empresas pequeñas, se ve de una forma u otra, las más críticas y cruciales de ellas que tienen relación directa con la gestión de personal. Y aseguran que se puede constatar que la función de compras e inventarios no constituye tareas administrativas, como muchas veces se las concibe, sino que estas cumplen una importante función estratégica como parte de la gestión administrativa global de la empresa. Por lo que, lo más importante de las tareas administrativas, es

la tarea de saber cómo tratar con el personal, que al final estos son los que llevarán a la empresa a sus logros.

Martínez de Pérez (2001) afirma que la gestión administrativa tiene una ampliación de tareas y competencias o sea que abarca de lo administrativo a lo curricular y está dirigida al objetivo de movilizar recursos, personas, tiempo, dinero, materiales, planificación, distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar, evaluar procesos y resultados e incorporar en el concepto de administrar el accionar de todos los componentes de la empresa o institución, que lo principal de ello es el personal, ya que son ellos los que ejecutaran las responsabilidades, dirección, coordinación, y evaluaran los procesos, que logran que la empresa se desarrolle y crezca integralmente.

Según Piñole (2009) el control de los administradores se ejerce principalmente a través de los resultados generales cuantitativos en el negocio, por lo que es necesario evaluar la capacidad gestora y el comportamiento de los administradores para guiar la institución a la mejor calidad de tareas. Los puntos claves para mejorar y evaluar las tareas administrativas son: la cultura de la empresa, el liderazgo que se aplica en la empresa, el plan de desarrollo de la calidad de los altos ejecutivos, los objetivos de la empresa y del personal en general de la empresa, las políticas, las estrategias y la organización interna, que logran el mejor desempeño de toda la institución.

De Zuani y Laborda Castillo (2004) dicen que para planear adecuadamente las futuras acciones administrativas de una organización, los directivos deben tener claro, que es una fase sumamente importante para poder orientar, guiar de forma

eficiente y eficaz las tareas a realizar por los empleados, en logro de los objetivos de la empresa.

Ramírez Cavassa (2002) menciona que son tareas de la dirección administrativa el fijar sin ambigüedades planes y definir la responsabilidad y la autoridad que incumbe a cada colaborador para cumplir sus objetivos; negociar con ellos metas y estrategias para alcanzar los objetivos de las empresas; por lo que se hace necesario controlar las tareas de los colaboradores en el curso del ejercicio para lograr resultados, bien definidos de la empresa; para tomar decisiones que se impongan en el desarrollo de los planes y prever nuevos planes y nueva organización de la institución cuando lo exijan las circunstancias, en el logro de sus metas mensuales y anuales.

Muños Machado (2005) afirma que las tareas de un administrador consisten, principalmente, en la función de administrar, que se define como aquella que tiene por objetivo y por instrumento el cuerpo social de los empleados. Mientras que otras funciones secundarias serán las de materia prima y máquinas. La función principal de la administración es trabajar con el personal. Dicho trabajo se desarrolla en las tareas de las funciones de prever todo lo necesario para las necesidades del personal, planificar para satisfacer las necesidades laborales de los trabajadores, organizar las responsabilidades en cada tarea del personal, dirigir el funcionamiento de cada departamento con el personal adecuado y controlar cada una de las responsabilidades de los jefes inmediatos.

Tipos de gestión administrativa

Etkin (2005) menciona que quienes diseñan la organización o sus políticas

saben que necesitan un entorno racional para coordinar los esfuerzos tras metas comunes. Pero no todo es previsible, hay un contexto incierto y una competencia agresiva y no todas las acciones están bajo control o la mirada del ejecutivo. De manera que junto a las políticas se requiere la adhesión o el compromiso de los trabajadores, algo más que las normas del contrato de trabajo. Por eso en los tipos de gestión administrativa competitiva se habla de adhesión o identificación del personal, además de la autoridad y la remuneración. El modelo racional toma distancia de las emociones y otras formas de subjetividad social.

Quinn (2005) afirma que existen muchos tipos de gestión de diferentes modelos de administración. Está el modelo de objetivo racional, orientado hacia los resultados productivos; el otro es el modelo del proceso interno, orientado hacia las responsabilidades, luego el modelo de las relaciones humanas, orientado hacia la participación, el compromiso y la resolución de conflictos; y finalmente el modelo de sistemas abiertos, orientado hacia la administración del cambio y la innovación.

Romero (2007) refiere que la administración humanista parte de la creencia de que los líderes son personas absolutamente normales, por ello considera que el liderazgo es un conjunto de tipos observables que se pueden aprender, y que se fundamenta en las siguientes cualidades: coherencia, convicción, credibilidad, confianza, comunicación, compromiso y conciencia. Es importante destacar la vigencia de este tipo de administración. No obstante su principal limitación radica en que aun cuando el factor humano es un elemento central en la administración, se sobrevalora en su dimensión con relación a los resultados y eficacia de gestión administrativa que necesariamente debe lograr el administrador organizacional, para lo cual requiere dominio de tecnología de gerencia. La administración que demandan

las empresas en la actualidad debe integrar algunos elementos que considera los tipos analizados, para derivar en una práctica de liderazgo transformador sustentada en principios éticos, valores y competencias de éxito, que proyecte el humanismo y determine la eficacia gerencial en la gestión administrativa de la organización.

Herrera (2012) presenta un tipo innovador de gestión administrativa declarando que no es normal que un líder se muestre incompetente, sobre todo en un momento en que todo mundo espera soluciones, que genere confianza y se muestre capaz. Josafat, el líder del pueblo de Israel, en lugar de buscar las mejores estrategias para el momento, corrió con la gente al templo y presentó con toda honestidad su problema a Dios, incluso le dijo que no sabía qué hacer. Pero Josafat como líder había aprendido, que no siempre se tiene la respuesta y que en esos momentos de desafíos Dios tenía la mejor respuesta y decidió hacer todo lo que Dios le dijera en lugar de recurrir a cualquier estrategia militar.

Motivación

Esta sección contiene citas de conceptos, importancia, factores, y formas de motivación de varios autores.

Conceptos

Sornoza (2007) dice que la motivación es el resorte que despierta el deseo de una persona de lograr satisfacer sus necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy personal, es natural que no vayamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente. La motivación es uno de los fenómenos más complejos en el ser humano. Las personas son motivadas por distintos aspectos internos y externos. Aún, la misma

persona puede ser motivada por diferentes factores en diferentes situaciones de su vida: familia, trabajo y estudios.

Para White (2011) el concepto de motivación está centrado en Dios, por eso afirma que todos viven en tiempo de prueba. Los que ya bajaron a la tumba fueron examinados y probados para ver si comprendieron su responsabilidad de servir a Dios. Por eso para los que viven el deseo de glorificar a Dios debería ser la motivación más poderosa de todas las acciones de la vida cotidiana. De tal manera que debería inducir a realizar toda clase de esfuerzos por mejorar los privilegios y oportunidades que se les han provisto para usar sabiamente los bienes que han recibido del Señor.

De acuerdo con Robbins y Descenso (2008) la motivación se define como la voluntad de una persona para ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas de la organización, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. La necesidad es un estado interno del individuo que hace que ciertos resultados le parezcan muy atractivos y se proponga lograrlos en determinado tiempo.

De acuerdo con Espada García (2003), la motivación es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional. Estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación.

Díaz Migro (2001) define la motivación como la voluntad necesaria para lograr un resultado por convencimiento propio, abatiendo todos los obstáculos que se puedan interponer, lo que implica caer y levantarse las ocasiones que sea necesario

antes de alcanzar el éxito completo, lo que llena a la persona de una merecida satisfacción, que paga con creces el esfuerzo desarrollado, que muchas veces es doloroso, pero que a la vez es generadora de una satisfacción interna completa

Bandera (2006) señala que la auto motivación es la capacidad para tener un tiempo de introspección y análisis, sin trabajar con controles externos y sin necesidad de reconocimientos constantes. Es cuando se trata de conocer qué es lo que se necesita para sentirse mejor.

Lamata Cotanda (2003) dice que la motivación tiene que ver con mover. Es el motivo que mueve o tiene eficacia o capacidad para mover. Motivar, dar motivo o causa para una cosa, se refiere a un estado de anhelo o apetito global que incluye una tensión o disposición enérgica del individuo orientada a cierta acción.

Casas Romeo y Pont Clemente (2002) declaran que la motivación viene del latín *movere*, que significa mover, de ahí que implica acción, dinámica, pero que supone una reacción ante algo; es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma, o a tener intención de ello. Así que desde esta perspectiva, la motivación es el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad.

Importancia de la motivación

González Millán y Parra Penagos (2008) concuerdan en que la motivación es uno de los factores internos de mucha importancia, que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de una persona es imposible comprender el comportamiento de los empleados o del voluntario. El motivo es

aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

White (2011) dice que los principios que deberían motivar a obreros en la causa de Dios están establecidos por el apóstol Pablo. Él dijo: "Nosotros somos colaboradores de Dios" (1 Corintios 3:9). "Y todo lo que hagáis, hacedlo de corazón, como para el Señor y no para los hombres" (Colosenses 3: 23). Y Pedro exhorta a los creyentes: "Cada uno según el don que ha recibido, minístrelo a los otros, como buenos administradores de la multiforme gracia de Dios. Si alguno habla, hable conforme a las palabras de Dios; si alguno ministra, ministre conforme al poder que Dios da, para que en todo sea Dios glorificado por Jesucristo" (1 Pedro 4:10-11). Cuando estos principios controlen los corazones, la motivación en el trabajo será porque se darán cuenta de que la obra es de Dios y no personal; que Él manifiesta el mismo cuidado por cada parte del gran todo. Cuando Cristo y su gloria son considerados como lo primero, y el amor al yo es absorbido por el amor a las almas por las cuales Cristo murió, entonces ningún obrero se dejará absorber tan enteramente por una rama de la causa como para perder de vista la importancia de todas las demás.

Schermerhorn (2002) dice que la motivación se aplica en la gestión administrativa para describir las fuerzas internas del individuo que lo conducen a la tarea cotidiana de su vida, y la persistencia que desarrolla en el esfuerzo dedicado a su profesión o trabajo para suplir sus necesidades básicas. Por lo que una persona desmotivada no responde adecuadamente a cumplir sus responsabilidades, pero una persona con la motivación correcta tiene un potencial incalculable. Así que una institución que entiende que es necesario tener empleados motivados para lograr los

mejores resultados buscará las formas adecuadas para que sus directivos motiven correctamente a su personal.

Robbins y Coulter (2000) comentan que mucha gente percibe la motivación como una característica personal, y concluyen que algunas personas la tienen pero otras no, y hay muchos administradores que etiquetan a los empleados que según ellos carecen de motivación, como perezosos, por eso es necesario entender la importancia de la motivación.

Tal como lo señala Merino (2005), en la actualidad dentro de la inteligencia emocional se estudia la importancia de la motivación de los individuos, por eso es que se conocen cinco habilidades fundamentales que son ubicadas en dos grupos: la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal. En el primer grupo se integran dos habilidades: la autorregulación y la motivación. En el siguiente grupo se incluyen la empatía y las habilidades sociales. También señala que estas habilidades resultan indispensables y útiles en distintas áreas del ser humano como el bienestar psicológico, la buena salud física, el entusiasmo y la motivación, y un mejor desarrollo en las relaciones con otras personas.

Majluf (2007) señala que la importancia de la motivación es intrínseca y no sólo es brindada por remuneraciones o incentivos económicos, sino que también en el desarrollo profesional y personal de una persona, que le hacen generar una gran satisfacción. Las personas auto motivadas desempeñan su trabajo con gusto y son exigentes y críticos de sus actividades para realizarlas de manera excelente.

Según Burack (2001) la motivación individual tiene mucha importancia, y tiene un papel clave e instrumental en la gestión administrativa de resultados, por lo que es una consideración altamente importante para la planificación estratégica. Así que

se deben revisar detenidamente el estado actual de los modelos de motivación útiles para los planteamientos de recursos humanos y se sigue con una discusión más general de las prácticas habituales.

Hanks (2004) menciona que motivar es importante para el problema de toda persona, no importando lo que haga en la vida, o donde piensa que está en el orden social. Por lo que todo individuo tiene la necesidad, de motivar a otros.

Factores que influyen en la motivación

Coper y Sawaf (2008) hace ver que en el ambiente de trabajo de una empresa existen factores que están presentes o que quizá no existan, pero que al final producen satisfacción laboral o posiblemente insatisfacción laboral, pero que no constituyen por sí solos factores que sean capaces de motivar a las personas, por eso son llamado factores higiénicos, que al final son intrínsecos pero que todo administrador debe saber que existen para ayudar a sus empleados a superarlos, y no permitir que estos sean factores distractores en la motivación de las tareas de la empresa.

Chavez (2001) agrega que los factores motivacionales positivos son los que inducen a esforzarse por lograr algo más que permita el desarrollo y crecimiento de la organización y que dependan fundamentalmente de las actitudes y criterios de gestión que impongan como modelo los empresarios y directivos.

Whitehill (2004) menciona varios factores que son fuentes de motivación, como la responsabilidad, el desafío, el interés del trabajo, el reconocimiento, el sistema de remuneraciones y promociones, comer con los compañeros, tener una atmósfera agradable, salidas con el personal fuera de la empresa, rotación en las

tareas de los departamentos de la empresa, tener programas deportivos, fomentar el respeto entre los compañeros, todos estos factores son los que provocan el estado de motivación y de la participación entusiasta en el cumplimiento de las metas de la empresa.

Valls y Casas (2005) añaden que el factor que influye en la mayoría de profesionales es el logro, y que es el motivo de satisfacción más importante en su empleo, aspecto que debe ser considerado por quienes dirigen las organizaciones.

Handscombe y Norman (2003) declaran que la mayoría de los psicólogos coinciden en que todas las personas se sienten motivadas para trabajar constantemente, y otras no sienten esa misma motivación por el trabajo, ¿por qué? Los expertos hacen ver que dar una respuesta correcta es muy difícil, solamente han determinado que se debe a una gran variedad de factores, que motiva a algunos a trabajar constantemente y a otros no los motivan al trabajo. Pero se ha logrado determinar los más importantes que son las expectativas, la equidad y la retribución.

Formas de motivación

Koenes (2003) menciona que hay varias formas de motivación para lograr que el personal de una empresa que establece contacto con los clientes cumpla a cabalidad sus funciones. Además, dice que existen formas específicas para motivar al personal de ventas, como las técnicas para desarrollar la voluntad de vender, estableciendo un ambiente de trabajo y clima laboral positivo, logrando objetivos y metas, gestionando eficazmente la retribución económica, realizando concursos de promoción, enriqueciendo el trabajo que realizan los vendedores. Otras serían las técnicas para potenciar la capacidad de ventas, gestionando eficazmente la

comunicación entre los vendedores, suministrando suficientemente información, implantando eficaces programas de formación, suministrando suficientes ayudas de ventas y gestionando eficazmente la motivación por medio del contacto personal, con cada vendedor.

Weisinger (2008) afirma que existen cuatro formas de motivación:

1. El grado de auto motivación que se tiene en los pensamientos, en el nivel moral y comportamiento.

2. Las personas cercanas, amigos, familiares y compañeros de trabajo, que influyen en el comportamiento motivando positiva o negativamente.

3. Tener un mentor emocional, quien puede ser una persona confiable y respetable que puede ser una fuente de motivación en la vida diaria.

4. El entorno compuesto por el aire, la luz, los sonidos, que sin darse cuenta inciden en la motivación diaria de toda persona.

Delgado (citado en Udaondo Duran, 2001) afirma que hay tres formas de motivación en el ser humano. Está la postura egocéntrica de buscar el placer, y evitar el dolor considerando la felicidad personal como el principal objetivo. Luego la postura contestataria, que consiste en no aceptar la situación establecida, donde se intenta cambiar la estructura social, para ya no sentir la frustración, la amargura de los problemas que parecen no tener solución y que producen insatisfacción. Y finalmente la postura integradora, que trata de combinar la máxima felicidad personal con la posible actuación social, intentando encontrar solución a los problemas existentes y aceptando el esfuerzo necesario para conseguir un mundo mejor.

Según Reeve (2004) cuando la conducta está motivada por fuerzas intrínsecas, como la fatiga y la curiosidad, entonces la motivación del individuo se

encuentra autorregulada. Pero cuando la motivación se da por fuerzas externas como el dinero o los halagos, la persona encuentra su motivación regulada por el ambiente. Así que entonces cuando una persona realiza un proyecto por curiosidad, su motivación a realizar dicho trabajo es autorregulada. Cuando otra persona realiza un proyecto por dinero, su trabajo está regulado por el ambiente. Estas son las formas más comunes en la motivación de los individuos.

La motivación propia o la auto motivación, es una fuerza o impulso que va de adentro hacia fuera en una persona, surge y es proyectada en la forma de actuar de ésta y en las intenciones que tiene y que la identifican propiamente, como una especie de sello, propio e intransferible. Esta fuerza surge en la mente y se refleja en todo lo que se hace. Quienes poseen esta dimensión de la inteligencia emocional, no esperan a que las oportunidades les lleguen por sí solas, se anticipan en busca de ellas y luchan por las cosas que quieren. Son conscientes que existen obstáculos, pero se esfuerzan sin olvidar que si su objetivo lo ven imposible, son capaces de cambiar de rumbo. Esta es la forma de motivación ideal en toda persona, pero son muy pocas las personas que la auto desarrollan (Gan, 2008).

Según Rodríguez Valencia (2006), las formas de la motivación se clasifican en formas de contenido, que se centralizan en aquello que motiva el comportamiento de las personas; formas de procesos, que se enfocan en cómo se motiva el comportamiento de los empleados en una empresa, y las formas del refuerzo, que sostienen que el refuerzo puede controlar el comportamiento, de los individuos.

White (2011) dice que la mejor forma de motivar es la ley de Dios, ya que tiene que ver con todos los actos del ser humano, pensamientos y sentimientos. Sigue y penetra hasta llegar al motivo secreto que motiva cada uno de las acciones

de la vida. A causa de la complacencia en el pecado, los hombres son llevados a considerar livianamente la ley de Dios. Muchos ocultan sus transgresiones de la vista de sus semejantes, y se hacen la ilusión de que Dios no será estricto en señalar la iniquidad. Pero su ley es la gran norma de justicia y de motivación en cada acto de la vida, porque en aquel día cuando Dios traerá toda obra a juicio, juntamente con toda cosa encubierta, sea buena o sea mala, se descubrirá que motivaba las acciones. Solo la pureza del corazón motivará a la pureza de la vida.

Son las motivaciones que están dentro de la persona que le llevan a una auto motivación personal, como lo muestra Espada García (2003) cuando dice que vivir motivado o desmotivado es también sinónimo de vivir con mucha ilusión o sin ella, es tener proyectos hacia el futuro. Así que los retos y desafíos solo los pueden alcanzar las personas con capacidad de motivación e iniciativa personal. Este es un factor determinante en el estado de motivación de cada persona, en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Relación entre gestión administrativa y motivación

Urcola Telleria (2005) hace ver que en el campo de la gestión administrativa se debe enfocar el tema de la motivación, que es en esencia lo que mueve al ser humano, ya que es allí donde se gestionan las condiciones favorables para que los proyectos de la institución o empresa tengan sentido, lugar, y se realicen adecuadamente para lograr los objetivos propuestos.

De acuerdo con Urcola Telleria (2008), toda persona que tenga un puesto administrativo debe ser consciente de que el ser humano actúa para satisfacer sus necesidades fundamentales y la de sus colaboradores y esto constituye la base de la

motivación que todo jefe directivo debe desarrollar. Muchas personas dejan sus capacidades sin emplear porque no se les da una motivación adecuada a sus necesidades y al final la que pierde es la empresa.

Palomo Vadillo (2008) menciona que la gestión administrativa debe reforzar constantemente una cultura de excelencia en su organización. Esta cultura debe establecer la mejor comunicación de la misión de la institución, los valores políticos bien definidos de acuerdo a las necesidades del ambiente de trabajo y las estrategias correctas en el logro de metas, los planes a corto y largo plazo, objetivos bien definidos, esto establecerá una motivación de primera que permitirá a los empleados participar en actividades de mejoras de la empresa. Esto demuestra estrecha relación que existe entre la administración y la motivación.

Pérez Gorostegui y Oteo Ochoa (2006) afirman que la gestión administrativa consiste en forma esencial en hacer que los empleados de la organización cumplan sus funciones y obligaciones para alcanzar los objetivos deseados y que para poder realizar con éxito esta parte de la gestión es necesaria la motivación del liderazgo de los jefes inmediatos para darle forma y objetivos al departamento liderado por un jefe inmediato. Se ha demostrado que con la motivación bien relacionada con la administración se logra que los empleados se identifiquen con los objetivos del departamento y actúen para conseguirlos. Así mismo se ha demostrado que con formas adecuadas de comunicación y con una motivación adecuada se constituyen importantes elementos en la función de la gestión administrativa.

Furnham (2006) hacer ver que, entre las estructuras administrativas y las personas, el comportamiento humano en las organizaciones sólo se explica mediante las motivaciones de base económica. Pero se ha comprobado que el ser humano no

sólo se mueve por recompensas de carácter económico. La motivación y la satisfacción en el trabajo, en sentido más amplio, pasan a ser los elementos centrales que explican el comportamiento humano. He allí la eficacia de la relación de unidad que debe darse entre la gestión administrativa y la motivación. Porque la motivación se consigue mediante la extensión de la amplitud y de la profundidad de los contenidos de trabajo mediante la adopción de un liderazgo formal alejado de los patrones autocráticos, mediante unos calculados sistemas de satisfacción de las necesidades físicas, psicológicas y sociales de los trabajadores, hasta configurar un modelo organizativo orientado a las personas y no solo a los resultados.

Mallet (2010) dice que se pueden distinguir dos formas diferentes en los sistemas de motivación relacionados con la administración. En la primera forma, la motivación es ajena a la actividad del trabajo, actúa como contrapartida del tiempo y el esfuerzo realizado; se hace en forma de salario, primas, ventajas diversas que no tienen nada que ver con la propia actividad laboral. En la siguiente forma se hace ver que la motivación no interviene en la organización del trabajo, ya que es solamente un esquema de trabajo cotidiano, que regularmente produce cansancio de la rutina en el trabajador. Pero la combinación de ambas produce motivación en la realización del trabajo.

Corona Torres (2002) hace ver que la gestión de los recursos humanos está cambiando a pasos agigantados, y desde hace unos años las funciones de un departamento de gestión de recursos humanos se han ampliado pues las organizaciones son cada vez más conscientes de que si las personas no trabajan motivadas, las organizaciones no funcionan al nivel requerido en la administración. Además están evolucionando los criterios de medición del rendimiento siendo

importante no sólo el resultado individual, sino que también se han implementado el aprender a evaluar el rendimiento de equipo, por lo tanto, hay que reflexionar sobre cómo afecta todo esto a la motivación de las personas dentro de una organización. En este tiempo la organización que no ve la relación que debe existir entre la motivación con la administración, seguramente fracasa o no prospera en sus expectativas.

Flores Guzmán (2005) declara que cuando se dice: el mejor jefe que he tenido, es la frase que la mayoría de nosotros ha dicho o se ha oído en algún momento pero, ¿qué significa? ¿qué distingue al gran jefe del jefe promedio? La literatura está plagada de escritos acerca de las cualidades de los administradores y de los líderes, y sí, los dos difieren, pero poco se ha dicho sobre lo que sucede en los cientos de interacciones y decisiones diarias que permiten a los administradores obtener lo mejor de su personal y ganar su admiración. ¿Por qué? Porque los que han logrado estas reacciones de sus trabajadores, han sabido combinar su papel de administrador, con el de saber motivar a las personas y ganarse su admiración.

Para Abarca (2006), en la administración se requiere crear un ambiente y entorno favorables dónde los empleados se apliquen y tengan ganas de sacar las cosas adelante, por eso en la administración se necesitan personas que sepan mover a otras personas, por lo que se hace necesario crear condiciones favorables de motivación desde la administración y para eso se usan tres tipos de motivación. La motivación intrínseca es la que está directamente relacionada con la significación del trabajo, el trabajo en sí mismo, y por tanto, con todo aquello que estimula la vida profesional dentro de la empresa. La motivación extrínseca es aquella que está relacionada directamente con lo que se da desde afuera, es por eso que en la

administración se buscan fórmulas alternativas de remuneración, dónde el empleado encuentre una recompensa económica que se adapte a sus circunstancias personales, edad, estado civil, tamaño de la familia, preferencias, gustos. La motivación trascendental o emocional es la más fuerte; aquí lo que motiva es formar parte de algo, involucrarse con la misión de la empresa. El empleado busca lo que más conviene a la organización, lo que cuenta no son los deseos personales sino los intereses del equipo, es contribuir dando el máximo de acuerdo con las posibilidades individuales.

Arana (2005) dice que una de las características que se observa en el mundo competitivo y globalizado es que las empresas se están empeñando en ser mejores. Para ello están recurriendo a todos los medios necesarios para cumplir sus objetivos, y en ese contexto, la óptima administración del factor humano está teniendo singular importancia. Por eso se está diciendo que una empresa será buena o mala dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Por tal razón con el objetivo de desarrollar el potencial de sus empleados, las empresas están implementando complejos procesos, entre los cuales destaca la motivación del personal, que constituye uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y así facilitar el desarrollo del trabajador.

Naszewski (2005) hace ver que a las personas debe dárseles razones e incentivos para poder influir en su comportamiento, porque tienen la libertad de elegir cuando tener una aptitud de cooperación o de resistencia hacia la autoridad, además también deciden su cuota de compromiso con los objetivos de la organización, y como no pueden controlarse como las herramientas, los administradores deben preocuparse para tener los aportes del esfuerzo individual de sus empleados y la

mejor forma de lograrlo es haciendo hincapié en la motivación.

Medina (2002) menciona que la dirección de personal impone fuertes desafíos en la gestión administrativa en las próximas décadas, ya que cada vez se impulsa el incremento de la productividad de los empleados, y constantemente se está dando reducción de los costos de operaciones, además se está dando mejoría al nivel de conocimiento de las técnicas del personal en sus puestos de trabajo y se está incrementando la moral del trabajador; todo esto está produciendo el aumento de la motivación de los empleados en la efectividad de su profesión, estos son retos que no pueden permanecer al margen de todo buen administrador.

Para Cruz (2005), la administración por autoridad está dando paso a la administración por motivación, objetivos y equipo de trabajo. Esto significa que los administradores requieren planear estrategias para motivar y retener a sus empleados, entre los cuales están las siguientes: (a) asumir el papel de gestor de los resultados, (b) definir claramente el trabajo a realizar y los resultados esperados, (c) tratar a cada empleado como persona, (d) ofrecer oportunidades para la toma de decisiones participativa, (e) establecer canales de comunicación eficaces, (f) buscar trabajos desafiantes, (g) ofrecer elogios, reconocimiento y confianza cuando sea necesario.

Investigaciones

Mejia Mejia (2009) investigó si existe relación entre la percepción de la calidad de la gestión administrativa del presidente del campo local y el grado de la satisfacción laboral de los pastores de distrito. La investigación fue de tipo cuantitativa, correlacional y descriptiva. El instrumento fue aplicado a los pastores de

distrito de cada uno de los campos locales de la Iglesia Adventista en El Salvador. Las variables principales de esta investigación fueron las siguientes: el grado de calidad de la gestión administrativa y el grado de satisfacción laboral. Las variables demográficas fueron las que siguen: estado civil, máximo nivel académico, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio. Se utilizaron dos instrumentos. El primero compuesto por 36 declaraciones para medir el grado de satisfacción laboral, y el segundo por 60 declaraciones para medir el grado de calidad de la gestión administrativa. La muestra contempló a toda la población investigada, un total de 87 pastores de distrito. Para las diferentes hipótesis formuladas se utilizaron las pruebas estadísticas r de Pearson, el modelo de análisis de varianza factorial y análisis de varianza de un factor. La hipótesis principal que sometió a prueba fue la siguiente: No existe una relación significativa entre la percepción del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente de campo local y el grado de satisfacción laboral de los pastores de distrito de la Iglesia Adventista del séptimo día en El Salvador. Para probar esta hipótesis se utilizó la prueba estadística r de Pearson. Las variables consideradas fueron calidad de la gestión administrativa y satisfacción laboral de los pastores. Al correr la prueba estadística se encontró un valor r de .543 y un nivel de significación p de .000. Para dicho nivel de significación ($p \leq .05$), se determinó rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables y retener la hipótesis de relación entre ellas. Se encontró una relación positiva y moderada. Una de sus preguntas de investigación fue la siguiente: ¿Cuál es la percepción que tienen los pastores del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente de campo local? Mediante el análisis de datos de los 87 instrumentos, se obtuvo una media aritmética para la variable grado de calidad de la gestión administrativa de

3.8503. La desviación típica correspondió a .82463. De los cinco niveles de la escala Likert utilizada en el instrumento de medición, se obtuvo un grado de calidad de la gestión administrativa cercano a *de acuerdo*. De los ítemes que conformaron el instrumento de calidad de la gestión administrativa se puede resaltar que las áreas en las que los pastores perciben una mayor calidad de gestión administrativa por parte del presidente del campo local fueron las siguientes: (a) “Es una persona responsable” (4.3837), (b) “Actúa de acuerdo a principios cristianos” (4.2759), (c) “Se esfuerza para alcanzar los objetivos laborales” (4.2299), (d) “Tiene los conocimientos necesarios para hacer bien su trabajo” (4.1839), (e) “Sabe plantear soluciones a problemas propios de su puesto (4.1512), y (f) “Puede observarse orden en sus finanzas personales” (4.1494). Las áreas en las que los pastores perciben un menor grado de calidad de la gestión administrativa por parte del presidente del campo local fueron las siguientes: (a) “Le da un respaldo financiero adecuado al plan estratégico” (3.0698), (b) “Tiene un excelente plan de trabajo a corto plazo” (3.5698), (c) “Tiene un programa de capacitación para el personal” (3.5698), (d) “Tiene un excelente plan de trabajo a mediano plazo” (3.5977), y (e) “Establece blancos justos” (3.5977). Con el apoyo de las técnicas estadísticas y para la muestra considerada, se pudo concluir que el grado de calidad de la gestión administrativa percibido por los pastores de distrito, parece tener un grado de relación significativa y moderada con la satisfacción laboral de los mismos pastores. Si la calidad de la gestión administrativa de los presidentes mejorara, también se mejoraría la satisfacción de los pastores. Parece ser que cuanto mayor es la percepción del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente, mayor será el grado de satisfacción laboral de los pastores de distrito.

Quintanilla Morales (2009) investigó la posible relación entre el grado de motivación y el grado de satisfacción laboral que experimentan los pastores que trabajan para la IASD en El Salvador. La investigación fue descriptiva, correlacional, transversal, de campo, y de un enfoque cuantitativo. Las variables independientes principales fueron las siguientes: estado civil, máximo nivel académico, categoría salarial, categoría pastoral y tiempo de servicio. Las variables dependientes utilizadas en esta investigación fueron grado de motivación y grado de satisfacción laboral. Las variables demográficas fueron las siguientes: estado civil, máximo nivel académico, categoría salarial, categoría pastoral, tiempo de servicio y campo donde labora. La hipótesis principal que sometió a prueba fue la siguiente: No existe relación significativa entre el grado de motivación y el grado de satisfacción laboral de los pastores que trabajan para la IASD de El Salvador. Para probar esta hipótesis se utilizó la prueba estadística r de Pearson. Las variables consideradas fueron el grado de motivación y grado de satisfacción laboral percibidos por los pastores. Al correr la prueba estadística se encontró un valor r de .578 y un nivel de significación p de .00. Para dicho nivel de significación, se decidió rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables y aceptar la hipótesis de relación entre ellas. Una de las preguntas complementarias en el estudio fue la siguiente: ¿Cuál es el grado de motivación que experimentan los pastores de la IASD de El Salvador? Mediante el análisis de datos de los 87 instrumentos, se obtuvo una media aritmética para la variable motivación de 4.28. La desviación típica correspondió a .5088. Las acciones que obtuvieron mayor valor de motivación fueron las siguientes: (a) relacionarse con los miembros de sus iglesias con una media de 4.67, (b) impartir campañas evangelísticas con una media de 4.60 y (c) realizar visitas pastorales con una media

de 4.57. Las acciones que obtuvieron menor valor de motivación fueron las siguientes: (a) hacer programas de servicio a la comunidad con una media de 3.74 y (b) participar en las actividades recreativas con la familia pastoral con una media de 3.90. Según la escala de medición utilizada, el resultado indica que los pastores tienen un grado de motivación entre *buena* y *excelente*. Otra de sus preguntas de investigación fue la siguiente: ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral que experimentan los pastores de la IASD de El Salvador? Mediante el análisis de datos de los 87 instrumentos arrojó una media aritmética para la variable satisfacción laboral de 3.46. La desviación típica correspondió a .5714. Al analizar los resultados de cada ítem de la variable satisfacción laboral se encontró que el máximo valor de satisfacción lo obtuvo la variable apoyo que le da su familia en el trabajo ministerial con una media de 4.14 y los valores mínimos de satisfacción los obtuvieron las siguientes variables: (a) los descuentos de materiales que hacen de su salario con una media de 1.88, (b) la venta de materiales para la iglesia como parte de su trabajo con una media de 2.55, (c) el interés que tienen los administradores en sus necesidades personales con una media de 2.89 y (d) el medio de transporte que utiliza para realizar su trabajo con una media de 2.98. Conforme a la escala de medición que se utilizó, el resultado indica que el grado de satisfacción de los pastores está entre *satisfecho* y *muy satisfecho*. Con el apoyo de las técnicas estadísticas, y para la muestra considerada, se pudo concluir que el grado de motivación y del grado de satisfacción laboral que experimentan los pastores se relacionó positiva y moderadamente. Si se realizan esfuerzos para mejorar la satisfacción laboral de los pastores, podría incrementarse también su grado de motivación.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Introducción

Esta investigación tuvo como finalidad esclarecer el siguiente problema: el grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores ¿es predictor del grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG?

En este capítulo se presenta la metodología y contiene lo siguiente:

1. Tipo de investigación: En esta sección se presentó una breve explicación de la investigación con la cual se trabajó.
2. Población: Se da una descripción de la población que se consideró en la presente investigación y sus características.
3. Muestra: Se especifica la institución en la que se aplicó el instrumento y la cantidad de sujetos participantes.
4. Instrumento de medición: En esta sección se clasifican las variables dependientes e independientes, se describe el proceso que se siguió en la elaboración del instrumento de medición, los pasos que se dieron para la validez del mismo, el método que se utilizó para calcular la confiabilidad del instrumento y la operacionalización.
5. Hipótesis: Se presentan las hipótesis nulas y su operacionalización.
6. Preguntas complementarias: Se presentan dos preguntas complementarias.

7. Recolección de datos: En esta sección se dan los pasos que se siguieron para la recolección de toda la información.

8. Análisis de datos: En esta sección se presentan las estadísticas que fueron utilizadas para obtener las conclusiones a esta investigación.

Tipo de investigación

Esta investigación se puede clasificar como explicativa, descriptiva, transversal, de campo y cuantitativa.

Se considera explicativa porque se tuvo como propósito conocer la influencia de una variable en otra. Se pretendió conocer la influencia de la gestión administrativa del pastor de distrito en el grado de la motivación de los miembros de las juntas directivas.

Es descriptiva porque la investigación permitió medir la percepción de la calidad de la gestión administrativa del pastor y el grado de motivación de los miembros de la junta directiva. También se pudo buscar diferencias entre grupos formados por variables demográficas como el estado civil, el nivel académico, el género, el cargo en la iglesia y la zona a la que pertenecen los miembros de la junta directiva.

Se la considera una investigación transversal, porque se realizó en un periodo determinado y la aplicación del instrumento se realizó una sola vez.

Es un trabajo de campo, porque los datos fueron recogidos por el investigador y su equipo directamente del terreno natural donde tiene lugar el estudio a observar. La muestra fue tomada en las iglesias donde se reúne la junta directiva de cada una de ellas, donde cada uno de los miembros de la junta procedió a contestar el

instrumento voluntariamente.

Es cuantitativa, por la medición objetiva de las variables consideradas en la investigación. Se basa en la clasificación numérica y en la estadística para evaluar los resultados de cada hipótesis y preguntas de investigación formuladas inicialmente.

Población

El grupo de personas que se estudió en la investigación está formado por 150 miembros de las juntas directivas, de las 12 iglesias centrales de los 12 distritos que componen la AMG.

La junta directiva de la iglesia está compuesta por los principales dirigentes, tiene diversas responsabilidades importantes, pero su principal preocupación es velar para que la iglesia reciba alimento espiritual y planificar y fomentar el evangelismo en todos sus aspectos está formada por: (a) anciano(s), (b) director de diáconos, (c) directora de diaconisas, (d) tesorero de iglesia, (e) secretario(a), (f) director de ministerios personales, (g) secretario de ministerios personales, (h) director ministerios de publicaciones, (i) coordinador de interesados, (j) directora de dorcas, (k) director de escuela sabática, (l) director de ministerio de familia, (m) directora de ministerio de la mujer, (n) coordinador de ministerio infantil, (ñ) director de educación, (o) director de jóvenes, (p) director de club de conquistadores, (q) director de comunicación, (r) director de salud, (s) director de mayordomía y (t) director libertad religiosa.

En algunos casos una misma persona ejerce uno o dos cargos de los mencionados. El presidente de la junta es el pastor asignado por la asociación para

servir en el distrito por un periodo de tres a cuatro años. Al aplicar el instrumento no se presentó el total de los miembros.

Muestra

La muestra de la investigación estuvo formada por el total de la población según la información que se recibió por parte de las 12 iglesias centrales de los distritos de la A MG, consideradas en el estudio.

La población del total de las 12 iglesias fue de 150, se tomó una muestra de la iglesia central de cada distrito de 116 participantes que representan un 77% de la población total.

Instrumentos de medición

En esta sección se describen las variables, el proceso que se siguió en la elaboración del instrumento de medición, validez y confiabilidad.

Variables

Las variables consideradas en el estudio, son características, atributos, rasgos, cualidades o propiedades que se dan en individuos, grupos u objetos las cuales se dan a continuación.

Variables dependientes

Las variables dependientes son las que reflejan los resultados de un estudio de investigación. La que se utilizó en este estudio fue: el grado de motivación de los miembros de la junta directiva.

Variables independientes

Para este estudio se consideraron las siguientes variables independientes: El grado de calidad de la gestión administrativa del pastor, el estado civil, el nivel académico, el género, el cargo en la iglesia y la zona.

Elaboración del instrumento

Para esta investigación se utilizaron dos instrumentos. El que midió la calidad de la gestión administrativa del pastor elaborado por Javier Mejía Mejía y Manuel Ramón Meza Escobar. El que midió el grado de motivación de los miembros de las juntas directivas de las iglesias adventistas elaborado por Francisco José Castro Reyes y Manuel Ramón Meza Escobar. Ambos instrumentos fueron adaptados para la presente investigación.

El proceso de elaboración de los instrumentos que reportaron los autores originales se dio de la siguiente manera:

1. Se procedió a identificar cada una de las variables de la investigación y se definieron en función de sus instrumentos. Se realizó una investigación diligente sobre lo que otros investigadores hicieron sobre cada una de las variables para tener una base de seguridad en cada una.

2. Se estudiaron cada una de ellas para determinar cada uno de los indicadores y así proceder a redactar los ítems del instrumento. Se hicieron las consultas con los compañeros y el asesor para incrementar la validez del instrumento.

3. Se hicieron cambios y se agregaron nuevos ítems de acuerdo con las observaciones de los compañeros y asesor. Se redactó el instrumento con cada uno

de los ítems sobre la base de las variables de la investigación y fue sometida a un proceso de depuración por el asesor.

Para adaptar el instrumento, el investigador realizó las siguientes acciones:

1. Se amplió el marco teórico del instrumento con la orientación del asesor principal y en consulta con pastores para proceder a adicionarles más ítems de gestión administrativa. Al instrumento de motivación se le hicieron algunas modificaciones con la orientación del asesor principal.

2. Se hizo una prueba piloto con el instrumento de medición, con seis miembros de junta directiva; la entrega se hizo sin dar indicaciones para contestar el instrumento. Se hicieron las últimas correcciones y el asesor aprobó el instrumento (ver Apéndice A).

Validez

Para darle validez al instrumento se hizo lo siguiente de acuerdo a los autores principales del instrumento:

1. En la calidad de la gestión administrativa se consultaron expertos en recursos humanos, administradores con experiencia para evaluar la pertinencia y la claridad de cada declaración. Se hicieron las revisiones pertinentes con pastores y el asesor.

2. Se realizó un repaso bibliográfico sobre lo que otros han dicho o investigado sobre las variables. Se consultaron expertos en motivación para evaluar la pertinencia y la claridad de cada declaración.

3. Se hizo una prueba piloto con el instrumento de medición usando 20 individuos. La entrega se hizo dando las indicaciones básicas para contestar el

instrumento a los sujetos en estudio, se anotaron las observaciones por parte de los encuestados y se procedió a realizar los siguientes ajustes correspondientes.

Para mejorar la validez del instrumento el investigador realizó lo siguiente:

1. Se hicieron las consultas respectivas con pastores, para darle mayor validez a los contenidos.

2. El asesor principal hizo las recomendaciones finales y se procedió a su implementación con seis miembros de junta, donde no se hizo ninguna pregunta por lo que se procedió a su elaboración final.

Confiabilidad

Para calcular la confiabilidad de los instrumentos se utilizó el método de alfa de Cronbach. Los investigadores que construyeron los instrumentos que sirvieron como base para esta investigación reportaron las siguientes mediciones de confiabilidad:

El valor del instrumento que midió el grado de calidad de la gestión administrativa fue de .982 que correspondió a 35 ítems.

Para el instrumento de medición del grado de motivación se obtuvo un valor de .958 que correspondió a 26 ítems.

Para evaluar la confiabilidad de los instrumentos utilizados en esta investigación también se utilizó el método alfa de Cronbach y los resultados fueron los siguientes:

1. Para el instrumento de medición del grado de calidad de la gestión administrativa del pastor de distrito se obtuvo un valor de .982, correspondiente a 35 ítems.

2. Para el instrumento de medición del grado de motivación de los miembros de la junta directiva de la iglesia se obtuvo un valor de .958, correspondiente a 26 ítems.

Operacionalización de las variables

La operacionalización de una de las variables se presenta en la Tabla 1. La tabla completa se muestra en el Apéndice B.

Hipótesis

En esta sección se presentan las hipótesis nulas y su operacionalización.

Hipótesis nula principal

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2003) dicen que la hipótesis nula es aquella que expresa la no existencia de diferencia significativa entre los dos grupos si esta diferencia es significativa, y si no se debe al azar.

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Estado Civil	Situación jurídica concreta que posee un individuo con respecto a la familia.	El miembro de la junta directiva marcó con una "X" una de las tres opciones según sea su estado. Soltero Casado Otro	La variable se categorizó de la siguiente forma: 1 = Soltero 2 = Casado 3 = Otro

Aquí se presentan las hipótesis nulas de este estudio:

Ho₁: El grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores no es predictor del grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG.

Hipótesis nulas complementarias

Ho₂: No existe una diferencia significativa en el grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores según el género de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG.

Ho₃: No existe una diferencia significativa en el grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores según el estado civil y el nivel académico de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG.

Ho₄: No existe una diferencia significativa en el grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores según el cargo y la zona de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG.

Ho₅: Existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG, según el género.

Ho₆: Existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG, según el estado civil y el nivel académico.

Ho₇: Existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG, según el cargo y la zona.

Operacionalización de las hipótesis nulas

En esta sección se presentan las variables de las hipótesis nulas, el nivel de medición de cada variable y la prueba estadística requerida. La operacionalización de una hipótesis nula se puede apreciar en la Tabla 2. La tabla completa se mostrará en el Apéndice C.

Preguntas complementarias

Las preguntas complementarias a responder en esta investigación fueron:

1. ¿Cuál es el grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores de las iglesias adventistas de la AMG?

Tabla 2.

Operacionalización de las hipótesis

Hipótesis	Variables	Nivel de medición	Prueba estadística
Ho ₁ : El grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores no es predictor del grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la Asociación Metropolitana de Guatemala.	Independiente A. Grado de calidad de la gestión administrativa.	A. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se utilizó la técnica de regresión lineal simple.
	Dependiente B. Grado de motivación de los miembros de la junta directiva.	B. Métrica	El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$

2. ¿Cuál es el grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG?

Recolección de datos

La recolección de los datos para esta investigación se llevó a cabo de la siguiente forma:

1. Se contactó a los pastores de los 12 distritos que componen la AMG, para solicitar el permiso para hacer el estudio en las iglesias centrales de su distrito.

2. Se solicitó el número de miembros de las juntas directivas de cada iglesia para determinar la cantidad de instrumentos requeridos; se fijó la fecha y la hora en que los miembros de la junta directiva se habrían de reunir para aplicar el instrumento.

3. La aplicación de los instrumentos fue hecha por el primer anciano de cada iglesia de los distritos.

4. El primer anciano guardó en un sobre los instrumentos y lo entregó al investigador.

Análisis de datos

Para fines de la presente investigación se seleccionó el paquete estadístico IBM (SPSS), versión 20 para Windows7. Las pruebas utilizadas en esta investigación fueron la técnica de regresión lineal simple para la predicción de una variables sobre la otra. También se utilizó la prueba estadística t para muestras independientes y la tecnica estadística del modelo de análisis de varianza factorial.

Resumen

El presente capítulo presenta el tipo de investigación bajo la cual se realizó el estudio, la cual fue explicativa, descriptiva, transversal, de campo y cuatitativa. De igual manera se consideró la población conformada por 150 miembros de junta, la muestra y las variables a investigar. Asimismo, se presenta de manera detallada la forma en la cual se llevó a cabo la elaboración de los instrumentos y el proceso de validez y confiabilidad al que fueron sometidos. Además, incluyó la operacionalización de las variables y de las hipótesis, así como las hipótesis nulas. También incluyó la manera en la cual fueron recolectados los datos y las pruebas o métodos utilizados para su análisis.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Introducción

Esta investigación tuvo como finalidad esclarecer el siguiente problema: el grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores ¿es predictor del grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG?

La presente investigación se puede clasificar como explicativa, descriptiva, transversal, de campo y cuantitativa.

Las variables dependientes son las que reflejan los resultados de un estudio de investigación. La que se usó en este estudio fue: el grado de motivación de los miembros de la junta directiva.

Para esta investigación se consideraron las siguientes variables independientes: el grado de calidad de la gestión administrativa del pastor, su estado civil, nivel académico, género, cargo en la iglesia y la zona.

Las hipótesis de la investigación fueron probadas considerando un nivel de significación p menor o igual a .05. La muestra estuvo constituida por 116 miembros de las juntas directivas de las iglesias.

Bajo este enfoque el presente capítulo expone la siguiente estructura: (a) descripción demográfica de los sujetos, (b) pruebas de hipótesis, (c) respuestas a las

preguntas complementarias y (d) resumen del capítulo.

Descripción demográfica de la muestra

A continuación, se presenta un resumen de las características demográficas obtenidas mediante este estudio. Para este estudio se consideraron las siguientes variables demográficas: estado civil, nivel académico, género, cargo en la iglesia y zona. La información estadística descriptiva se presenta en el Apéndice D.

Estado civil

En la Tabla 3 se muestra el estado civil de los miembros de la junta directiva que respondieron el instrumento, los más altos son los siguientes: los casados fueron 69.8% integrados por hombres y mujeres. Los solteros fueron 28.4% integrados por hombres y mujeres, según la muestra.

Tabla 3

Estado civil de los miembros de la junta

Estado civil	<i>n</i>	%
Soltero	33	28.4
Casado	81	69.8
Otro	2	1.7
Totales	116	100.0

Nivel académico

La Tabla 4 contiene los datos referidos al nivel académico de los 116 miembros de la junta directiva de las iglesias que respondieron el instrumento, los porcentajes más altos fueron los siguientes: universitarios 37.9% y bachillerato

Tabla 4

Nivel académico de los miembros

Nivel académico	<i>n</i>	%
Primaria	19	16.4
Secundaria	14	12.1
Bachillerato	39	33.6
Universitario	44	37.9
Totales	116	100.0

33.6%.

Género

La Tabla 5 contiene los datos referidos al género de los 116 miembros que respondieron el instrumento quedando en los porcentajes siguientes: el 54.3% fueron mujeres y un 45.7% hombres.

Tabla 5

Género de los miembros de la junta

Género	<i>n</i>	%
Femenino	63	54.3
Masculino	53	45.7
Totales	116	100.0

Cargo en la iglesia

La Tabla 6 enlista el número de miembros de la junta directiva que fueron encuestados de acuerdo con su cargo predominando los directores de departamento con un 51.7% de la muestra.

Zona de los miembros

En la Tabla 7 se muestra la zona de los miembros según el número de zona. Zona 1 fueron 50.9%, siendo los que predominaron en responder el instrumento.

Tabla 6

Cargos de los miembros de la junta

Cargo	<i>n</i>	%
Anciano	36	31.0
Secretario	10	8.6
Tesorero	10	8.6
Director	60	51.7
Totales	116	100.0

Tabla 7

Zona de los miembros de la junta

Zona	Frecuencia	Porcentaje
Zona 1	59	50.9
Zona 2	45	38.8
Zona 3	12	10.3
Totales	116	100.0

Pruebas de hipótesis

En esta sección se presentan las pruebas estadísticas de las siete hipótesis nulas formuladas para esta investigación. Las tablas de resultados de cada una de las pruebas estadísticas se encuentran en el Apéndice E.

Hipótesis nula 1

Ho₁: El grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores no es predictor del grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG.

Para probar la hipótesis se utilizó la prueba estadística de regresión lineal simple. La variable independiente fue el grado de calidad de la gestión administrativa del pastor y la variable dependiente, el grado de motivación de los miembros de la junta directiva.

Los resultados de este procedimiento fueron los siguientes: la variable predictora (grado de calidad de la gestión administrativa del pastor) incluida en el análisis, explica el 12.8% de la varianza de la variable dependiente (grado de motivación), pues R^2 corregida es igual a .128. El estadístico F fue igual a 17.827, contrasta la hipótesis nula de que el valor poblacional de R es 0. El valor del nivel crítico p igual a .000 indica que existe influencia significativa.

Los resultados de este análisis ANOVA permitieron concluir que la variable grado de calidad de la gestión administrativa del pastor fue predictora del grado de motivación de los miembros de la junta directiva. Con base en los resultados anteriores se decidió rechazar la hipótesis nula.

Los coeficientes no estandarizados, B_k , arrojados por la técnica de regresión

fueron los siguientes: $B_0 = 2.715$ y $B_1 = .474$. Con estos valores se construye la siguiente ecuación de regresión mínimo cuadrática: motivación = $2.715 + .474$ (gestión administrativa).

Hipótesis nula 2

Ho₂: No existe una diferencia significativa del grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores según el género de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG.

Esta hipótesis fue probada mediante la prueba estadística t para muestras independientes. La variable dependiente considerada fue la gestión administrativa de los pastores y la variable independiente fue el género de los miembros de la junta directiva de las iglesias.

Se analizó el estadístico F de Levene y se observó un valor p mayor que .05 (.718) por lo que se asumió que las varianzas poblacionales son iguales.

Asumiendo varianzas poblacionales iguales, se encontró lo siguiente: un valor del estadístico t de -0.426 ($gl = 114$) y un nivel crítico bilateral asociado de p igual a .671. El valor de p mayor a .05 permitió retener la hipótesis nula de igualdad entre las medias del grado de calidad de la gestión administrativa del pastor según el género de los miembros de la junta de iglesia.

La media aritmética de los hombres fue 6.02 y de las mujeres 6.07 con base a la escala de medición utilizada se ubican en un grado de acuerdo igual a “*muy de acuerdo*” en las acciones de gestión administrativa del pastor.

Hipótesis nula 3

Ho₃: No existe una diferencia significativa del grado de calidad de la gestión

administrativa de los pastores según el estado civil y el nivel académico de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG.

Para probar esta hipótesis se utilizó la técnica estadística del modelo de análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente el grado de calidad la gestión administrativa de los pastores. Las variables independientes estuvieron integradas por el estado civil y el nivel académico de los miembros de la junta directiva de las iglesias.

El nivel crítico asociado al estadístico $F (p = .492 > .05)$ muestra que el modelo no explica una parte significativa de la variación observada en la variable dependiente (grado de calidad la gestión administrativa del pastor).

Los resultados de este análisis ANOVA factorial permitieron concluir que la interacción de las variables estado civil y nivel académico no tuvieron un efecto significativo sobre la percepción del grado de calidad de la gestión administrativa del pastor. Con estos resultados se decidió retener la hipótesis nula.

Hipótesis nula 4

Ho₄: No existe una diferencia significativa del grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores según el cargo y la zona de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG.

Para probar esta hipótesis se utilizó la técnica estadística del modelo de análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente el grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores. Las variables independientes fueron el cargo y la zona de los miembros de la junta directiva de las iglesias.

El nivel crítico asociado al estadístico $F (p = .127 > .05)$ muestra que el modelo

no explica una parte significativa de la variación observada en la variable dependiente (grado de calidad de la gestión administrativa del pastor).

Los resultados de este análisis ANOVA factorial permitieron concluir que la interacción de las variables cargo y zona de los miembros de la junta directiva de la iglesias, no tuvieron un efecto significativo sobre la percepción del grado de calidad de la gestión administrativa del pastor. Con estos resultados se decidió retener la hipótesis nula.

Hipótesis nula 5

H₀₅: No existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG, según el género.

Esta hipótesis fue probada mediante la prueba estadística *t* para muestras independientes. La variable dependiente considerada fue el grado de motivación y la variable independiente fue el género de los miembros de la junta directiva de las iglesias.

Se analizó el estadístico *F* de Levene y se observó un valor *p* mayor que .05 (.801) por lo que se asumió que las varianzas poblacionales son iguales.

Asumiendo varianzas poblacionales iguales, se encontró: un valor del estadístico *t* de .076 (*gl* = 114) y un nivel crítico bilateral asociado de *p* igual a .939. El valor de *p* mayor a .05 permitió retener la hipótesis nula de igualdad entre las medias del grado de calidad del grado de motivación según el género de los miembros de la junta de iglesia.

La media aritmética de los hombres fue 6.02 y de las mujeres 6.07; con base a

la escala de medición utilizada se ubican en un grado de motivación de *muy bueno*.

Hipótesis nula 6

Ho₆: No existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG, según el estado civil y el nivel académico.

Para probar esta hipótesis se utilizó la técnica estadística del modelo de análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente el grado de motivación de los miembros de la junta directiva. Las variables independientes estuvieron integradas por el estado civil y el nivel académico de los miembros de la junta directiva de las iglesias.

El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .116 > .05$) muestra que el modelo no explica una parte significativa de la variación observada en la variable dependiente (grado de motivación de los miembros de la junta directiva).

Los resultados de este análisis ANOVA factorial permitieron concluir que la interacción de las variables estado civil y nivel académico no tuvieron un efecto significativo sobre la percepción del grado de motivación de los miembros de la junta directiva. Con estos resultados se decidió retener la hipótesis nula.

Hipótesis nula 7

Ho₇: No existe una diferencia significativa del grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG, según el cargo y zona.

Para probar esta hipótesis se utilizó la técnica estadística del modelo de análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente el grado de

motivación de los miembros de la junta directiva. Las variables independientes fueron el cargo y la zona de los miembros de la junta directiva de las iglesias.

El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .036 < .05$) muestra que el modelo explica significativamente la variación observada en la variable dependiente grado de motivación de los miembros de la junta directiva. Con base al resultado anterior se decidió rechazar la hipótesis nula.

Dado que la hipótesis nula fue rechazada se evaluó el cumplimiento de supuesto de *Homocedasticidad* o igualdad de varianzas utilizando la prueba de Levene. El estadístico de Levene permite contrastar la hipótesis de que las varianzas poblacionales no son iguales. Puesto que el nivel crítico (.213) fue mayor que .05, se decidió retener la hipótesis de igualdad de varianzas. Se consideró que las varianzas poblacionales eran iguales.

Para saber qué media en concreto difiere de cuáles otras se utilizó el contraste denominado comparaciones múltiples *post hoc* o comparaciones *a posteriori*. Puesto que se asumieron varianzas poblacionales iguales se utilizó el método de Tukey. Los valores de las medias aritméticas por zona a la que pertenecían los miembros de las juntas directivas fueron: (a) 5.34 para la zona 1, (b) 5.49 para la zona 3 y (c) 5.91 para la zona 2. Se encontró que los promedios comparados que difirieron significativamente fueron los de la zona 1 y los de la zona 2.

Preguntas complementarias

A continuación, se da respuesta a las preguntas complementarias:

1. ¿Cuál es el grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores de las iglesias adventistas de la AMG?

Mediante el análisis de datos de los 116 miembros de la junta directiva de las iglesias encuestados, se obtuvo una media aritmética para la variable grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores igual a 6.04. La desviación típica correspondió a .674.

Según los niveles utilizados en la escala de Likert del instrumento se obtuvo una percepción de la variable del grado de calidad de la gestión administrativa del pastor en grado *muy de acuerdo*.

Basado en la media aritmética se determinó que los aspectos mejor evaluados del grado de calidad de la gestión administrativa del pastor fueron los siguientes: (a) “Es respetado y goza de buen testimonio en la iglesia” (6.52); (b) “Tiene los conocimientos necesarios para hacer bien su trabajo” (6.43); (c) “Trata en privado asuntos que requieren disciplina o consejo pastoral” (6.40); (d) “Su predicación es Bíblica, dinámica e inspiradora” (6.39) y (e) “Actúa de acuerdo a principios cristianos” (6.39).

Basado en la media aritmética se determinó que los aspectos evaluados más bajos en el grado de calidad de la gestión administrativa del pastor fueron los siguientes: (a) “Visita regularmente a los líderes” (5.59); (b) “Utiliza un sistema de evaluación del desempeño con base en resultados” (5.68); (c) “Al aplicar sanciones se centra en los actos más que en las personas” (5.76); (d) “Establece objetivos claros, medibles y alcanzables” (5.78) y (e) “Tiene un excelente plan de trabajo a corto, mediano y largo plazo” (5.80).

2. ¿Cuál es el grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la Asociación Metropolitana de Guatemala?

Mediante el análisis de datos de las 116 personas encuestadas, se obtuvo una media aritmética para la variable grado de motivación de los miembros de la junta directiva igual a 5.58. La desviación típica correspondió a .869.

Según los niveles utilizados en la escala de Likert del instrumento se obtuvo una autopercepción de la variable grado de motivación de los miembros de la junta directiva entre *bueno* y *muy bueno*.

Basado en la media aritmética se determinó que los aspectos mejor evaluados del grado de motivación de los miembros de la junta directiva fueron: (a) “Respetar la autoridad del pastor (6.25); (b) “Escucho consejos del pastor para mejorar mi conducta” (6.18); (c) “Mejorar mi desarrollo espiritual para crecer en mi práctica religiosa” (5.87); (d) “Respetar siempre la opinión de los demás” (5.87) y (e) “Apoyar los programas de los departamentos de la iglesia” (5.86).

Basado en la media aritmética se determinó que los aspectos evaluados más bajos en la motivación de los miembros de la junta directiva fueron los siguientes: (a) “Dar personalmente estudios bíblicos” (4.93); (b) “Colaborar en el rescate de ex adventistas en mi comunidad” (5.10); (c) “Trabajar en desarrollar un sistema de estudios bíblicos en la iglesia” (5.13); (d) “Trabajar en el logro del objetivo de personas nuevas para la iglesia” (5.28) y (e) “Promover la asistencia de invitados a la reuniones de la iglesia” (5.29).

Resumen

En este capítulo se detallan los resultados de la investigación. Se usaron los datos recolectados, los cuales fueron presentados en diferentes tablas que muestran los datos demográficos obtenidos de la aplicación de las 116 encuestas, así como las

pruebas a las que se sometieron las hipótesis nulas y cada uno de los resultados que se obtuvieron. Además, se procedió a dar respuesta a las preguntas complementarias del estudio.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Introducción

Esta investigación tuvo como finalidad esclarecer el siguiente problema: el grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores ¿es predictor del grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias centrales de los distritos de la AMG?

El informe de los resultados fue estructurado en cinco capítulos.

En el Capítulo I se mostraron los antecedentes del problema junto con algunos estudios relacionados con el grado de calidad de la gestión administrativa y del grado de motivación, antes del planteamiento del problema y de la declaración del problema de investigación. Posteriormente se definieron algunos términos importantes relacionados con esta exposición y se describieron las hipótesis de investigación, se presentaron las preguntas complementarias, los objetivos del estudio y la justificación del mismo. Luego, las limitaciones, delimitaciones y los supuestos del estudio. Finalmente, se elaboraron el marco filosófico y la organización del estudio.

En el Capítulo II se presentó la revisión bibliográfica donde se analizan los aspectos más relevantes del tópico de estudio relacionado con el grado de calidad de la gestión administrativa y el grado de motivación. También incluye una sección

donde se relaciona ambos constructos. Finalmente hay una sección de investigaciones sobre los constructos.

En el Capítulo III se presentó la metodología del estudio. Se explica brevemente el tipo de investigación, la población y la muestra. Se describen los instrumentos de medición y la forma como se elaboraron. Se presentan las variables, se muestra la operacionalización de las variables, la validez y confiabilidad de los instrumentos, las hipótesis nulas y operacionalización de las hipótesis. Finalmente se presentan las preguntas complementarias, la forma como se recolectaron los datos y las pruebas estadísticas aplicadas al estudio.

En el Capítulo IV se mostraron los resultados del estudio. Fueron presentadas las variables demográficas, las pruebas de hipótesis, las preguntas complementarias y finalmente el resumen del capítulo.

En el Capítulo V se presentan las conclusiones a las que se llegó, así como la discusión presentada por el investigador. Al término de éste, se presentan algunas recomendaciones tanto para los administradores de la AMG, como para los pastores y futuras investigaciones.

Conclusiones

En esta sección se presentan las conclusiones sobre la declaración del problema, sobre las hipótesis complementarias y sobre las preguntas complementarias.

Sobre la declaración del problema

Esta investigación tuvo como objetivo conocer si la percepción del grado de calidad de la gestión administrativa del pastor es predictor del grado de motivación

de los miembros de la junta directiva de las iglesias de la AMG.

Con el apoyo de las técnicas estadísticas y para la muestra considerada, se encontró que el grado de calidad de la gestión administrativa del pastor influye positiva y modernamente en el grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias. Los pastores deberían esforzarse permanentemente para seguir mejorando su gestión de planeación, organización, dirección y control en sus iglesias. Los esfuerzos pastorales en su gestión administrativa pueden influir positivamente en la motivación de los miembros de las juntas directivas; tratarán de cumplir con mayor responsabilidad con cada una de sus tareas eclesiásticas.

Sobre las hipótesis complementarias

Gestión administrativa y género

La hipótesis analizada permitió concluir que no existe diferencia en la percepción del grado de calidad de la gestión administrativa del pastor que tienen los miembros de la junta directiva según su género. Tanto las mujeres como los hombres evaluaron en forma similar la gestión administrativa del pastor. Evaluaron su gestión como *muy buena*.

Gestión administrativa, estado civil y nivel académico

Para esta hipótesis se concluyó que la percepción del grado de calidad de la gestión administrativa del pastor percibido por los miembros de la junta directiva no es diferente según su estado civil y su nivel académico. Los miembros de la junta que estaban solteros evaluaron en forma similar que los casados. También se pudo concluir que los que tenían estudios de primaria, secundaria, bachillerato o

universidad manifestaron una percepción similar. Evaluaron la gestión del pastor como *muy buena*.

Gestión administrativa, cargo y zona

El análisis de esta hipótesis mostró que la percepción del grado de calidad de la gestión administrativa del pastor no tuvo ningún efecto significativo por el cargo que tienen en la junta directiva ni por la zona a la que pertenecen los miembros.

Motivación y género

Los resultados obtenidos para esta hipótesis permitieron concluir que el género de los miembros de la junta directiva no produce diferencia en su auto percepción del grado de motivación según el género. Tanto las mujeres como los hombres evaluaron su motivación entre *buena* y *muy buena*.

Motivación, estado civil y nivel académico

Los resultados de este análisis permitieron concluir que la interacción de las variables estado civil y nivel académico no tuvieron un efecto significativo sobre la auto percepción del grado de motivación de los miembros de la junta directiva según su estado civil y su nivel académico. Los miembros de la junta que estaban solteros evaluaron en forma similar que los casados. También se pudo concluir que los que tenían estudios de primaria, secundaria, bachillerato o universidad manifestaron una percepción similar. Los diversos grupos evaluaron su motivación entre *buena* y *muy buena*.

Motivación, cargo y zona

El estudio mostró que, en los cargos anciano(a), secretaria(o), tesorero(a), director(a) de departamento, no hubo ninguna diferencia significativa en el grado de motivación. Los miembros de la zona 2 y zona 3 no tuvieron diferencia significativa en el grado de motivación. La zona 1 y la zona 2 sí difirieron significativamente en el grado de motivación. Los miembros de la junta directiva de la Zona 2 manifestaron tener una mejor motivación para cumplir con sus responsabilidades directivas.

Sobre las preguntas complementarias

Las preguntas de investigación formuladas para esta investigación buscan conocer el grado de calidad de la gestión administrativa del pastor y la motivación que tienen los miembros de la junta directiva. A través de los instrumentos aplicados se concluyó lo siguiente:

Los miembros de la junta directiva de la iglesia adventista de la AMG tuvieron una percepción *muy buena* del grado de calidad de la gestión administrativa del pastor.

Para la variable grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias, fue posible concluir que los miembros tienen un grado de motivación entre *bueno* y *muy bueno*.

Discusión

La gestión administrativa de un dirigente juega un papel fundamental para el desarrollo, el éxito y el crecimiento de la organización, de ahí la necesidad de hacer un análisis de la manera en que se están dirigiendo las instituciones y de esta forma estudiar el papel de la gestión administrativa y la motivación. La motivación juega un

papel importante en la vida de toda organización, porque una persona motivada tendrá un buen desempeño en sus responsabilidades y contribuye efectivamente en el logro de los objetivos de la institución. Por el contrario, una persona desmotivada no hace un aporte significativo al logro de los objetivos. La mayor preocupación de las organizaciones hoy en día debería ser invertir la mayor cantidad de recursos en la motivación de los empleados.

Nohria y William (2003) mencionan que cuando se entiende el concepto de la gestión administrativa a la luz de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar provee una visión muy elemental, que deja de lado una diversidad de aspectos involucrados en la coordinación de grupos humanos y recursos limitados para alcanzar objetivos, ya que el concepto de la gestión administrativa involucra todos los engranajes que conforman el desempeño de la empresa, en el desarrollo de sus objetivos, pero lo más importante de esos engranajes son las personas que laboran en la empresa. Lo más importante de una institución son las personas que laboran en ella, según dichos autores, el verdadero concepto de la administración eficaz es entender que de todos los engranajes que hacen funcionar una empresa, el más importante es el elemento humano. Por eso en esta investigación se analizó cómo los miembros de la junta directiva de iglesia ven la gestión administrativa del pastor, por lo que los administradores de la AMG, deberían verificar la gestión del pastor en la junta directiva, que es clave en el cumplimiento de la misión de la iglesia.

Este mismo aspecto resalta Fernández Ríos (2001) cuando declara que el concepto de la administración es un sistema organizacional, donde se asume la responsabilidad de una buena política de dirección y desarrollo de recursos humanos, apoyando una cultura de estrategias, sistemas y técnicas, que permitan el

desarrollo y la eficiencia de la empresa y que esto logre la satisfacción de los empleados para un mejor desempeño de sus puestos de trabajo. Los pastores deben velar por atender bien a los miembros de la junta, para que esta cumpla su papel en el liderazgo de la iglesia, en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Cuando se habla de personas y de gestión administrativa se ve la importancia de administrar, especialmente cuando se trata de empleados, afirma Cohen Jeral (2000). Cuando se administran individuos, hay que tener bien presente que se trata de seres humanos pensantes. Por lo que es determinante que como administrador se estudie el comportamiento de las personas, para analizar la gestión administrativa de empleados en la consecución de objetivos de la institución.

Urcola Telleria (2008) hace notar que son muchos los administradores que siendo muy buenos técnicos y excelentes profesionales, muchas veces fracasan en el objetivo de lograr metas a través de otros, así como de lograr movilizar las inteligencias de todos al proyecto común de la empresa. ¿A qué se debe esto? ¿Qué es lo que ocurre? ¿Por qué muchos administradores no saben dirigir adecuadamente a sus colaboradores? Son diversas los factores que dan origen a tales fracasos, los más comunes son: la insensibilidad del directivo, que únicamente ve a las personas como un medio de producción; no resolver conflictos de trabajo; el narcisismo egocéntrico de muchos directivos que solo quieren ascender a puestos elevados a expensas de sus compañeros; la falta de habilidad y tacto en las relaciones personales.

Esta investigación tuvo como finalidad esclarecer el grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores y qué tanto influían en la motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias centrales de los distritos de la AMG, de

acuerdo al estudio realizado. Es necesario que los pastores fortalezcan sus estrategias con los miembros de la junta, para motivarlos constantemente para cumplir sus tareas.

Schermerhorn (2002) afirma que la motivación se aplica en la gestión administrativa para describir las fuerzas internas del individuo que lo conducen a la tarea cotidiana de su vida. Por lo que una persona desmotivada no responde adecuadamente a cumplir sus responsabilidades, pero una persona con la motivación correcta tiene un potencial incalculable. La investigación se enfocó en los miembros de la junta directiva porque ellos son los que toman las decisiones en las tareas de la iglesia para cumplir la misión. Por eso se quiso saber cuán motivados se sentían por la gestión administrativa del pastor.

Como lo afirma White (2011), cuando dice que la mejor forma de motivación, deben ser los principios bíblicos, estos fueron claramente expuestos por el apóstol Pablo. Él dijo: "Nosotros somos colaboradores de Dios" (1 Corintios 3:9). "Y todo lo que hagáis, hacedlo de corazón, como para el Señor y no para los hombres" (Colosenses 3: 23). Y Pedro exhorta a los creyentes: "Cada uno según el don que ha recibido, minístrelo a los otros, como buenos administradores de la multiforme gracia de Dios. Si alguno habla, hable conforme a las palabras de Dios; si alguno ministra, ministre conforme al poder que Dios da, para que en todo sea Dios glorificado por Jesucristo" (1 Pedro 4:10-11). Cuando estos principios controlen el corazón, la motivación en el trabajo será porque nos damos cuenta que el trabajo es de Dios y que él manifiesta el mismo cuidado por cada parte del gran todo. Cuando Cristo y su gloria son considerados como lo primero, y el amor al yo es absorbido por el amor a las personas por las cuales Cristo murió, entonces ningún obrero se dejará absorber

tan enteramente por una rama de la causa como para perder de vista la importancia de todas las demás.

Esta debe ser la estrategia de todo pastor en la gestión administrativa de su junta de iglesia: llevarlos a depender de los principios bíblicos, para que se produzca la mejor motivación en cada miembro para cumplir su responsabilidad. Este estudio determinó que el pastor es respetado, tiene los conocimientos para hacer su trabajo, trata asuntos delicados con respeto y discreción, su predicación es bíblica y trabaja con principios. El pastor debe aprovechar estos elementos en su gestión administrativa al máximo.

Son las motivaciones que están dentro de la persona que le llevan a una auto motivación, como lo muestra Espada (2003) quien dice que vivir motivado o desmotivado es también sinónimo de vivir con mucha ilusión o sin ella, es tener proyectos hacia el futuro. Así que los retos y desafíos solo los pueden alcanzar las personas con capacidad de motivación e iniciativa personal. Este es un factor determinante en el estado de motivación de cada persona, en el cumplimiento de sus responsabilidades. En este estudio se reveló que los miembros de la junta directiva tienen motivación en: respetar la autoridad del pastor, escuchar su consejo para mejorar su conducta, mejorar la espiritualidad y crecer en su práctica religiosa, respetar la opinión de los demás, y apoyar los programas de la iglesia. Este es un aspecto muy positivo que el pastor debe aprovechar en su gestión administrativa con la junta directiva.

Uno de los objetivos de esta investigación busca conocer el grado de calidad de la gestión administrativa del pastor y la motivación que tienen los miembros de la junta directiva. Los miembros de la junta directiva de la iglesia adventista de la

asociación metropolitana tuvieron una percepción, *muy buena* del grado de calidad de la gestión administrativa del pastor. Para la variable grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias, fue posible concluir que los miembros tienen un grado de motivación entre *bueno y muy bueno*.

Recomendaciones

Debido al avance en el estudio que se ha hecho del grado de calidad de la gestión administrativa y la relación del grado de motivación de los miembros de la junta directiva, así como la aportación de varios autores contenidos en esta investigación que relaciona estas variables, es conveniente realizar las siguientes recomendaciones.

A los administradores de la AMG.

1. Desarrollar seminarios sobre la gestión administrativa del pastor.
2. Que los miembros de la junta directiva entiendan su responsabilidad.
3. Capacitar a los miembros de la junta directiva en la gestión administrativa.
4. Establecer programas de responsabilidades de cada miembro de la junta.
5. Fomentar el clima de gestión administrativa y motivación entre pastores creando una cultura de trabajo en equipo.
6. Evaluar personal y periódicamente a los pastores, en materia de gestión administrativa a fin de mejorar su eficiencia.
7. Informar del progreso de aprendizaje a los pastores y miembros de junta.

A los pastores

1. Deberían esforzarse permanentemente para seguir mejorando su gestión

de planeación, organización, dirección y control en sus iglesias.

2. Los esfuerzos en su gestión administrativa pueden influir positivamente en la motivación de los miembros de las juntas directivas.

3. Deberían cumplir con mayor responsabilidad con cada una de sus tareas eclesiológicas.

4. Deberían mejorar el plan de visitación de sus líderes, centrarse más en las personas y no en los actos.

5. Deberían desarrollar un sistema de objetivos claros medibles y alcanzables.

6. Deberían tener un sistema de evaluación de desempeño en base a resultados.

7. Deberían tener un buen plan de estudios bíblicos en la iglesia.

8. Deberían tener un programa sistemático de rescate de ex adventistas.

Para futuras investigaciones

1. Revisar los instrumentos de medición de la gestión administrativa y motivación para ver posibles mejoras.

2. Realizar estudios longitudinales para evaluar la calidad de la gestión administrativa del pastor y la motivación de la junta directiva de la iglesia.

3. Replicar el estudio en las siete misiones de la Unión Guatemalteca.

APÉNDICE A

INSTRUMENTO

IGLESIA ADVENTISTA DEL SEPTIMO DIA
Asociación Metropolitana de Guatemala



I. Instrucciones generales

Esta es una investigación que pretende conocer el grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores, y el grado de motivación de los miembros de la junta directiva de la iglesia adventista de la Asociación Metropolitana de Guatemala. **La información que se le pide es totalmente anónima y confidencial. No debe anotar su nombre en ningún lugar.** Los datos son para una investigación académica que busca mejorar el ambiente en el que se cumple la misión de la iglesia. Por lo tanto, es vital que al contestar lo haga con total honestidad.

II. Datos generales

Estado Civil: Soltero mCasado mOtro

Nivel Académico: mPrimaria mSecundaria mBachillerato mUniversitario

Género: mMasculino mFemenino

Cargo en la Iglesia: mAnciano(a) mSecretaria(o) mTesorero(a) m Director(a) de departamento

Nombre del Distrito:

Numero de zona:

II. Calidad de la gestión administrativa del pastor

A continuación aparece una serie de declaraciones relacionadas con la gestión administrativa. En cada una de ellas debe manifestar, marcando con una "X" en la medida que usted considera que se aplica al

Pastor de su iglesia. Por favor, responda de acuerdo con la escala indicada a continuación:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

¿El pastor de distrito.....?	1	2	3	4	5	6	7
Establece objetivos claros, medibles y alcanzables.							
Se esfuerza para alcanzar los objetivos de la iglesia.							
Cuando delega autoridad asume la responsabilidad en caso de falla							
Las estrategias que propone son apropiadas para alcanzar los objetivos.							
Su estilo de liderazgo ayuda a alcanzar las metas de la iglesia.							
Tiene un excelente plan de trabajo a corto, mediano y largo plazo.							
Su planificación es creativa.							
Planifica el futuro de acuerdo a lo logrado en el presente.							
Su capacidad organizativa facilita el logro de los objetivos en la iglesia.							
Le da respaldo financiero adecuado a los planes de la iglesia.							
Usa su autoridad acorde al manual de la iglesia.							
Es respetuoso de las líneas de mando, y los lineamientos del manual.							
Tiene un programa de capacitación para los líderes.							
Sabe delegar responsabilidades.							
Asigna tareas a las personas más capacitadas para realizarlas.							
Recomienda personas con autoridad moral para ocupar cargos.							

Sabe llevarse bien con los miembros de iglesia							
Es comprensivo cuando otros cometen errores.							
Tiene los conocimientos necesarios para hacer bien su trabajo.							
Su gestión directiva es motivadora							
Sabe plantear soluciones a problemas propios de su puesto.							
Es un buen ejemplo con su estilo de vida							
Trata en privado asuntos que requieren disciplina o consejo pastoral.							
Al aplicar sanciones se centra en los actos más que en las personas.							
Actúa de acuerdo a principios cristianos.							
Es sensible a las necesidades personales de los líderes							
Se enfoca en el crecimiento espiritual en los miembros de iglesia							
Actúa de acuerdo a principios cristianos							
Su predicación es Bíblica, dinámica e inspiradora							
Es respetado y goza de buen testimonio en la iglesia							
Sabe administrar su relación familiar							
Provee materiales, seminarios y recursos para el desarrollo personal							
Es eficiente en el control de los gastos de la iglesia.							
Supervisa detalladamente todas las actividades de la iglesia							
Realiza las actividades de acuerdo a lo planificado.							
Utiliza un sistema de evaluación del desempeño con base en resultados							
Toma medidas correctivas a tiempo.							
Supervisa adecuadamente para que las metas se alcancen.							
Es justo, constante y consistente en sus evaluaciones.							

III. Grado de motivación del miembro de junta

Califique basándose en las siguientes declaraciones y con total honestidad, diferentes aspectos relacionados con el grado de motivación de los miembros de la junta directiva. Recuerde: sus respuestas son totalmente anónimas. Para responder marque con una "X" de acuerdo a la siguiente escala:

1	2	3	4	5	6	7
Pésimo	Malo	Muy Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente

	1	2	3	4	5	6	7
¿En qué grado?							
Asistir puntualmente a las reuniones de la junta							
Dar personalmente estudios bíblicos							
Ser un buen mayordomo del Señor Jesús							
Establecer los objetivos de la iglesia en la junta							
Trabajar para el desarrollo integral de la iglesia							
Ser puntual en los compromisos con la iglesia							
Apoyar los programas de los departamentos de la iglesia							
Apoyar las actividades sociales de la iglesia							
Desempeñar con eficiencia mis compromisos en la iglesia							
Trabajar en lograr los objetivos de recolección anual en la iglesia							
Trabajar en el logro del objetivo de personas nuevas para la iglesia							
Trabajar en desarrollar un sistema de estudios bíblicos en la iglesia							
Estar siempre mejorando mi desempeño como miembro de la iglesia							
Respetar la autoridad del Pastor							
Proveerme de los materiales de Escuela Sabática, prioridades, libros etc.							

Participar en seminarios, congresos y reuniones con el Pastor							
Mejorar mi desarrollo espiritual para crecer en mi practica religiosa							
Participar en los cursos de liderazgo de la Asociación							
Participar en la retención de los nuevos miembros de la iglesia							
Colaborar en el rescate de ex adventistas en mi comunidad							
Visitando a los miembros de mi iglesia							
Asistir puntualmente a los cultos de la iglesia							
Promover la asistencia de invitados a la reuniones de la iglesia							
Ayudar para lograr los blancos de la iglesia							
Respetar siempre la opinión de los demás							
Escucha consejos del pastor para mejorar mi conducta							

¡Muchas gracias por su colaboración!

APÉNDICE B

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Grado de calidad en la gestión administrativa.	Nivel en que se encuentra el desarrollo del trabajo del pastor, en el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades de su puesto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establece objetivos claros, medibles y alcanzables. 2. Se esfuerza para alcanzar los objetivos de la iglesia. 3. Cuando delega autoridad asume la responsabilidad en caso de falla. 4. Las estrategias que propone son apropiadas para alcanzar los objetivos. 5. Su estilo de liderazgo ayuda a alcanzar las metas de la iglesia. 6. Tiene un excelente plan de trabajo a corto, mediano y largo plazo. 7. Su planificación es creativa. 8. Planifica el futuro de acuerdo a lo logrado en el presente. 9. Su capacidad organizativa facilita el logro de los objetivos en la iglesia. 10. Le da respaldo financiero adecuado a los planes de la iglesia. 11. Usa su autoridad acorde al manual de la iglesia. 12. Es respetuoso de las líneas de mando, y los lineamientos del manual. 13. Tiene un programa de capacitación para los líderes. 14. Sabe delegar responsabilidades. 15. Asigna tareas a las personas más capacitadas para realizarlas. 16. Recomienda personas con autoridad moral para ocupar cargos. 17. Sabe llevarse bien con los miembros de iglesia 18. Es comprensivo cuando otros cometen errores. 19. Tiene los conocimientos necesarios para hacer bien su trabajo. 20. Su gestión directiva es motivadora 21. Sabe plantear soluciones a problemas propios de su puesto. 22. Es un buen ejemplo con su estilo de vida 23. Trata en privado asuntos que requieren disciplina o consejo pastoral. 24. Al aplicar sanciones se centra en los actos más que en las personas. 25. Actúa de acuerdo a principios cristianos. 26. Es sensible a las necesidades personales de los líderes 27. Se enfoca en el crecimiento espiritual en los miembros de iglesia 28. Visita regularmente a los dirigentes de la iglesia 29. Su predicación es Bíblica, dinámica e inspiradora 30. Es respetado y goza de buen testimonio en la iglesia 31. Sabe administrar su relación familiar 32. Provee materiales, seminarios y recursos para el desarrollo personal 33. Es eficiente en el control de los gastos de la iglesia. 34. Supervisa detalladamente todas las actividades de la iglesia 35. Realiza las actividades de acuerdo a lo planificado. 36. Utiliza un sistema de evaluación del desempeño con base en resultados 37. Toma medidas correctivas a tiempo. 38. Supervisa adecuadamente para que las metas se alcancen. 39. Es justo, constante y consistente en sus evaluaciones. 	El grado de calidad de la gestión administrativa se determinó por la media aritmética de los 39 indicadores utilizados para medir la variable. La escala utilizada para la medición se consideró métrica. La escala utilizada para realizar las conclusiones fue la siguiente:

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Medición operacional
Grado de motivación	Medida de la intensidad del deseo y el compromiso que una persona demuestra con el esfuerzo para el alcance de metas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir puntualmente a las reuniones de la junta. 2. Dar personalmente estudios bíblicos. 3. Ser un buen mayordomo del Señor Jesús. 4. Establecer los objetivos de la iglesia en la junta 5. Trabajar para el desarrollo integral de la iglesia. 6. Ser puntual en los compromisos con la iglesia. 7. Apoyar los programas de los departamentos de la iglesia. 8. Apoyar las actividades sociales de la iglesia. 9. Desempeñar con eficiencia mis compromisos en la iglesia. 10. Trabajar en lograr los objetivos de recolección anual en la iglesia. 11. Trabajar en el logro del objetivo de personas nuevas para la iglesia. 12. Trabajar en desarrollar un sistema de estudios bíblicos en la iglesia. 11. Estar siempre mejorando mi desempeño como miembro de la iglesia. 12. Respetar la autoridad del pastor. 13. Proveerme de los materiales de escuela sabática, prioridades, libros etc. 15. Participar en seminarios, congresos y reuniones con el pastor. 16. Mejorar mi desarrollo espiritual para crecer en mi práctica religiosa. 17. Participar en los cursos de liderazgo de la Asociación. 18. Participar en la retención de los nuevos miembros de la iglesia. 19. Colaborar en el rescate de ex adventistas en mi comunidad. 20. Visitar a los miembros de mi iglesia. 21. Asistir puntualmente a los cultos de la iglesia. 22. Promover la asistencia de invitados a la reuniones de la iglesia. 23. Ayudar para lograr los blancos de la iglesia. 24. Respetar siempre la opinión de los demás. 25. Escucha consejos del pastor 	<p>El grado de motivación administrativa se determinó por la media aritmética de los 25 indicadores utilizados para medir la variable.</p> <p>La escala utilizada para la medición se consideró métrica.</p> <p>La escala utilizada para realizar las conclusiones fue la siguiente:</p>

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Estado civil	Situación de las personas físicas determinada por sus relaciones de familia, provenientes del matrimonio o del parentesco, que establece ciertos derechos y deberes.	Se determinó la posición del sujeto en la variable al responder al siguiente ítem: Estado civil: <ul style="list-style-type: none"> · Soltero · Casado · Otro 	La variable se categorizó de la siguiente forma: 1 = Soltero 2 = Casado 3 = Otro Escala Nominal
Género	Características que permiten determinar los grupos en lo que se divide la humanidad: Masculino y femenino	Se determinó la posición del sujeto en la variable al responder al siguiente ítem: Género <ul style="list-style-type: none"> · Masculino · Femenino 	La variable se categorizó de la siguiente forma: 1= Masculino 2= Femenino Escala nominal
Nivel académico	Último nivel de educación formal cursado por una persona.	Se determinó la posición del sujeto en la variable al responder al siguiente ítem: Nivel académico: <ul style="list-style-type: none"> · Primaria · Secundaria · Bachillerato · Universitario 	La variable se categorizó de la siguiente forma: 1 = Primaria 2 = Secundaria 3 = Bachillerato 4 = Universitario Escala ordinal.
Zona	Grupo de distritos en los que se divide una misión o asociación para ser liderado por un secretario de campo.	Se determinó la posición del sujeto en la variable al responder al siguiente ítem: Número de zona: _____	La variable se categorizó de la siguiente forma: 1 = Zona 1 2 = Zona 2 3 = Zona 3 Escala nominal.

APÉNDICE C

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis Nulas	Variables	Nivel de Medición	Prueba Estadística
H01: El grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores no es predictor del grado de motivación de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la Asociación Metropolitana de Guatemala	<i>Independiente</i> A. Gestión administrativa	A. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica estadística de regresión lineal simple.
	<i>Dependiente</i> B. Grado de motivación	B. Métrica	El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
H02: No existe una diferencia significativa del grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores según el género de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG.	<i>Independiente</i> C. Género	C. Nominal	Para probar la hipótesis se utilizó prueba estadística <i>t</i> para muestras independientes
	<i>Dependiente</i> A. Gestión administrativa	A. Métrica	El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
H03: No existe una diferencia significativa del grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores según el estado civil y el nivel académico de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG	<i>Independientes</i> D. Estado civil	D. Nominal	Para probar la hipótesis se utilizó el análisis de varianza factorial
	E. Nivel académico	E. Ordinal	El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i> A. Gestión administrativa	A. Métrica	

H04: No existe una diferencia significativa del grado de calidad de la gestión administrativa de los pastores según el cargo y la zona de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG.	<i>Independientes</i>	F. Cargo	F. Ordinal	Para probar la hipótesis se utilizó el análisis de varianza factorial. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
		G. Zona	G. Nominal	
	<i>Dependiente</i>	A. Gestión Administrativa	A. Métrica	

OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis Nulas	Variables	Nivel de Medición	Prueba Estadística
H05: No existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los pastores según el género de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG	<i>Independiente</i>	C. Género	Para probar la hipótesis se utilizó prueba estadística <i>t</i> para muestras independientes. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i>	B. Grado de motivación	
H06: No existe una diferencia significativa en el grado de motivación de los pastores según el estado civil y el nivel académico de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG.	<i>Independientes</i>	D. Estado civil	Para probar la hipótesis se utilizó el análisis de varianza factorial. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
		E. Nivel académico	
	<i>Dependiente</i>	B. Grado de motivación	

Hipótesis Nulas	Variables	Nivel de Medición	Prueba Estadística
H07: No existe una diferencia significativa del grado de motivación de los pastores según el cargo y la zona de los miembros de la junta directiva de las iglesias adventistas de la AMG.	<i>Independientes</i>		
	F. Cargo	F. Ordinal	Para probar la hipótesis se utilizó el análisis de varianza factorial.
	G. Zona	G. Nominal	El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i>		
	B. Grado de motivación	B. Métrica	

APÉNDICE D

ANÁLISIS ESTADÍSTICOS PARA HIPÓTESIS

Hipótesis nula 1
Gestión administrativa y grado de motivación

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Gestión administrativa	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Grado de motivación

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.368 ^a	.135	.128	.81250

a. Predictors: (Constant), Gestión administrativa

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.769	1	11.769	17.827	.000 ^a
	Residual	75.258	114	.660		
	Total	87.026	115			

a. Predictors: (Constant), Gestión administrativa

b. Dependent Variable: Grado de motivación

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.715	.683		3.972	.000
	Gestión administrativa	.474	.112	.368	4.222	.000

a. Dependent Variable: Grado de motivación

Hipótesis nula 2

Gestión y género

Group Statistics

Género		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Gestión administrativa	Masculino	63	6.0204	.72068	.09080
	Femenino	53	6.0740	.62002	.08517

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
Gestión administrativa	Equal variances assumed	.131	.718
	Equal variances not assumed		

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		Mean Difference	Std. Error Difference
Gestión administrativa	Equal variances assumed	-.05367	.12612
	Equal variances not assumed	-.05367	.12449

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
Gestión administrativa	Equal variances assumed	-.30350	.19616
	Equal variances not assumed	-.30028	.19294

Hipótesis nula 3

Gestión administrativa, estado civil y género

Univariate Analysis of Variance

Between-Subjects Factors

		Value Label	N
Estado civil	1	Soltero	33
	2	Casado	81
	3	Otro	2
Nivel academico	1	Primaria	19
	2	Secundaria	14
	3	Bachillerato	39
	4	Universitario	44

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Gestión administrativa

Estado civil	Nivel academico	Mean	Std. Deviation	N

Soltero	Primaria	5.8376	.43236	3	
	Secundaria	6.3231	.25162	5	
	Bachillerato	5.7030	.76794	12	
	Universitario	5.8560	.63186	13	
	Total	5.8695	.64401	33	
Casdo	Primaria	6.0994	.60800	16	
	Secundaria	6.4074	.28131	9	
	Bachillerato	6.0316	.78658	26	
	Universitario	6.0949	.71561	30	
	Total	6.1102	.68430	81	
Otro	Bachillerato	6.4615	.	1	
	Universitario	6.1282	.	1	
	Total	6.2949	.23570	2	
Total	Primaria	6.0580	.58175	19	
	Secundaria	6.3773	.26446	14	
	Bachillerato	5.9415	.78000	39	
	Universitario	6.0251	.68489	44	
	Total	6.0449	.67421	116	

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Gestión administrativa

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	3.873 ^a	9	.430	.942	.492

Intercept	751.726	1	751.726	1646.275	.000
E_civil	1.130	2	.565	1.237	.294
N_academic	2.147	3	.716	1.568	.202
E_civil * N_academic	.228	4	.057	.125	.973
Error	48.402	106	.457		
Total	4290.970	116			
Corrected Total	52.275	115			

a. R Squared = .074 (Adjusted R Squared = -.005)

Hipótesis nula 4

Gestión administrativa, cargo y zona eclesiástica

Univariate Analysis of Variance

Between-Subjects Factors

		Value Label	N
Cargo en la iglesia	1	Anciano(a)	36
	2	Secretaria(o)	10
	3	Tesorero(a)	10
	4	Director(a) de departamento	60
Zona eclesiástica	1	Zona 1	59
	2	Zona 2	45
	3	Zona 3	12

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Gestión administrativa

Cargo en la iglesia	Zona eclesiástica	Mean	Std. Deviation	N
Anciano(a)	Zona 1	5.6715	.96105	16
	Zona 2	6.2338	.41463	17
	Zona 3	6.8376	.11562	3
	Total	6.0342	.78103	36
Secretaria(o)	Zona 1	5.8547	.84494	6

	Zona 2	6.2308	.18131	2
	Zona 3	6.2821	.07252	2
	Total	6.0154	.66647	10
Tesorero(a)	Zona 1	6.3462	.24581	6
	Zona 2	6.0085	.10675	3
	Zona 3	6.6667	.	1
	Total	6.2769	.28316	10
Director(a) de departamento	Zona 1	5.9636	.66237	31
	Zona 2	5.9777	.69924	23
	Zona 3	6.4487	.29935	6
	Total	6.0175	.65882	60
Total	Zona 1	5.9122	.75483	59
	Zona 2	6.0877	.56936	45
	Zona 3	6.5363	.29306	12
	Total	6.0449	.67421	116

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Gestión administrativa

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	7.344 ^a	11	.668	1.545	.127
Intercept	1650.995	1	1650.995	3821.494	.000
Cargo	.363	3	.121	.280	.840

		Zona	2.399	2	1.200	2.776	.067
		Cargo * Zona	2.626	6	.438	1.013	.421
Error	44.931	104	.432				
Total	4290.970	116					
Corrected Total	52.275	115					

a. R Squared = .140 (Adjusted R Squared = .050)

Hipótesis nula 5

Motivación y género

T-Test

Group Statistics

Género		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Grado de motivación	Masculino	63	5.5775	.89966	.11335
	Femenino	53	5.5900	.84170	.11562

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
Grado de motivación	Equal variances assumed	.064	.801
	Equal variances not assumed		

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Grado de motivación	Equal variances assumed	-.076	114	.939	-.01245
	Equal variances not assumed	-.077	112.686	.939	-.01245

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		95% Confidence Interval of the Difference		
		Std. Error Difference	Lower	Upper
Grado de motivación	Equal variances assumed	.16285	-.33505	.31015
	Equal variances not assumed	.16191	-.33323	.30833

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
			95% Confidence Interval of the Difference	
			Std. Error Difference	Lower
Between-Subjects Factors	Equal variances assumed	.16285	-.33505	.31015
	Equal variances not assumed	.16191	-.33323	.30833
Value Label	N			
Estado civil	1			
Soltero	33			
	2			
Casdo	81			
	3			
Otro	2			
Nivel academico	1			
Primaria	19			
	2			
Secundaria	14			
	3			
Bachillerato	39			
	4			
Universitario	44			
Grado de motivación				

Hipótesis nula 6

Motivación estado civil y nivel académico

Univariate Analysis of Variance

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Grado de motivación

Estado civil	Nivel académico	Mean	Std. Deviation	N
Soltero	Primaria	5.8077	.55869	3
	Secundaria	5.3692	.91729	5
	Bachillerato	5.0929	1.17297	12
	Universitario	5.1450	.83680	13
	Total	5.2203	.95101	33
Casado	Primaria	5.6370	.79829	16
	Secundaria	5.8932	.85350	9
	Bachillerato	5.7973	.79878	26
	Universitario	5.5987	.77864	30
	Total	5.7028	.78956	81
Otro	Bachillerato	6.5385	.	1
	Universitario	6.9231	.	1
	Total	6.7308	.27196	2
Total	Primaria	5.6640	.75487	19
	Secundaria	5.7060	.88037	14
	Bachillerato	5.5996	.97420	39
	Universitario	5.4948	.83443	44
	Total	5.5832	.86991	116

**Levene's Test of Equality of Error
Variances^a**

Dependent Variable: Grado de motivación

F	df1	df2	Sig.
.731	9	106	.680

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + E_civil + N_academic + E_civil * N_academic

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Grado de motivación

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	10.579 ^a	9	1.175	1.630	.116
Intercept	695.497	1	695.497	964.359	.000
E_civil	5.654	2	2.827	3.920	.023
N_academic	1.260	3	.420	.582	.628
E_civil * N_academic	1.619	4	.405	.561	.691
Error	76.447	106	.721		
Total	3703.022	116			
Corrected Total	87.026	115			

a. R Squared = .122 (Adjusted R Squared = .047)

Hipótesis nula 7

Motivación, cargo en la iglesia y zona eclesiástica

Univariate Analysis of Variance

Between-Subjects Factors

		Value Label	N
Cargo en la iglesia	1	Anciano(a)	36
	2	Secretaria(o)	10
	3	Tesorero(a)	10
	4	Director(a) de departamento	60
Zona eclesiástica	1	Zona 1	59
	2	Zona 2	45
	3	Zona 3	12

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Grado de motivación

Cargo en la iglesia	Zona eclesiástica	Mean	Std. Deviation	N
Anciano(a)	Zona 1	5.6322	1.00452	16
	Zona 2	6.1425	.64441	17
	Zona 3	5.5000	.40522	3
	Total	5.8622	.83981	36
Secretaria(o)	Zona 1	4.9295	1.00543	6
	Zona 2	5.2308	1.25104	2

	Zona 3	5.5962	.19037	2
	Total	5.1231	.90379	10
Tesorero(a)	Zona 1	5.7115	.39878	6
	Zona 2	6.2436	.63936	3
	Zona 3	4.8846	.	1
	Total	5.7885	.58562	10
Director(a) de departamento	Zona 1	5.2109	.96051	31
	Zona 2	5.7676	.75498	23
	Zona 3	5.5513	.50246	6
	Total	5.4583	.87941	60
Total	Zona 1	5.3475	.95033	59
	Zona 2	5.9171	.74173	45
	Zona 3	5.4904	.43052	12
	Total	5.5832	.86991	116

**Levene's Test of Equality of Error
Variances^a**

Dependent Variable: Grado de motivación

F	df1	df2	Sig.
1.340	11	104	.213

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Cargo + Zona + Cargo * Zona

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Grado de motivación

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	15.170 ^a	11	1.379	1.996	.036
Intercept	1310.763	1	1310.763	1897.105	.000
Cargo	1.619	3	.540	.781	.507
Zona	2.779	2	1.390	2.011	.139
Cargo * Zona	1.848	6	.308	.446	.846
Error	71.857	104	.691		
Total	3703.022	116			
Corrected Total	87.026	115			

a. R Squared = .174 (Adjusted R Squared = .087)

Post Hoc Tests Cargo en la iglesia

Multiple Comparisons

Grado de motivación
Tukey HSD

(I) Cargo en la iglesia	(J) Cargo en la iglesia	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Anciano(a)	Secretaria(o)	.7391	.29713	.068
	Tesorero(a)	.0737	.29713	.995
	Director(a) de departamento	.4038	.17524	.104

Secretaria(o)	Anciano(a)	-.7391	.29713	.068
	Tesorero(a)	-.6654	.37173	.284
	Director(a) de departamento	-.3353	.28392	.640
Tesorero(a)	Anciano(a)	-.0737	.29713	.995
	Secretaria(o)	.6654	.37173	.284
	Director(a) de departamento	.3301	.28392	.652
Director(a) de departamento	Anciano(a)	-.4038	.17524	.104
	Secretaria(o)	.3353	.28392	.640
	Tesorero(a)	-.3301	.28392	.652

Multiple Comparisons

Grado de motivación

Tukey HSD

		95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
(I) Cargo en la iglesia	(J) Cargo en la iglesia		
Anciano(a)	Secretaria(o)	-.0367	1.5149
	Tesorero(a)	-.7021	.8495
	Director(a) de departamento	-.0537	.8614
Secretaria(o)	Anciano(a)	-1.5149	.0367
	Tesorero(a)	-1.6360	.3052
	Director(a) de departamento	-1.0766	.4061

Tesorero(a)	Anciano(a)	-0.8495	0.7021
	Secretaria(o)	-0.3052	1.6360
	Director(a) de departamento	-0.4112	1.0714
Director(a) de departamento	Anciano(a)	-0.8614	0.0537
	Secretaria(o)	-0.4061	1.0766
	Tesorero(a)	-1.0714	0.4112

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = .691.

Homogeneous Subsets

Grado de motivación

Tukey HSD^{a,b,c}

Cargo en la iglesia	N	Subse t
		1
Secretaria(o)	10	5.1231
Director(a) de departamento	60	5.4583
Tesorero(a)	10	5.7885
Anciano(a)	36	5.8622
Sig.		.059

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = .691.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 16.364.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

c. Alpha = .05.

Zona eclesiástica

Multiple Comparisons

Grado de motivación

Tukey HSD

(I) Zona eclesiástica	(J) Zona eclesiástica	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Zona 1	Zona 2	-.5696*	.16451	.002
	Zona 3	-.1429	.26323	.850
Zona 2	Zona 1	.5696*	.16451	.002
	Zona 3	.4267	.27006	.259
Zona 3	Zona 1	.1429	.26323	.850
	Zona 2	-.4267	.27006	.259

Multiple Comparisons

Grado de motivación

Tukey HSD

		95% Confidence Interval	
(I) Zona eclesiástica	(J) Zona eclesiástica	Lower Bound	Upper Bound
Zona 1	Zona 2	-.9608	-.1785
	Zona 3	-.7688	.4830
Zona 2	Zona 1	.1785	.9608
	Zona 3	-.2154	1.0688
Zona 3	Zona 1	-.4830	.7688
	Zona 2	-1.0688	.2154

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = .691.

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Homogeneous Subsets

Grado de motivación

Tukey HSD^{a,b,c}

Zona eclesiástica	N	Subset	
		1	2
Zona 1	59	5.3475	
Zona 3	12	5.4904	5.4904
Zona 2	45		5.9171
Sig.		.820	.176

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = .691.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 24.489.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

c. Alpha = .05.

APÉNDICE E

ANÁLISIS ESTADÍSTICOS PARA PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS

Preguntas complementarias

Media aritmética de gestión administrativa y motivación

Estadísticos

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gestión administrativa	116	3.13	6.95	6.0449	.67421
Valid N (listwise)	116				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Grado de motivación	116	2.58	7.00	5.5832	.86991
Valid N (listwise)	116				

APÉNDICE F

ANÁLISIS ESTADÍSTICOS PARA LAS DECLARACIONES DE LOS INSTRUMENTOS

Instrumento de gestión administrativa
Media y desviación estándar de las declaraciones

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Es respetado y goza de buen testimonio en la iglesia	116	6.5259	.80716
Tiene los conocimientos necesarios para hacer bien su trabajo.	116	6.4397	.83706
Trata en privado asuntos que requieren disciplina o consejo pastoral.	116	6.4052	.93230
Su predicación es Bíblica, dinámica e inspiradora	116	6.3966	.87357
Actúa de acuerdo a principios cristianos.	116	6.3966	.90294
Sabe llevarse bien con los miembros de iglesia	116	6.3621	.86875
Es un buen ejemplo con su estilo de vida	116	6.3621	1.10648
Sabe administrar su relación familiar	116	6.2759	1.01798
Es comprensivo cuando otros cometen errores.	116	6.2328	.98120
Es sensible a las necesidades personales de los líderes	116	6.1897	.85378
Es eficiente en el control de los gasto de la iglesia.	116	6.1897	1.00359
Su gestión directiva es motivadora	116	6.1638	.98638
Es respetuoso de las líneas de mando, y los lineamientos del manual.	116	6.1552	1.19857
Se esfuerza para alcanzar los objetivos de la iglesia.	116	6.1121	.98486
Sabe plantear soluciones a problemas propios de su puesto.	116	6.0948	.86455
Usa su autoridad acorde al manual de la iglesia.	116	6.0862	1.31592
Sabe delegar responsabilidades.	116	6.0517	1.14849
Provee materiales, seminarios y recursos para el desarrollo personal	116	6.0259	1.23331
Tiene un programa de capacitación para los líderes.	116	6.0086	1.44159

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Es respetado y goza de buen testimonio en la iglesia	116	6.5259	.80716
Tiene los conocimientos necesarios para hacer bien su trabajo.	116	6.4397	.83706
Trata en privado asuntos que requieren disciplina o consejo pastoral.	116	6.4052	.93230
Se enfoca en el crecimiento espiritual en los miembros de iglesia	116	5.9914	1.28195
Le da respaldo financiero adecuado a los planes de la iglesia.	116	5.9828	1.03825
Las estrategias que propone son apropiadas para alcanzar los objetivos.	116	5.9741	1.18293
Supervisa detalladamente todas las actividades de la iglesia	116	5.9569	1.02484
Asigna tareas a las personas más capacitadas para realizarlas.	116	5.9569	1.18976
Recomienda personas con autoridad moral para ocupar cargos.	116	5.9310	1.19945
Su estilo de liderazgo ayuda a alcanzar las metas de la iglesia.	116	5.9224	1.14323
Es justo, constante y consistente en sus evaluaciones.	116	5.9138	1.06786
Realiza las actividades de acuerdo a lo planificado.	116	5.9138	1.08403
Su capacidad organizativa facilita el logro de los objetivos en la iglesia.	116	5.8793	.92459
Supervisa adecuadamente para que las metas se alcancen.	116	5.8793	1.12021
Planifica el futuro de acuerdo a lo logrado en el presente.	116	5.8793	1.07263
Su planificación es creativa.	116	5.8276	1.11336
Cuando delega autoridad asume la responsabilidad en caso de falla	116	5.8190	1.26902
Toma medidas correctivas a tiempo.	116	5.8190	1.07622
Tiene un excelente plan de trabajo a corto, mediano y largo plazo.	116	5.8017	1.10509

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Es respetado y goza de buen testimonio en la iglesia	116	6.5259	.80716
Tiene los conocimientos necesarios para hacer bien su trabajo.	116	6.4397	.83706
Trata en privado asuntos que requieren disciplina o consejo pastoral.	116	6.4052	.93230
Establece objetivos claros, medibles y alcanzables.	116	5.7845	1.18546
Al aplicar sanciones se centra en los actos más que en las personas.	116	5.7672	1.43471
Utiliza un sistema de evaluación del desempeño con base en resultados	116	5.6810	1.18394
Visita regularmente a los dirigentes de la iglesia	116	5.5948	1.54345
Valid N (listwise)	116		

Instrumento de Motivación

Media y desviación estándar de las declaraciones

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Respetar la autoridad del Pastor	116	6.2586	1.06421
Escucha consejos del pastor para mejorar mi conducta	116	6.1897	.91284
Mejorar mi desarrollo espiritual para crecer en mi practica religiosa	116	5.8793	1.04802
Respetar siempre la opinión de los demás	116	5.8707	1.00892

Instrumento de Motivación

Media y desviación estándar de las declaraciones

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Respetar la autoridad del Pastor	116	6.2586	1.06421
Escucha consejos del pastor para mejorar mi conducta	116	6.1897	.91284
Mejorar mi desarrollo espiritual para crecer en mi practica religiosa	116	5.8793	1.04802
Apoyar los programas de los departamentos de la iglesia	116	5.8621	.97710
Proveerme de los materiales de Escuela Sabática, prioridades, libros etc.	116	5.8534	1.20329
Ser puntual en los compromisos con la iglesia	116	5.8534	1.11320
Ser un buen mayordomo del Señor Jesús	116	5.7931	1.18334
Desempeñar con eficiencia mis compromisos en la iglesia	116	5.7500	1.19328
Asistir puntualmente a las reuniones de la junta	116	5.7414	1.25885
Estar siempre mejorando mi desempeño como miembro de la iglesia	116	5.6897	1.03347
Asistir puntualmente a los cultos de la iglesia	116	5.6724	1.28385
Trabajar para el desarrollo integral de la iglesia	116	5.5948	1.16454
Participar en seminarios, congresos y reuniones con el Pastor	116	5.5776	1.27961
Apoyar las actividades sociales de la iglesia	116	5.5431	1.15263
Participar en los cursos de liderazgo de la Asociación	116	5.4655	1.34119
Ayudar para lograr los blancos de la iglesia	116	5.4483	1.30780
Establecer los objetivos de la iglesia en la junta	116	5.4483	1.16727

Instrumento de Motivación

Media y desviación estándar de las declaraciones

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Respetar la autoridad del Pastor	116	6.2586	1.06421
Escucha consejos del pastor para mejorar mi conducta	116	6.1897	.91284
Mejorar mi desarrollo espiritual para crecer en mi practica religiosa	116	5.8793	1.04802
Trabajar en lograr los objetivos de recolección anual en la iglesia	116	5.3534	1.43408
Participar en la retención de los nuevos miembros de la iglesia	116	5.3190	1.30949
Promover la asistencia de invitados a la reuniones de la iglesia	116	5.2931	1.31887
Trabajar en el logro del objetivo de personas nuevas para la iglesia	116	5.2845	1.27044
Visitando a los miembros de mi iglesia	116	5.2414	1.46032
Trabajar en desarrollar un sistema de estudios bíblicos en la iglesia	116	5.1379	1.38248
Colaborar en el rescate de ex adventistas en mi comunidad	116	5.1034	1.58460
Dar personalmente estudios bíblicos	116	4.9397	1.67482
Valid N (listwise)	116		

REFERENCIAS

- Abarca, S. (2006). *Psicología de la motivación*. Universidad Estatal a distancia. San José Costa Rica.
- Acosta Hernández, R. (2005). *Gestión y administración de organizaciones deportivas*. Badalona, España: Paidotribo.
- Arana, W. (2005) *Motivación en la gestión empresarial*. Recuperado de gestiopolis.com.
- Arellano Gault, D. (2004). *Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bain, D. (2003). *Productividad la solución de los problemas de la empresa*. México: McGraw-Hill.
- Bandera, A. (2006). Automotivación para emprendedores. *Entrepreneur*, 14(7), 25.
- Bellei, C. y Fiabane, F. (2003). *12 años de escolaridad obligatoria*, Santiago: Lom.
- Burack, E. H. (2001). *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos: una orientación administrativa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Camayo, J. (2007). *El poder ilimitado de la automotivación*. Recuperado de <http://www.vozalmundo.com/index.php?id=4167.shtml>.
- Casas Romeo, A. y Pont Clemente, F. (2002). *Remuneración, retribución y motivación de vendedores*. Madrid: ESIC.
- Castelló Muños, E. (2007). *Gestión comercial de servicios financieros*. Madrid: ESIC.
- Cohen Jeral, J. (2000). *La naturaleza de la función administrativa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Coper, R. y Sawaf, A. (2008) *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*: Bogotá, Colombia: Norma.
- Corona Torres, A. (2002). *Dirigir en el siglo XXI*. Bilbao, España: Deusto.
- Cruz, R. (2005) *Las organizaciones que aprenden una oportunidad: una oportunidad necesaria a nuestro alcance*. Recuperado de www.gesta.co.cu.

- Chávez, E. I. (2001). *Administración teoría proceso y práctica*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Chavienato, I. L. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- De la Colina, J. M. (2003) *¿Cómo motivar a los empleados?* Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/comomotemple.htm>
- De Zuani, E. R. y Laborda Castillo, L. (2004). *Fundamentos de gestión empresarial*. Buenos Aires: Valletta.
- Dessler, G. (2006). *Administración del personal*. (6ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Díaz Migro, Á. (2001). *El dirigente: El arte y la ciencia para dirigir*. Bogotá: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Seccional Sogamoso.
- Drucker, P. F. (2007). *Las nuevas realidades directivas*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Espada García, M. (2003). *Nuestro motor emocional: la motivación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad de las organizaciones*. Barcelona: Granica.
- Fernández Ríos, M. (2001). *Diccionario de recursos humanos: Organización y administración*. Madrid: Díaz de Santos.
- Flores Guzmán, N. (2005). Planeación estratégica y administración. *Revista Imtalerta*. 2(14).
- Fremot, F. (2005). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. (2ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Friego, E. (2007). *¿Qué significa ser gerente?* Recuperado de http://www.forodeseguridad.com/artic/admin2/adm_5211.htm
- Furnham, A. (2006). *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Alfaomega.

- Gan, F. (2008). *101 habilidades en la motivación para vivir y trabajar mejor*. Barcelona: Apóstrofe.
- García Calvo, T. (2006). *Motivación y comportamientos adaptativos en jóvenes futbolistas*. Tesis doctoral, Universidad de Extremadura, España.
- Gibson, J. (2001). *Las organizaciones comportamiento estructuran y proceso*. (10ª ed.). Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- Gil Lacruz, M. (2007). *Relaciones entre formación, motivación y satisfacción laboral*. Recuperado de <http://www.unizar.es/cuadernos/n04/n04.html>
- Gonzales Millán, J. J. y Parra Penagos, C. O. (2008). *Caracterización de la cultura organizacional clima organizacional, motivación y liderazgo*. Recuperado de http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/25/2_Caracterizacion%20de%20la%20cultura.pdf
- González de Mendoza, J. M., Pando Moreno, M. y Aranda Beltrán, C. (2002). *Gestión directiva y salud ocupacional en la micro y pequeña empresa en Guadalajara*. Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara.
- Handscombe, R. y Norman, P. (2003). *Liderazgo estratégico*. Madrid, España: Interamericana de España
- Hanks, K. (2004). *Motivating People*. Fredericton, NB: Crisp.
- Harvard, B. (2001). *Métodos de evaluación del rendimiento*: Barcelona, España: Gedisa.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación*. (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Herrera, R. (2012). *Josué: valentía, liderazgo, superación*. Doral, FL: Asociación publicadora interamericana.
- Koenes, A. (2003). *Técnicas de la venta minorista: un enfoque estratégico*. Madrid: Díaz de Santos.
- Koontz, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Lamata Cotanda, F. (2003). *Manual de administración y gestión sanitaria*. Madrid: Díaz de Santos.
- Majluf, N. (2007). Más capital. *Revista Universitaria Católica*, 95, 30-33.

- Mallet, L. (1995). Organización formativa: coordinación y motivación. *Revista europea de formación profesional*. No. 5, París.
- Martínez de Pérez, N. (2001). *El nuevo modelo de gestión*. Río Cuarto, Argentina: Universidad Nacional de Río Cuarto.
- Mclaughlin, M. (2008). *Ambientes institucionales que favorecen la motivación y la productividad en villa Aurelio. Perspectivas y problemas de la educación*: Madrid, España: Nacea.
- Medina A. (2002). Evolución de la teoría administrativa: una visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, vol. 19 No. 3
- Mejía Mejía, J. (2009) *Gestión administrativa del presidente de campo, en la satisfacción laboral del pastor de distrito*. Tesis de posgrado, Universidad de Montemorelos, Nuevo León, México.
- Merino, G. (2005). *La inteligencia emocional*. México: Castillo.
- Muñoz Machado, A. (2005). *La gestión de calidad total en la administración pública*. Madrid: Díaz de Santos.
- Muñoz, J. (2004). Las veinticinco mejores empresas para trabajar en Chile. *Revista capital* de septiembre: Santiago Chile.
- Naszewki, M. (2005). *Motivación e incentivación*. Recuperado de <http://www.gestiopolis>.
- Nauren, H. J. M. (2000). *En el nombre de Jesús. Reflexiones del liderazgo cristiano*: Nueva York, NY: Crossroad.
- Nohria, N. y William, J. (2003). *Lo que realmente funciona*. México: HarperCollins.
- Palomo Vadiño, M. T. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Pérez Gorostegui, E. y Oteo Ochoa, L. A. (2006). *Función directiva y recursos humanos en sanidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Piñole, I. (2009). *Gestión, productos y administración de las agencias de viajes*. Madrid: Ramón Areces.
- Puchol, H. I. (2007). *Motivación industrial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Quinn, R. E. (2005). *Maestría en gestión de organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.

- Quintanilla Morales, R. E. (2009) *Motivación y satisfacción laboral de los pastores adventistas del salvador*. Tesis de posgrado, Universidad de Montemorelos, Nuevo León, México.
- Reeve, J. (2004). *Motivación y emoción*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Ramírez Cavassa, C. (2002). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. México: Noriega
- Reggie, M. (2000). *Trabajando con el corazón. Como entender al pastor en su liderazgo cristiano*: Nueva York, NY: Crossroad.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. P. y Decenzo, D. A. (2008). *Fundamentos de administración*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez Serrano, J. C. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos: Un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas*. Barcelona: UOC.
- Rodríguez Valencia, J. (2006). *Administración I*. México: Cengage Learning.
- Romero, J. (2007). *Gerencia para la transformación. Una epistemología para el nuevo gerente*. Puerto Ordaz, Venezuela: UNEG.
- Romero, D. (2007). *Gestión directiva*. Recuperado de http://www.medellin.edu.co/sites/Educativo/Docentes/Premio_Calidad_Educativa/Paginas/GestiónDirectiva.aspx
- Santa Cruz Campos, A. L. (2001). *Análisis sobre la influencia de la motivación y las actitudes le den al ambiente laboral de una secundaria*. Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Administration*. México: Limusa Wiley-Noriega.
- Sornoza, L. (2007). *Motivación laboral*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm>.
- Tremblay, M. y Simard, G. (2005). La movilización de los recursos humanos: una fuerza colectiva basada en relaciones de reciprocidad. *Revista Latinoamericana de Administración*: 35, 67-86.
- Udaondo Duran, M. (2001). *Gestión de calidad motivacional*. México: Díaz de Santos.
- Urcola Telleria, J. L. (2005). *Dirigir personas: fondo y formas*. Madrid: ESIC.

- Urcola Telleria, J. L. (2008). *La motivación empieza en uno mismo*. Madrid: ESIC.
- Valls, A. y Casas, J. A. (2005). *Actualidad económica*. San José, Costa Rica: Trejos Hermanos Sucesores.
- Viel, E. (2001). *Diagnostico fisioterápico: concepción, realización y aplicación administrativa en la práctica libre y hospitalaria*. Barcelona: Elsevier.
- Villasmil, J. (2006). *Gerencia y liderazgo*. Recuperado de http://www.wikilearning.com/monografia/gerencia_y_liderazgo-liderazgo/12399-3
- Weisinger, H. (2008). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Buenos Aires: Vergara.
- White, E. (2011). *Biblioteca cristiana adventista*, Recuperado de www.jovenes-cristianos.com.
- Whitehill, A. (2004). *La gestión empresarial japonesa: tradición y transición*. Madrid: Andrés Bello.