

## RESUMEN

### MOTIVACIÓN DE LÍDERES DE PEQUEÑAS CONGREGACIONES ADVENTISTAS Y GESTIÓN DIRECTIVA DE PASTORES DE LA MISIÓN OCCIDENTAL SALVADOREÑA

por

Celso Everardo Prado Chub

Asesor: Manuel Ramón Meza Escobar

## RESUMEN DE TESIS DE POSGRADO

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas

Título: MOTIVACIÓN DE LÍDERES DE PEQUEÑAS CONGREGACIONES  
ADVENTISTAS Y GESTIÓN DIRECTIVA DE PASTORES DE LA MISIÓN OC-  
CIDENTAL SALVADOREÑA

Investigador: Celso Everardo Prado Chub

Asesor: Manuel Ramón Meza Escobar, Doctor en Educación

Fecha de terminación: noviembre de 2016

### Problema

¿Existe relación entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de Pequeñas Congregaciones y la percepción del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores en el territorio de la Misión Occidental Salvadoreña?

### Metodología

La población de estudio estuvo conformada por 485 líderes de Pequeñas Congregaciones de la Misión Occidental Salvadoreña y se usaron como muestras un total de 275 individuos. Los valores de confiabilidad para cada uno de los instrumentos fueron los siguientes: para motivación, el coeficiente alfa de Cronbach fue igual a .902 y para gestión directiva, el coeficiente alfa de Cronbach fue igual .948. Las pruebas utilizadas

en esta investigación fueron la  $r$  de Pearson, análisis de varianza de un factor y análisis de varianza factorial. Las hipótesis de investigación fueron probadas a un nivel de significación  $p$  menor o igual que .05.

### Resultados

Las variables consideradas fueron la autopercepción del grado de motivación de los líderes de Pequeñas Congregaciones y la percepción del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores.

Se utilizó la prueba estadística  $r$  de Pearson y se encontró un valor de .331 y un nivel de significación  $p$  de .000. Para dicho nivel de significación, se determinó rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables. Se encontró que la relación fue moderada y positiva.

### Conclusiones

La autopercepción que tuvieron los líderes de su grado de motivación podría aumentar o disminuir si su percepción del grado de calidad de la gestión directiva aumenta o disminuye. La autopercepción del grado de motivación fue *buena* y la percepción del grado de calidad de la gestión directiva de los fue *buena*.

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas

MOTIVACIÓN DE LÍDERES DE PEQUEÑAS CONGREGACIONES  
ADVENTISTAS Y GESTIÓN DIRECTIVA DE PASTORES  
DE LA MISIÓN OCCIDENTAL SALVADOREÑA

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

por

Celso Everardo Prado Chub

Noviembre de 2016

MOTIVACIÓN DE LÍDERES DE PEQUEÑAS CONGREGACIONES  
ADVENTISTAS Y GESTIÓN DIRECTIVA DE PASTORES  
DE LA MISIÓN OCCIDENTAL SALVADOREÑA

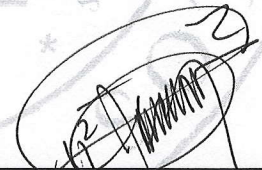
Tesis  
presentada en cumplimiento parcial  
de los requisitos para el título de  
Maestría en Administración con  
Acentuación en Liderazgo

por

Celso Everardo Prado Chub


APROBADA POR LA COMISIÓN:

  
Asesor principal: Dr. Ramón Meza Escobar

  
Dra. María Humberta Tolentino  
Hernández

  
Miembro: Mtra. Martha A. Olivas Dyk

  
Dra. Raquel B. de Korniejczuk,  
Directora de Estudios Graduados

  
Miembro: Dr. Omar Flores Laguna

22 noviembre 2016  
Fecha de aprobación

## TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS .....		vii
RECONOCIMIENTOS .....		viii
Capítulo		
I. DIMENSIÓN DEL PROBLEMA		1
Antecedentes .....		1
Motivación.....		1
Gestión directiva .....		4
Motivación y gestión .....		6
Investigaciones realizadas .....		8
Planteamiento del problema.....		9
Declaración del problema.....		11
Definición de términos .....		11
Hipótesis.....		12
Hipótesis principal.....		12
Hipótesis complementarias.....		12
Preguntas complementarias .....		13
Objetivos.....		14
Justificación del estudio.....		14
Limitaciones.....		15
Delimitaciones .....		16
Supuestos.....		16
Marco filosófico.....		17
Organización del estudio .....		19
II. MARCO TEÓRICO .....		21
Introducción.....		21
Motivación .....		21
Conceptos de motivación.....		21
Modelo básico motivación.....		23
Motivación extrínseca e intrínseca.....		24
Motivación extrínseca.....		25
Motivación intrínseca.....		27
Teorías de la motivación.....		27
Teoría de la jerarquía de las		

	necesidades de Abraham Maslow .....	28
	Teoría “X” y teoría “Y” de Douglas McGregor.....	29
	Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg .....	31
	Teoría ERG de Clayton Alderfer.....	32
	Teoría de las necesidades de David McClelland..	34
	Teoría de las expectativas de Víctor Vroom.....	35
	Teoría de la equidad de Stacey Adams .....	36
	Teoría de la fijación de metas de Edwin Locke ....	37
	La gestión directiva.....	39
	Gerencia .....	39
	El proceso administrativo.....	41
	La planeación en el proceso administrativo.....	43
	Concepto .....	43
	Importancia.....	44
	Beneficios.....	45
	Principios de la planeación.....	46
	La organización en el proceso administrativo .....	48
	Organización formal .....	49
	Organización informal .....	49
	Principios de organización.....	50
	La dirección en el proceso administrativo .....	50
	Factores importantes en la dirección.....	52
	Principios de dirección .....	53
	El control en el proceso administrativo .....	55
	Fases del control .....	55
	Elementos del control.....	57
	Motivación y gestión directiva.....	57
	Investigaciones realizadas .....	60
III.	METODOLOGÍA .....	64
	Introducción.....	64
	Tipo de investigación.....	65
	Población.....	67
	Muestra .....	67
	Instrumentos de medición .....	68
	Elaboración de instrumentos .....	68
	Instrumento de motivación .....	68
	Instrumento de gestión directiva .....	69
	Validez .....	70
	Instrumento de motivación .....	70
	Instrumento de gestión directiva .....	71
	Confiabilidad .....	72
	Variables.....	72
	Variable dependiente .....	73

	Variables independientes .....	73
	Operacionalización de variables .....	73
	Hipótesis.....	74
	Hipótesis nula principal .....	75
	Hipótesis nulas complementarias .....	75
	Operacionalización de hipótesis .....	76
	Preguntas complementarias .....	76
	Recolección de datos .....	76
	Análisis de datos .....	78
	Resumen .....	78
IV.	RESULTADOS.....	80
	Introducción.....	80
	Descripción demográfica .....	81
	Género.....	81
	Estado civil.....	81
	Nivel académico.....	82
	Ocupación.....	83
	Edad .....	83
	Tiempo de trabajar como líder de PC .....	84
	Tiempo de ser miembro de iglesia .....	85
	Pruebas de hipótesis .....	85
	Hipótesis nula 1 .....	85
	Hipótesis nula 2 .....	86
	Hipótesis nula 3 .....	87
	Hipótesis nula 4 .....	87
	Hipótesis nula 5 .....	87
	Hipótesis nula 6 .....	88
	Hipótesis nula 7 .....	88
	Hipótesis nula 8 .....	90
	Hipótesis nula 9 .....	90
	Hipótesis nula 10 .....	90
	Hipótesis nula 11 .....	91
	Preguntas complementarias .....	91
	Resumen del capítulo.....	93
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	94
	Introducción.....	94
	Conclusiones .....	95
	Conclusiones sobre la hipótesis complementarias .....	96
	Motivación, género, estado civil y ocupación .....	96
	Motivación y edad .....	96
	Motivación y sus años como adventistas .....	96
	Motivación y sus años como líder .....	96



Motivación y nivel académico .....	97
Gestión directiva, género, estado civil y ocupación .....	97
Gestión directiva y edad .....	97
Gestión directiva y nivel académico.....	97
Gestión directiva y sus años como adventista .....	97
Gestión directiva y sus años como líder .....	97
Conclusiones con base en las preguntas complementarias .....	98
Discusión.....	98
Recomendaciones.....	100
A los administradores de la MOS.....	100
Para los pastores de la MOS .....	101
Para futuras investigaciones .....	101

## Apéndice

A. INSTRUMENTO.....	103
B. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD .....	107
C. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	110
D. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	116
E. DESCRIPCIÓN DEMOGRÁFICA .....	119
F. PRUEBAS DE HIPÓTESIS.....	130
G. RESOLUCIÓN DE PREGUNTAS .....	141
LISTA DE REFERENCIAS.....	144

## LISTA DE TABLAS

1.	Operacionalización de variables.....	74
2.	Operacionalización de las hipótesis .....	77
3.	Género de los líderes de PC .....	81
4.	Estado civil de los líderes de PC .....	82
5.	Nivel académico del líder de PC .....	82
6.	Ocupación de los líderes de PC .....	83
7.	Edad de los líderes de PC.....	84
8.	Tiempo de trabajar como líder de PC.....	84
9.	Tiempo que el líder tiene de ser miembro de iglesia .....	85

## RECONOCIMIENTOS

En primer lugar, la gloria sea a mi Dios por la bendición de poder cerrar este proyecto y coronar mi meta académica en esta maravillosa universidad de Montemorelos.

Agradezco a mi amada esposa Lucy, su amor y paciencia y por su dulce compañía en mi vida; así también dedico mi triunfo a mis dos hijos Wven y Elden, quienes además de ser mis mejores amigos son mi inspiración y me motivan a seguir adelante en mi ministerio.

Al Doctor Ramón meza, al Lic. Nafry Machado y a todos mis maestros por brindarme apoyo en mi investigación. A todos mis hermanos y mi linda familia que oraron por mí, hasta ver mi sueño una maravillosa realidad.

A todos mis amigos que siempre me brindaron palabras de ánimo, les puedo decir que en el nombre de Jesús todo es posible.

## **CAPÍTULO I**

### **DIMENSIÓN DEL PROBLEMA**

#### **Antecedentes**

Esta sección contiene citas importantes sobre la motivación y la gestión direccional.

#### Motivación

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido (Bueno, 2013).

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera (Ayuso Murillo y Grande Sellera, 2006).

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, por lo menos, que origina

una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo (Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri, 2007).

Las personas son diferentes; como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varíen, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano: (a) es causado, (b) es motivado y (c) está orientado hacia objetivos (Saracho, 2005).

En 1943, Maslow (2000) formuló su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En la medida que el hombre las va satisfaciendo, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento. De acuerdo a esta teoría, el resorte interior de una persona está constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico que va desde la más material a la más espiritual. Se identifican cinco niveles y cada uno de ellos se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediatamente inferior está razonablemente satisfecho. Maslow cree que la mayor parte de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades de los tres primeros niveles

(fisiológicas, de seguridad y sociales) regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.

Hezberg, Mausner y Bloch Snyderman (2010) mencionan que el término motivación, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

Frederick Herzberg fundamenta su teoría de los dos factores en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extra-orientado). La teoría especifica los dos factores siguientes:

1. Factores higiénicos o insatisfactorios; se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

2. Factores motivadores o satisfactorios: se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales.

La teoría de las metas fue expuesta a principio del siglo pasado por Edwin Locke, quien planteó que las personas se establecen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación laboral, los trabajadores deben poseer las habilidades necesarias para alcanzar sus metas. La importancia del establecimiento de metas radica en que

es un elemento que se centra sobre el comportamiento y puede llegar a convertirse en una motivación, la cual se incrementa si además la persona recibe retroalimentación del cursar de su conducta para alcanzar tales metas. La meta se constituye en un reforzador que mantiene elevada la motivación (Vértice, 2007).

### Gestión directiva

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa el cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos (Horngren, Datar y Foster, 2007).

Para Juárez (2007), el término gerencia es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol gerencial tiene que desenvolverse como administrador, supervisor y alguien que delega.

Cuando se estudia la gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente (Sallenave, 2002). Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento

aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2006).

Para Heizer y Render (2004), cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo. Ejemplo de planes de largo alcance se pueden encontrar en programas de desarrollo de productos y en las proyecciones financieras de una compañía. En la otra punta de la escala del tiempo, un supervisor de producción planea el rendimiento de su unidad de trabajo para un día o una semana de labor. Estos ejemplos representan extremos en la extensión de tiempo cubierta por el proceso de planeamiento y cada uno de ellos es necesario para lograr los objetivos prefijados por la compañía.

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina en buena medida el que los planes sean integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una



influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Una empresa cuyos objetivos son proveer techo y alimento al público viajero, necesita una organización completamente diferente de la de una firma cuyo objetivo es transportar gas natural por medio de un gasoducto (Rodríguez Valencia, 2010).

La dirección como función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos, de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible es una función fundamental del proceso gerencial (Soto, 2001).

La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativa y cuantitativamente la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento (Welsch, Hilton y Gordon, 2005).

### Motivación y gestión

La administración de las organizaciones en general está fuertemente condicionada por los estilos con que los administradores dirigen, dentro de ellas, el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos de administración dependen, sustancialmente, de las convicciones que los administradores tienen con respecto al

comportamiento humano dentro de la organización. Estas convicciones moldean no solo la manera de conducir y motivar a las personas, sino la forma como se divide el trabajo y se planean y organizan las actividades. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, fundamentadas, cada una de ellas, en ciertas convicciones sobre la manera como se comportan y motivan las personas dentro de las organizaciones (Amaru, 2009).

Si los administradores ignoran la complejidad e individualidad de las personas, corren el riesgo de aplicar de manera incorrecta las generalizaciones acerca de la motivación, el liderazgo y la comunicación. Aunque por lo general ciertos principios y conceptos son verdaderos, deben ajustarse a situaciones específicas. En una empresa, no todas las necesidades de los individuos pueden satisfacerse por completo, a pesar de lo cual los administradores disponen de un amplio margen de acción para realizar ajustes acordes con los individuos (Fernandes, 1991).

Dentro de lo que toca a los problemas más comunes en las empresas, está lo relacionado a la motivación del personal, donde vale la pena destacar que se cuenta con distintas teorías, las cuales describen las problemáticas más comunes del personal que se encuentra desarrollando una determinada actividad, las cuales tendrán ciertas consecuencias para con el ambiente que los rodea y en general, ya que su productividad puede no ser la mejor o viceversa (Kofman, 2012).

Llevar a cabo una buena gestión implica el conocimiento de los factores humanos para su mejor aprovechamiento, así como de las técnicas de motivación mediante las cuales se trata de estimular a los empleados con el fin de cumplir con las metas organizacionales (Goleman, 1999).

## Investigaciones realizadas

En relación a las variables investigadas, Quijano Molina (2009) realizó una investigación utilizando dos instrumentos, el primero formado por 30 declaraciones para medir el nivel de motivación y el segundo por 30 declaraciones para medir el grado de calidad de la gestión directiva, con valores de confiabilidad de .938 y .973 respectivamente. La muestra contempló un total de 200 líderes de pequeñas congregaciones (PC). Para las diferentes hipótesis formuladas se utilizaron las pruebas estadísticas  $r$  de Pearson, análisis de varianza factorial y análisis de varianza para un factor. Quijano Molina encontró que los niveles de motivación y gestión directiva tuvieron un grado de relación positiva moderada ( $r = .304$ ,  $p = .000$ ). También encontró que el nivel académico hace diferencia significativa en la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor. La prueba estadística arrojó un valor  $F$  de 3.943 y un nivel de significación  $p$  de .002.

Machado Arévalo (2009) desarrolló un estudio para saber si la percepción del grado de capacitación y del grado de motivación que da el pastor de la iglesia, influyen en la autopercepción del nivel de desempeño de los líderes de PC de la Iglesia Adventista del séptimo día de El Salvador. Se elaboró el instrumento diseñado por el investigador con un total de 90 declaraciones en escala de Likert, 30 por cada variable. Los valores de confiabilidad alfa de Cronbach para las variables motivación, capacitación y desempeño fueron respectivamente las siguientes: (a) .967, (b) .974 y (c) .953. Se utilizó el modelo de regresión lineal múltiple para predecir el desempeño en función de las variables motivación y capacitación. La población de estudio estuvo conformada por 2,449 líderes de PC de todo El Salvador y se usaron como muestras un total de 1,159 individuos. Para la prueba de hipótesis se utilizó el modelo de regresión lineal

múltiple y el modelo de análisis de varianza factorial. Se obtuvieron los siguientes resultados: el grado de motivación (media = 3.87) encontrado en la población fue cercano a *bueno*, el grado de capacitación (media = 3.55) estuvo ubicado entre *regular* y *bueno* y el nivel de desempeño (media = 3.88) encontrado fue muy cercano a *bueno*. La motivación y capacitación fueron predictoras del nivel de desempeño de los líderes de PC ( $p = .000 < .05$ ). Las variables campo local, zona donde viven, género y nivel académico tuvieron un efecto significativo sobre el grado de capacitación ( $p = .003 < .05$ ) y sobre el grado de motivación ( $p = .005 < .05$ ), pero no fue así sobre el nivel de desempeño ( $p = .335 > .05$ ). Las variables edad, el tiempo de ser miembro de la iglesia y el tiempo de ser líder de PC influyeron significativamente sobre el grado de capacitación ( $p = .002 < .05$ ) y el nivel de desempeño ( $p = .008 < .05$ ), pero no sobre el grado de motivación ( $p = .239 > .05$ ). En general se concluyó que la percepción del grado de motivación y del grado de capacitación que los líderes reciben por parte del pastor, están respectivamente en (a) *bueno* y (b) entre *regular* y *bueno*. La autopercepción del nivel de desempeño de los líderes es *bueno*. La motivación y la capacitación que ofrece el pastor influyen significativamente en el desempeño de los líderes de PC.

### **Planteamiento del problema**

La Unión Salvadoreña Adventista (USA) busca hacer que las pequeñas congregaciones (PC) se conviertan realmente en un estilo de vida para cada uno de sus miembros. Y de esta manera se pueda cumplir su visión de Unión: cada miembro de la Iglesia Adventista del séptimo día, preparado como discípulo del reino de Dios, para predicar el Evangelio Eterno en El Salvador (Unión Salvadoreña Adventista, 2013).

Su objetivo es tener una iglesia donde las personas se sientan cuidadas,

amparadas y que tengan condiciones de convertirse en verdaderos discípulos de Cristo, maduros en la fe e involucrados en la misión de salvar personas para Jesús.

Delante de tantos desafíos, las necesidades de las PC como la unidad básica de la organización de la iglesia son muchas para el servicio y para la atención espiritual y el buen relacionamiento con sus miembros.

Según la USA, para tener éxito completo en la implementación del sistema de PC, se debe contar con la participación incondicional de seis personajes claves: el pastor, el anciano, el líder de PC, el líder asociado de la PC, los asistentes y los dúos misioneros. Estos forman los eslabones básicos sobre los cuales se continuará formando la cadena que llevará al éxito a la iglesia. El eslabón que une la estructura interna de las PC con el resto de la organización es el que se forma del trabajo en equipo entre el líder de PC y el pastor del distrito. De allí la importancia de la gestión del pastor y la motivación del líder para el éxito del plan.

El trabajo pastoral es tan grande que se hace muy pesado y humanamente imposible realizarlo con efectividad. Esto es cierto cuando el pastor lo quiere realizar por sí solo. Sin embargo, cuando se sigue la instrucción dada por Dios en la Biblia y el Espíritu de Profecía, en cuanto a la responsabilidad y funciones del pastor, entonces el trabajo pastoral se convertirá en un ministerio placentero, equilibrado y más fructífero. La obra del pastor consiste en enseñar, organizar, delegar, inspirar y motivar a los líderes de PC a fin de que cada líder, a su vez, enseñe a los miembros que están bajo su cuidado.

El líder de PC es una pieza fundamental para el éxito del programa. Debe tener la capacidad de unir el grupo y mantenerlo siempre informado de todos los planes,

materiales, programas y visitas que llegan a la iglesia, etc. Debe ser la pieza fundamental en la instrucción, capacitación y movilización de su PC, asesorado y orientado de manera especial por el pastor.

La Misión Occidental Salvadoreña, como integrante de la Unión Salvadoreña, basa su trabajo en el plan de PC y por lo tanto se vuelve de suma importancia el comprender la relación que pueda existir entre la gestión directiva del pastor y el impacto que pueda tener en la motivación del líder de PC, porque esto aporta a un mejor desempeño de las PC del campo local en mención.

### **Declaración del problema**

Se ha considerado la siguiente pregunta de investigación:

¿Existe relación entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC y la percepción del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores en el territorio de la Misión Oriental Salvadoreña?

### **Definición de términos**

De acuerdo a la literatura revisada, en seguida se puntualizan algunos términos que han sido utilizados en esta investigación:

*Auto percepción:* es la capacidad que tienen los individuos para percibir mediante el razonamiento lógico conformado por el grado de autocontrol y los niveles de adaptabilidad e integridad ante las circunstancias.

*Grado de motivación:* nivel de satisfacción, desempeño y calidad del líder, comprometido a la eficacia, dirección y persistencia para lograr una meta.

*Líder de pequeña congregación:* miembro de iglesia que dirige un grupo de 12 personas y es responsable de velar por la espiritualidad y dirección en cada iglesia

adventista de la Misión Oriental Salvadoreña.

*Percepción*: lo que se percibe de una realidad.

*Grado de calidad de la gestión directiva*: desempeño organizacional del liderazgo de una persona.

*Pastor*: persona llamada por Dios para desempeñar una obra espiritual a favor de la humanidad para predicar el evangelio de salvación.

### **Hipótesis**

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010), las hipótesis señalan qué es lo que se investiga o lo que se quiere comprobar, son explicaciones anticipadas del tema en cuestión y que son referidas a manera de aseveraciones propuestas.

Para la presente investigación se plantearon las siguientes hipótesis:

#### Hipótesis principal

H<sub>1</sub>: Existe una relación significativa entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC y la percepción del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores de la Misión Oriental Salvadoreña (MOS).

#### Hipótesis complementarias

H<sub>2</sub>: Existe una diferencia significativa en la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS según el género, estado civil y ocupación.

H<sub>3</sub>: Existe una relación significativa entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS y su edad.

H<sub>4</sub>: Existe una relación significativa entre la autopercepción del grado de

motivación de los líderes de PC de la MOS y sus años como adventista.

H<sub>5</sub>: Existe una relación significativa entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS y sus años como líder de PC.

H<sub>6</sub>: Existe una diferencia significativa en la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS según el nivel académico.

H<sub>7</sub>: Existe una diferencia significativa en la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor según el género, estado civil y ocupación del líder de PC de la MOS.

H<sub>8</sub>: Existe una relación significativa entre la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor y la edad del líder de PC de la MOS.

H<sub>9</sub>: Existe una diferencia significativa en la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor según el nivel académico del líder de PC de la MOS.

H<sub>10</sub>: Existe una relación significativa entre la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor y los años como adventista del líder de PC de la MOS.

H<sub>11</sub>: Existe una relación significativa entre la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor y los años como líder de PC de la MOS.

### **Preguntas complementarias**

A continuación se presentan algunas preguntas que se desprenden del planteamiento del problema y que pueden ser respondidas con esta investigación:

1. ¿Cuál es la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS?

2. ¿Cuál es la percepción que tienen los líderes de PC acerca del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores de la MOS?



## **Objetivos**

Los objetivos planteados para la presente investigación son los siguientes:

1. Determinar si hay relación entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC y el grado de calidad de la gestión directiva de los pastores de la MOS.
2. Identificar la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC y la percepción del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores de la MOS.
3. Aportar los resultados para realizar seminarios, talleres o capacitaciones para mejorar la motivación de los líderes de PC y la calidad en la gestión directiva de los pastores de la MOS.

## **Justificación del estudio**

Este estudio se justifica porque después de revisar la bibliografía sobre el tema no se han encontrado estudios semejantes, por lo que este es una contribución a la formación de un marco de referencia, de tal manera que sirva como punto de partida para estimular estudios futuros sobre el tema desde otros ángulos y usando otras metodologías.

Sobre lo dicho anteriormente, no existen investigaciones científicas en la MOS, por lo que se justifica el realizar una que estudie si la gestión directiva del pastor se relaciona con la motivación de los líderes de PC. Esto permitirá tener un documento aplicable en la MOS que ayude a pastores y administradores a conocer además, el grado de la gestión directiva de los pastores y la motivación de sus líderes de PC.

La investigación de Quijano Molina, ofreció valiosa información sobre la gestión directiva del pastor y su relación con la motivación de los líderes de PC, pero dichos

resultados se limitan a la Asociación Metropolitana Salvadoreña, y tomando en cuenta sus recomendaciones, es una necesidad el replicar parte o de manera completa su investigación en otros campos de la Unión Salvadoreña.

Otra razón de justificación es que los expertos en el tema de otras organizaciones han determinado su trascendental importancia para el éxito de las mismas, por lo que es necesario validar sus hallazgos generales con una investigación específica dentro de organizaciones de la iglesia adventista.

Además, se justifica para que los administradores de los campos locales, presentes y futuros, y quienes gestionan directamente con la fuerza pastoral de la iglesia, cuenten con información científica y veraz sobre la relación positiva o negativa entre la gestión directiva del pastor y la motivación de los líderes de PC. Con este estudio como antecedente, los administradores y pastores podrán tomar con seriedad las conclusiones y recomendaciones, de tal forma que les sirvan como directrices para favorecer la gestión directiva de los pastores, así como la motivación de los líderes de PC en forma específica.

Finalmente esta investigación se justifica porque se suma a otras en procura de la excelencia de la gestión directiva y la motivación de los líderes de PC.

### **Limitaciones**

Algunas limitaciones de esta investigación fueron las siguientes:

1. Los resultados son únicamente válidos para los líderes de PC de iglesias y grupos organizados en la MOS.
2. Los resultados son únicamente válidos para los pastores en la MOS.
3. La variable motivación se evaluó específicamente desde la auto percepción

del líder de PC.

4. La variable grado de calidad de la gestión directiva de los pastores se midió como una percepción del líder de PC sobre su pastor.

### **Delimitaciones**

A continuación se presentan algunas delimitaciones de esta investigación:

1. La población seleccionada para esta investigación fueron los líderes de PC de la MOS.

2. La investigación se realizó en el año 2014.

3. Se consideró a todas las iglesias y grupos de la MOS.

4. Se consideró la antigüedad adventista como la cantidad de años que ha permanecido como miembro de la iglesia.

5. No se tomaron en cuenta los líderes con analfabetismo.

6. Este estudio no pretendió encontrar las causas de los resultados obtenidos.

7. Para evaluar la variable gestión directiva se utilizó el método de escalas gráficas por ser éste de fácil comprensión y aplicación sencilla, acoplándose a los diferentes niveles académicos de los líderes de PC.

### **Supuestos**

A continuación se presentan algunos supuestos de esta investigación:

1. Los encuestados respondieron a las preguntas del instrumento honestamente.

2. De acuerdo con la teoría, el instrumento midió lo que tenía que medir.

3. Los instrumentos que se usaron tienen validez y confiabilidad.

4. Las respuestas no han sido influidas por quienes aplicaron el instrumento.

## Marco filosófico

El apóstol Pablo declara en Romanos 12:6-8 que Dios ha dado a cada creyente un don, el cual debe ser usado en el servicio de la iglesia. Dios también ha dado dones ministeriales a la iglesia como un todo. El apóstol Pablo los menciona brevemente en 1 Corintios 12:5 con la afirmación: “Y hay diversidad de ministerios”. En este pasaje de las Escrituras, la palabra “ministerios” se traduce del término griego *diakonia*, que también se define como funciones u oficios. Estos oficios o funciones son los mencionados en Efesios 4:11: “Y él mismo constituyó a unos, apóstoles; a otros, profetas; a otros, evangelistas; a otros, pastores y maestros”. El apóstol Pablo no solamente se limita a listar los dones, sino que también en el versículo 12 dice claramente que estos dones son para "perfeccionar a los santos para la obra del ministerio, para la edificación del cuerpo de Cristo", lo que indica que son dones espirituales orientados a la administración de la iglesia. White (2005) señala que estos dones son dados para beneficiar a la iglesia como cuerpo, como organización y al mismo tiempo para salvaguardarla contra el orgullo, la envidia y el desprecio entre sus miembros.

El llamado al servicio es un llamado para servir a Dios y a los demás. Alguien que dirige o administra el trabajo de otros es un servidor de aquellos a quienes dirige, así lo expresó Jesús en Marcos 10:43-44 cuando dijo: “Pero no será así entre vosotros, sino que el que quiera hacerse grande entre vosotros será vuestro servidor, y el que de vosotros quiera ser el primero, será siervo de todos”.

Una persona no puede guiar a otras a menos que sepa hacia dónde va. Solo así puede decir “sígueme”, y entonces mostrar el camino. Pero nadie puede mostrar el camino a menos que tenga bien definido en su propia mente hacia donde se dirige,

con qué propósito avanza y cómo va a llegar a donde se dirige. El sabio proverbista dijo: "El justo sirve de guía a su prójimo" (Proverbios 12:26). Guiar es administrar, y desde el punto de vista bíblico es un don, por lo tanto es un privilegio ejercerlo, sobre todo cuando se es consciente que se ha recibido como don para el servicio a Dios y el prójimo.

Realmente todos administran algo: una iglesia, un negocio, una familia, la educación de los hijos, la vida espiritual, sus finanzas personales y tantas cosas más. Como ciencia, la administración enseña que para asegurar el éxito en cualquiera de estos intereses, se deben obedecer las leyes de los cuatro pasos del proceso administrativo, uno de los cuales es la planificación. Por eso la palabra de Dios dice: "Los planes bien pensados: ¡pura ganancia! Los planes apresurados: ¡puro fracaso!" (Proverbios 21:5 NVI), enfatizando de esta manera la importancia de una buena planificación a fin de lograr los objetivos individuales u organizacionales.

En la Biblia no se usa la palabra organizar, sino ordenar, que es un sinónimo de organizar. En el relato bíblico de la creación, Dios ordenó todo lo que estaba desordenado (Génesis 1:2), que equivaldría a decir que Dios organizó lo que estaba desorganizado. El Señor fue creando todo en el orden que se necesitaba. Primero creó el ambiente propicio para la vida y luego creó los seres vivos que lo habitarían. Este sencillo relato muestra que Dios es amante de la organización.

El mayor ejemplo de dirección que se tiene es el de Jesús, quien no solamente planificó la salvación de la raza humana, sino que dirigió y ejecutó el plan hasta las últimas consecuencias para hacerlo triunfar. Fue por eso que aun "estando en la condición de hombre, se humilló a sí mismo, haciéndose obediente hasta la muerte, y muerte de cruz" (Filipenses 2:8). Un principio que debe ser tenido en cuenta es que la

dirección, como parte de la gestión administrativa en un contexto cristiano, más que pericia y habilidad requiere de confianza y disposición a obedecer los principios bíblicos, pues en “la ejecución de los planes del Señor se exige fe y gozosa obediencia” (White, 1998).

En Génesis 1:31 se lee: “Dios miró todo lo que había hecho, y consideró que era muy bueno”. Después de trabajar durante seis días, Dios miró todo lo que había hecho y vio todo lo que había creado. Claramente esta es una evaluación de su obra. Satisfecho con que todo lo que había hecho estaba muy bien, descansó en el séptimo día. La primera actividad que se llevó a cabo en el mundo fue de este modo evaluada.

### **Organización del estudio**

La presente investigación pretendió conocer si existe relación entre el grado de motivación de los líderes de PC y la percepción del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores en la MOS

El estudio se ha dividido en cinco capítulos:

En el Capítulo I se describe la dimensión del problema a través de antecedentes, investigaciones realizadas, planteamiento del problema, declaración del problema, definición de términos, hipótesis, hipótesis principal, hipótesis complementarias, preguntas complementarias, objetivos, justificación del estudio, limitaciones, delimitaciones, supuestos, marco filosófico y organizaciones del estudio.

El Capítulo II contiene el marco teórico realizado mediante la revisión bibliográfica. Está subdividido de la siguiente manera: introducción, motivación, conceptos de motivación, importancia de la motivación, teorías de la motivación, gestión, importancia de la gestión, proceso de la gestión, motivación y gestión, importancia de las PC,

fundamentos de las PC, función del pastor, responsabilidades del pastor, función del líder e importancia en la gestión y motivación del líder de PC.

El Capítulo III presenta la metodología la cual será abordada de la siguiente manera: introducción, tipo de investigación, población, muestras, instrumentos de medición, elaboración del instrumento, variables, validez, confiabilidad, operacionalización de las variables, hipótesis, preguntas complementarias, recolección de datos, análisis de datos y resumen.

El Capítulo IV muestra los resultados obtenidos de la investigación a través de la descripción demográfica, pruebas de hipótesis, preguntas complementarias y resumen del capítulo.

El Capítulo V presenta dimensión de resultados, conclusiones con base en los resultados sobre las preguntas de investigación y pruebas de hipótesis. Además se hace una discusión de los resultados y se dan las recomendaciones generales para la MOS y futuras investigaciones.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Introducción**

Tomando como base el problema considerado, el cual consiste en determinar si existe relación significativa entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC y la percepción del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores de la MOS, se abordó el marco teórico para esta investigación. Este capítulo se encuentra dividido en cuatro partes: La motivación, la gestión directiva, la relación entre motivación y gestión directiva y resultados de investigaciones previas.

#### **Motivación**

Esta sección contiene conceptos, modelo y teorías de motivación.

##### Conceptos de motivación

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas (Schiffman y Kanuk, 2005).

Para Weinberg y Gould (2010), la motivación puede definirse simplemente como la dirección e intensidad del esfuerzo. La dirección del esfuerzo se refiere a lo que el individuo busca o a las situaciones por las que se siente atraído; y la intensidad se refiere a la cantidad de empeño que la persona emplea en una situación determinada. También se puede definir como la fuerza que activa y dirige el comportamiento.



En la motivación influyen tanto factores de personalidad, como variables sociales y de pensamientos, que interrelacionados entre sí conforman la motivación; los cuales aparecen cuando una persona realiza una tarea sobre la que es evaluada, o compite con otros, o intenta lograr algún nivel de éxito (Morris y Maisto, 2001).

Se entiende por motivación la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada; motivar es “dar causa o motivo para una cosa” y motivo es aquello que mueve o tiene eficacia o virtud para mover. Puede decirse que la motivación es el motor que impulsa a obrar, es una fuerza capaz de estimular la conducta, y también de sostenerla mientras dure esta conducta (Martos Navarro, Graciano Ramos, Desongles Corrales, Ager Vásquez y Del Castillo Torres, 2006).

Los psicólogos distinguen tres elementos importantes que interactúan en el proceso motivador, y son los siguientes: (a) el objeto que se pretende alcanzar (estímulo), (b) la pulsión o energía básica (respuesta) y (c) el organismo o persona que recibe el estímulo y reacciona con una respuesta concreta. Estos elementos van unidos, puesto que se necesitan una serie de estímulos que desencadenen una conducta, es decir, que provoquen una respuesta. La existencia del binomio estímulo-respuesta explica la existencia de motivación. Además, debe considerarse un tercer elemento que condiciona toda motivación; este elemento es el organismo (la persona), que reacciona de determinada manera ante un estímulo dependiendo de cuál sea su situación o circunstancia (Kotler y Keller, 2006).

Las motivaciones pueden clasificarse en dos tipos: fisiológicas y sociales. Las motivaciones fisiológicas tienen su origen en las necesidades fisiológicas del organismo, como sed, hambre, miedo, dolor, placer. Las motivaciones sociales se adquieren

durante el proceso de socialización y varían de un individuo a otro y de una cultura a otra como dinero, posición social, prestigio, comunicación, relación, familia, etc. Algunos psicólogos señalan que en el ser humano todas las motivaciones tienen un matiz social que ha sido adquirido mediante el proceso de aprendizaje y la relación con las demás personas (Longenecker, Moore y Palich, 2007).

### Modelo básico de motivación

Es obvio pensar que las personas son diferentes, como las necesidades varían de individuo a individuo producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo (Schiffman y Kanuk, 2005).

No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámica la motivación es semejante en todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varíen, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, para Petit y Graglia (2004) existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

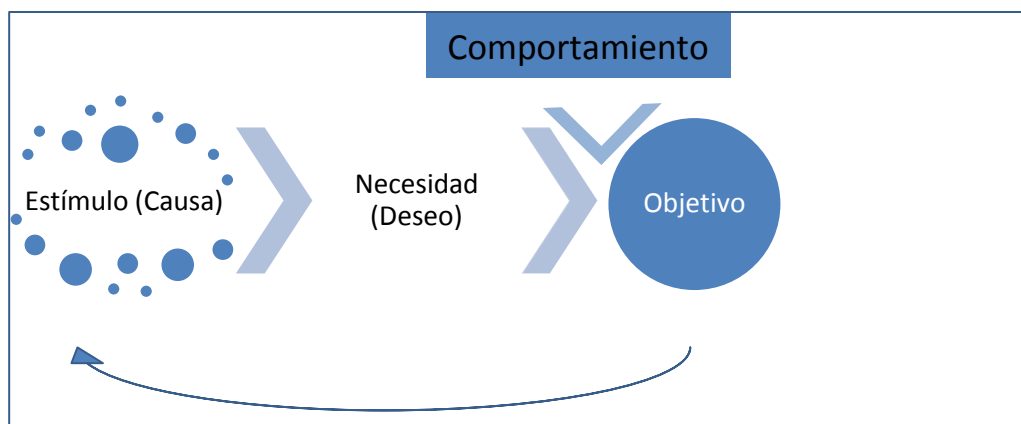
2. El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

3. El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento

existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá en él un objetivo implícito o explícito.

Aunque el modelo básico de motivación que muestra la *Figura 1* sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de



*Figura 1.* Proceso básico de motivación.

la manera cómo se recibe el estímulo (que varía según la persona y en la misma persona, con el tiempo), las necesidades (que también varían con la persona) y del conocimiento que posee cada persona. La motivación de las personas depende en lo fundamental de éstas tres variables (Pérez Fernández, Gutiérrez Domínguez, García García y Gómez Bujedo, 2005).

### Motivación extrínseca e intrínseca

El estudio de la motivación extrínseca introduce la perspectiva conductista al

estudio de la motivación. El conductismo no niega que la conducta tenga causas internas, pero sus defensores consideran que las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona. Según este enfoque, el dinero, las recompensas y las amenazas de castigo son todas fuentes de motivación extrínseca y cada uno explica en gran medida por qué la gente va a trabajar, por qué hacen los deberes y por qué realizan una gran variedad de conductas (Reeve, 2010).

Por otra parte el estudio de la motivación intrínseca representa una tradición de investigación que ha evolucionado casi a contracorriente con el enfoque conductista. Los teóricos proponen que los seres humanos son inherentemente activos e intrínsecamente motivados (Hagger y Chatzisarantis, 2007).

Para explicar por qué las personas realizan ciertas conductas cuando las recompensas y castigos extrínsecos son mínimos, los teóricos de la motivación intrínseca hablan de la importancia de necesidades psicológicas tales como la competencia y la curiosidad (Jiménez Jiménez y Bueno Blanco, 2003).

### **Motivación extrínseca**

Premiar la conducta obediente con incentivos atractivos es solo un aspecto de la motivación extrínseca. Otra estrategia sería el uso de estímulos aversivos. Una recompensa es un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y que aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar. Un castigo es un objeto ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar. Un incentivo es un objeto que hace que un individuo realice o repela una secuencia de conducta. Los incentivos se dan antes de la conducta y producen expectativas de

consecuencias atractivas o no atractivas. Las principales diferencias entre recompensas y castigos por un lado e incentivos por otro son que los premios y los castigos se dan después de la conducta y aumentan o reducen las probabilidades de que se vuelva a dar esa conducta mientras que los incentivos ocurren antes de la conducta y energizan su comienzo (Sperling, 1978).

Según Coon (2004), la calidad placentera de la mayoría de todas las recompensas, premios e incentivos es aprendida con la experiencia. Los seres humanos están preparados biológicamente para encontrar la comida agradable y la descarga eléctrica aversiva. Sin embargo, ese no es el caso de la gran mayoría de recompensas, castigos e incentivos. Los dos principales procesos de aprendizaje que subyacen las recompensas, castigos e incentivos son el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante.

Según Myers (2005), el condicionamiento clásico es el proceso mediante el cual se asocia un estímulo a otro repetidamente. El primer estímulo tiende a ser biológicamente atractivo (por ejemplo, el alimento) mientras que el segundo estímulo tiende a ser un objeto ambiental neutro. Por su continua asociación, el segundo estímulo adquiere la capacidad de provocar la respuesta, reflejo propio del primer estímulo aun cuando desaparece éste.

El condicionamiento operante es una forma de aprendizaje mediante el que un sujeto tiene más probabilidades de repetir las formas de conducta que conllevan consecuencias positivas y, por el contrario, menos probabilidades de repetir las que conllevan consecuencias negativas. El condicionamiento operante es un tipo de aprendizaje asociativo que tiene que ver con el desarrollo de nuevas conductas en función de sus consecuencias y no con la asociación entre estímulos y conductas como ocurre

en el condicionamiento clásico (Weiten, 2006).

### **Motivación intrínseca**

Jean Piaget fue de los pocos científicos en interesarse por las capacidades emergentes de los niños. Además de su famosa teoría del desarrollo cognitivo, Piaget (1969) estudió cómo jugaban los niños de distintas edades. Piaget consideró que el juego era algo más que sólo diversión (también era educativo). Además de jugar por puro placer, los niños también juegan para vivir nuevas vistas, olores, tactos y aprender las consecuencias y límites de sus acciones. Derivan información de los objetos que manipulan, los miran de cerca, los prueban o los llevan o tiran.

A medida que las habilidades del niño se desarrollan y se vuelven más complejas, también lo hace el juego. En el caso de las personas maduras el juego tiene más utilidad a la hora de aprender y descubrir cómo la persona y el entorno se pueden cambiar y manipular. Desde esta perspectiva, una de las consecuencias del juego es que establece un nexo de unión entre las exploraciones de la infancia con las habilidades prácticas de la edad adulta (Rathus, 2013).

La motivación intrínseca se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo. Es decir, la motivación intrínseca parte del individuo mismo y de un análisis interior para conseguir hacer las cosas por sentirse bien con él mismo (Slee, 2002).

### Teorías de la motivación

Según Casas Romeo (2002), las teorías de la motivación se pueden clasificar en teorías de contenido y teorías de proceso.

Las teorías de contenido (satisfacción) son las que estudian y consideran los

aspectos (tales como sus necesidades, sus aspiraciones y el nivel de satisfacción de éstas) que pueden motivar a las personas (Crespo Ramos, López Yepes, Peña Alcaraz y Carreño Sandoval, 2003). Entre las teorías de contenido se pueden citar las siguientes: (a) Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, (b) Teoría “X” y teoría “Y” de Douglas McGregor, (c) Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, (d) Teoría ERG de Clayton Alderfer y (e) Teoría de las necesidades de David McClelland.

Las teorías de proceso son las que estudian o tienen en cuenta el proceso de pensamiento por el cual la persona se motiva (Ruiz López, Alcalde Escribano y Landa García, 2005). En cuanto a las teorías de proceso se destacan las siguientes: (a) Teoría de las expectativas de Víctor Vroom, (c) Teoría de la equidad de Stacey Adams y (e) Teoría de la fijación de metas de Edwin Locke.

### **Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow**

Maslow (1954) presentó el concepto de la jerarquía de necesidades que fundamenta, en mucho, el desarrollo de la escuela humanista en la administración y permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y a aportar parte de su vida a ella.

El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow (1991), planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción (Maslow, 1973). Aquí subyace la falla de la teoría, ya que el ser humano siempre quiere más y esto está dentro de su naturaleza. Cuando un hombre sufre de hambre lo más normal es que tome riesgos muy grandes para obtener alimento, una vez que ha conseguido alimentarse y sabe que no morirá de hambre se preocupará por estar a salvo, al sentirse seguro querrá encontrar un amor, etc. (Schultz y Schultz, 2002).

El punto ideal de la teoría de Maslow (1971) sería aquel en el cual el hombre se sienta auto realizado pero esto es muy raro, se podría decir que son pocas las personas que llegan a la plena realización.

### **Teoría “X” y teoría “Y” de Douglas McGregor**

Douglas McGregor trabajó a fondo con dos teorías de administración (teoría X y teoría Y) que tienen implicaciones significativas sobre la manera como se maneja la organización y cómo responden los miembros de la misma a los estilos (Kopelman, Prottas y Davis, 2008). Según McGregor, las suposiciones "tradicionales" acerca de la naturaleza humana se incluyen en la teoría X en la forma siguiente:

La teoría X, como él la describe, enfatiza el control administrativo y la dirección de las actividades de la organización. Pone en la administración la responsabilidad principal para organizar y dirigir los recursos humanos, materiales y financieros de la organización en dirección a sus objetivos. Supone que la gente es pasiva y se resiste a las necesidades de la organización y debe, por tanto, ser persuadida, recompensada o castigada, según el caso. La gente, de acuerdo con este punto de vista, carece de



iniciativa, es egocéntrica y se opone al cambio (Highhouse, 2011).

Los seres humanos promedio sienten un desagrado inherente (natural) hacia el trabajo y, si pueden, lo evitarán. Debido a su aversión natural por el trabajo, a la mayor parte de las personas hay que obligarlas, controlarlas, dirigir las y amenazarlas con el castigo para lograr que pongan suficiente esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales. Los seres humanos normales (promedio) prefieren ser dirigidos, desean evitar responsabilidades, tienen relativamente pocas ambiciones y desean la seguridad ante todo (Goldman, 1983).

La teoría Y según McGregor, tiene un enfoque más suave de la administración. Ésta aún es la responsable de la dirección de las actividades de la organización pero tiene criterios diferentes sobre la manera de hacerlo. Considera que la gente no es necesariamente pasiva y opuesta al cambio, excepto cuando está condicionada en esa forma por experiencias previas en otras organizaciones. Las personas poseen una capacidad para crecer que se puede cultivar y utilizar para su propio bien así también como para el beneficio de la organización. Es responsabilidad de la organización establecer las condiciones con las cuales los trabajadores pueden alcanzar sus propias metas y dirigir sus propios esfuerzos para realizar sus objetivos mientras buscan la realización de los de la organización (Burke, 2009).

El desgaste del esfuerzo mental y físico en el trabajo es algo tan natural como el juego o el reposo. El ser humano normal no siente una aversión natural por el trabajo. Según las condiciones controlables, el trabajo puede ser fuente de satisfacción y se efectuará de manera voluntaria o de castigo, y se evitará en lo posible (Griggs, 2005).

## **Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg**

Herzberg (2003) formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas: factores higiénicos o extrínsecos y factores motivacionales o intrínsecos.

### *Factores higiénicos o extrínsecos*

Son el ambiente que rodea a las personas y cómo desempeñan su trabajo. Éstos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa y reglamentos internos (Robbins y Decenzo, 2003).

Herzberg destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, o sea, se incentiva a la persona a cambio de trabajo. Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción (Herzberg, Mausner y Snyderman, 2010).

Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción (Marriner Tomey, 2009).

### *Factores motivacionales o intrínsecos*

Estos factores están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la desmotivación ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar (Soto, 2001).

Según Herzberg (1971), los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción del individuo, Herzberg los llama factores de satisfacción. También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él, el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción (Herzberg, 1974).

### **Teoría ERG de Clayton Alderfer**

Alderfer (1992) a raíz de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, crea la teoría ERG. Él sostiene que existen tres grupos de necesidades centrales:

1. Existencia: se refiere a proporcionar los requerimientos básicos de existencia material; éstos incluyen los conceptos que Maslow consideró como las necesidades fisiológicas y de seguridad.

2. Relación: es el deseo que se tiene de mantener relaciones interpersonales

importantes. Los deseos sociales y de estatus requieren interacción con los demás para ser satisfechos y se alinean con la necesidad social y el componente externo de estima de Maslow.

3. Crecimiento: es el deseo intrínseco de desarrollo personal. Esto incluye el componente intrínseco de la categoría de la estima y las características incluidas en la autorrealización.

Más de una necesidad puede operar al mismo tiempo y si se reprime la gratificación de una necesidad de alto nivel, el deseo de satisfacer una necesidad de bajo nivel se incrementa.

La jerarquía de necesidades de Maslow sigue una progresión como una escala. La teoría ERG no asume que exista una jerarquía rígida donde una necesidad baja deba ser sustancialmente satisfecha antes de poderse mover hacia delante. Por ejemplo una persona puede trabajar en el crecimiento aun cuando las necesidades de existencia o de relación estén insatisfechas; o las tres categorías podrían estar operando al mismo tiempo (Schneider y Alderfer, 1973).

Maslow sostuvo que un individuo se quedaría en cierto nivel de necesidad hasta que ésta fuera satisfecha. La teoría ERG se contrapone al considerar que cuando se frustra un nivel de necesidad mayor, surge en el individuo el deseo de incrementar una necesidad de nivel menor. La incapacidad de satisfacer una necesidad de interacción social, por ejemplo, podría incrementar el deseo de más dinero o de mejores condiciones de trabajo. Así, la frustración puede llevar a una necesidad menor (Alderfer, 1969).

La teoría ERG es más consistente con el conocimiento de las diferencias entre las personas. Las variables como la educación, los antecedentes familiares y el ambiente cultural pueden alterar la importancia o la fuerza de impulso que un grupo de

necesidades tiene para un individuo en particular. Las personas de otras culturas pueden calificar las categorías de necesidades de manera diferente por lo que la teoría ERG representa una versión mucho más válida de la jerarquía de las necesidades (Alderfer, Kaplan y Smith, 1974).

### **Teoría de las necesidades de David McClelland**

La teoría sobre las necesidades de McClelland, fue desarrollada por David McClelland y sus asociados (McClelland y Bumhan, 2003). La teoría se enfoca en tres necesidades: logro, poder y afiliación las cuales se definen del siguiente modo:

1. Necesidad de logro: es el impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

2. Necesidad de poder: es la necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían.

3. Necesidad de afiliación: el deseo de necesidades amistosas y cercanas.

Algunas personas tienen una fuerza impulsora para tener éxito, luchan por el logro personal y no tanto por las recompensas del éxito. Tienen un deseo de hacer las cosas mejor o más eficientemente de cómo las han hecho antes. Este impulso es la necesidad de logro. En esta necesidad McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en la que tengan la responsabilidad personal de solucionar problemas, situaciones en las que puedan recibir una rápida retroalimentación sobre su desempeño a fin de saber fácilmente de si están mejorando o no y situaciones en las que puedan establecer metas desafiantes (McClelland y Franz, 1992).

A los realizadores les disgusta tener éxito por la suerte, prefieren el reto de trabajar en un problema y aceptar la responsabilidad personal del éxito o del fracaso. De forma especial evitan lo que perciben que son tareas muy fáciles o difíciles, quieren superar obstáculos, pero quieren sentir que su éxito o fracaso se debe a sus propias acciones. Esto significa que les gustan las tareas de dificultad intermedia (McClelland, 1976).

La necesidad de poder es el deseo de tener impacto, de ser influyente y controlar a los demás. Las personas con un nivel alto en esta necesidad disfrutan el estar a cargo, luchan por tener influencias sobre los demás, prefieren ser colocados en situaciones competitivas y orientadas al status y tienden a estar más interesados en el prestigio y la obtención de influencia en los demás que en el desempeño eficaz (McClelland y Watson, 1973).

La tercera necesidad de McClelland (1968) es la afiliación. La afiliación puede estar ligada al deseo de gustar y de ser aceptado por los demás. Los individuos con un motivo de alta afiliación luchan por la amistad, prefieren las situaciones cooperativas en lugar de las competitivas y desean relaciones que involucren un alto grado de entendimiento mutuo.

### **Teoría de las expectativas de Víctor Vroom**

Víctor H. Vroom desarrolló una teoría de la motivación que desafía las teorías de Maslow y Herzberg que se apoyan en la premisa de que personas diferentes actúan de manera diferente según la situación en la que se encuentren. El enfoque de Vroom habla específicamente de la motivación para producir a partir de tres factores que determinan a los individuos para este fin (Suciu, Mortan y Lazar, 2013). La motivación

para producir está en función de lo siguiente:

1. Objetivos individuales, o la fuerza de voluntad para alcanzar objetivos (expectativas).
2. La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales (recompensas).
3. La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad en la medida en que cree poder hacerlo (relaciones entre expectativas y recompensas)

Entre los objetivos personales del individuo. Pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo (Vroom y Maier, 1961).

Con el fin de explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final. Según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando el individuo busca el resultado intermedio (por ejemplo aumentar la productividad) está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales como dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo (Hamington, 2010).

### **Teoría de la equidad de Stacey Adams**

El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están

motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben (Mahoney, 2013).

Adams plantea la teoría de la equidad, que sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas (Wann y Fortner, 1997).

En palabras más simples, la teoría de la equidad es el justo equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos (trabajo duro, nivel de habilidad, tolerancia, entusiasmo, etc.) y un empleado de los resultados (salario, beneficio, activos intangibles, como el reconocimiento, etc.). Según la teoría, la búsqueda de este equilibrio, sirve para garantizar una sólida y productiva relación que se logra con el empleado. El equilibrio debe estar en lo que el individuo entrega a la empresa con lo que recibe de la misma (Hayibor, 2012).

### **Teoría de la fijación de metas de Edwin Locke**

La teoría de Locke (2004) opera sobre la premisa que dice que los individuos crean sus metas tomando decisiones cuidadosas para hacerlo y están comprometidos a cumplir con esas metas en virtud de la meta que se han establecido. Básicamente, la teoría de Locke establece que si un individuo se propone metas, estará motivado para lograr dichos objetivos en virtud de las mismas o por el solo hecho de haberlas establecido. Deben existir varios elementos para que esto tenga efecto. Las metas deben ser claras, desafiantes y alcanzables y debe haber algún método por el cual recibas respuestas. Locke piensa que la meta en sí misma no es la motivación, pero sí la



diferencia que se percibe entre lo que se logró y para lo que se planeó.

Locke encontró que las altas expectativas conducen a niveles más altos de desempeño, algo que coincide con la teoría de expectativa de Vroom, que tiene las variables de atracción e instrumentos. Contradictoriamente también demuestran que cuando las expectativas son bajas pero el nivel de la meta es alto, el desempeño también puede ser alto (Locke, Mento y Katcher, 1978).

Según Locke, Latham y Erez (1988), las metas tienen cuatro funciones primarias:

1. Al especificar una meta, se debe dirigir el enfoque hacia esa meta y no prestar atención a las actividades que no se relacionan a ella.

2. El establecimiento de una meta es un acto de conducta estimuladora. De acuerdo a Locke, las metas altas conducen a un esfuerzo mayor que las metas menos pretenciosas.

3. Las metas tienen un efecto positivo sobre la persistencia. Sin embargo, existe una relación inversa entre el tiempo y la intensidad.

4. Las metas, de manera inconsciente, dirigen a la persona hacia el descubrimiento de mejores maneras de lograr cosas, ya sean cálculos o actos físicos.

La teoría de Locke afirma que, para que una meta sea exitosa, la persona debe comprometerse con ésta por completo y poseer auto eficacia. Ésta auto eficacia debe comenzar con el hecho de que la persona fue asignada para esa tarea y por lo tanto se cree que es capaz de completarla. También descubrió que para que las metas sean efectivas, las personas necesitan respuestas que revelen el progreso en relación a ellas. Si no saben cómo les está resultando, es difícil o imposible para ellos ajustar el nivel o la dirección de sus esfuerzos o ajustar sus estrategias de desempeño para

que encajen con lo que requieren las metas. La complejidad de las tareas también modera los efectos de las metas porque las metas más complejas requieren estrategias más complejas que las metas con menor dificultad. Finalmente, las metas más complejas requieren metas próximas antes que una meta distante y singular. Básicamente, las metas complejas deberían dividirse en varias metas pequeñas. El establecimiento de las metas próximas también promueve el progreso de la respuesta (Locke y Latham, 1990).

### **La gestión directiva**

Esta sección aborda las diferentes etapas del proceso administrativo.

#### Gerencia

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos (Longenecker, Petty, Palich y Hoy, 2012).

Para Juárez (2007), el término gerencia es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerencia tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena administración. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio dice por qué se necesita una gerencia, pero no indica cuándo ella es requerida. Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario para el grupo trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo (Dalton, Hoyle y Watts, 2006).

Según Cohen (1991), los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo. La gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Cuando se estudia la gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. Esto no es así aunque el proceso para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección y control (Valero-Hernández, 2012).

Las empresas de ayer no son las mismas de hoy. Actualmente el mundo se

encuentra compuesto de sociedades de organizaciones, donde todas ellas requieren ser administradas para poder sobrevivir y no simplemente ni solamente administradas, sino administradas de forma eficiente y rentable, siguiendo una visión y una misión bien definidas y trazadas de acuerdo con un plan estratégico (Iracheta Cenecorta, 1997).

Ello implica la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas. Sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer. Por todo lo anterior, el papel de los administradores o gerentes es de suma importancia. Son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal. Así de simple. Sin una buena planeación, organización, dirección y control, las empresas no pueden funcionar exitosamente y lograr las metas y objetivos propuestos. Mucho menos pueden ser rentables y competitivas. Es el administrador o gerente, esa figura de sumo valor, el eje principal, el líder, el guía y promotor de que las cosas sucedan y de que todos sigan la ruta correcta. De lo contrario, cada cual seguiría un rumbo diferente e intereses distintos (Rodríguez Combeller, 2004).

### El proceso administrativo

Para Cuatrecasas Arbós (2011), el proceso administrativo es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo; en él se generan problemas de organización, dirección y para darle solución a esto se debe tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible.

Para que el proceso administrativo que se lleve a cabo sea el más indicado se

deben tomar en cuenta una serie de pasos que no por ser una parte del todo son menos importantes, por mencionar algunos están las metas, las estrategias y las políticas (Welsch, Hilton y Gordon, 2005).

Para Fernández Romero (2005), las técnicas de planeación y organización son partes fundamentales en el proceso, pues ahí radica la complejidad del método que se utilice, al ser los pasos con más cantidad de deberes se vuelve un poco más complicado tener el control; pero en estos pasos existen más sub-categorías que no deben permitir que el procedimiento se salga de control, según lo que dice la lectura, el procedimiento se basa en un programa centralizado que delega funciones conforme va bajando el nivel de autoridad. Esto quiere decir que cada parte tiene una función específica y que si hubiera falla alguna en cualquiera de estos pasos sería difícil lograr un procedimiento limpio y eficiente.

El proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar. Muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo (Sallenave, 2002).

Henri Fayol hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos; es considerado el padre de la teoría clásica de la administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas. Fue el

primero en sistematizar el comportamiento gerencial; establece catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa. Argumenta Fayol, que ninguna de las cinco funciones esenciales tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, esas atribuciones constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración. Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Wood y Wood, 2002).

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

#### La planeación en el proceso administrativo

Esta sección aborda asuntos relacionados con la planeación.

#### **Concepto**

Para Concha Vergara (2001), la planeación es decir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde se está hasta dónde se quiere ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían; aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho y

los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados; a menos que haya planeación, los hechos son abandonados al azar.

La planeación es un proceso intelectualmente exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades. El propósito de cada plan es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Puesto que las organizaciones empresariales de organización, integración, dirección, liderazgo y control están encaminadas a apoyar el logro de los objetivos empresariales, la planeación lógicamente precede a la ejecución de todas las funciones (Miranda, 2005).

### **Importancia**

En la organización, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio de poca importancia (Robbins y Decenzo, 2003).

Chapman (2006) dice que el reconocimiento de la influencia de la planeación ayuda en mucho a aclarar los intentos de algunos estudiosos de la administración para distinguir entre formular la política (fijar las guías para pensar en la toma de decisiones) y la administración, o entre el director y el administrador o el supervisor. Un administrador,

a causa de su delegación de autoridad o posición en la organización, puede mejorar la planeación establecida o hacerla básica y aplicable a una mayor proporción de la empresa que la planeación de otro. Sin embargo, todos los administradores, desde los directores hasta los jefes o supervisores, planean lo que les corresponde.

## **Beneficios**

Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización. La planificación es fundamental, ya que esta permite que la empresa esté orientada al futuro, facilita la coordinación de decisiones, resalta los objetivos organizacionales, se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente. Además, la planificación permite diseñar métodos y procedimientos de operación, evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo (Rosario, 1998).

La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control y es su fundamento. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo. Facilita el control al permitir medir la eficiencia de la empresa. Todos los esfuerzos se dirigen hacia los resultados deseados y se logra una secuencia de esfuerzos efectivos (Amaya Amaya, 2009).

Para Navajo (2009), entre los beneficios obtenidos a través de la planeación se pueden mencionar los siguientes:

1. Un mejor orden y control, así como una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades. Con ella se reduce la actividad dispersa, la duplicidad de esfuerzos y los movimientos inútiles.



2. Se consigue realizar los objetivos en forma íntegra, eficaz y oportuna.
3. Se tendrá una buena coordinación interna, la cual llevará al mejor aprovechamiento de todos los recursos de la empresa y por lo tanto al más alto nivel de utilidades (mediante la reducción de los costos).
4. Se eliminan en lo posible las decisiones arbitrarias, las basadas en el sentimiento o en la improvisación.
5. Se reduce al mínimo el tiempo total empleado en las actividades de la empresa. Esto es de suponerse si se está partiendo de la base de que solo se realiza el trabajo necesario y bajo el debido control.
6. Da una visión panorámica de toda la organización, en forma clara y completa, permitiendo captar las relaciones importantes, comprender mejor las actividades y fundamentar correctamente las acciones.

### **Principios de la planeación**

En la planeación se pueden considerar según diversos autores, los principios siguientes.

1. Precisión. El curso o los cursos de acción a seguir deben ser precisos, bien definidos dado que van a seguir acciones concretas. Mientras que el fin buscado sea impreciso, los medios que se coordinen serán necesariamente total o parcialmente ineficientes. Hay que reducir en lo posible el campo de lo eventual y de la imprevisión y emplear planes tan detallados como sea conveniente (Isolve, 2009).
2. Flexibilidad. Un curso de acción debe ser “flexible” a fin de poder realizar en él los ajustes o cambios que resulten convenientes, de acuerdo a la influencia ocasionada por factores internos o externos al organismo social de que se trate; o sea, que

todo plan debe dejar suficiente margen, para que se pueda absorber los cambios que puedan surgir; cambios debido a los imprevisibles o a las variaciones que se hayan presentado en las circunstancias después de haber cumplido con la etapa de la “previsión” y que se hicieron evidentes gracias al proceso de revisión continua a que todo plan debe estar sujeto. En muchos casos, los cambios en cuestión solo serán adaptaciones momentáneas, después de realizar las cuales se podrá volver a la dirección original (Isolve, 2009).

3. Unidad de dirección. Para cada objetivo se sigue un curso de acción definido, adecuadamente coordinado con los demás objetivos y con sus cursos de acción correspondientes. De tal manera que aunque dentro de una empresa se estén realizando simultáneamente varios planes, todos ellos deben estar integrados y coordinados de tal manera, que bien pueda decirse que existe un solo plan general. Para el logro más eficaz de los objetivos de una empresa, así como para obtener el máximo beneficio, todos los planes que se estén desarrollando en la misma o que estén por desarrollarse deben consolidarse, apoyarse mutuamente y ser congruente en sus fines y en sus medios. Hay que tomar en cuenta que la planeación general de una empresa es tan fuerte como lo es el más débil de sus planes parciales (Isolve, 2009).

4. Consistencia. Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos (Reyes Ponce, 2004).

5. Rentabilidad. Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El

plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos (Reyes Ponce, 2004).

6. Participación. Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento (Reyes Ponce, 2004).

### La organización en el proceso administrativo

Según Rodríguez Valencia (2002), se trata de determinar qué recurso y qué actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida necesaria sigue la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Se puede decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

Para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos, deberá de incorporar objetivos verificables que constituyen parte central de la planeación, una idea clara de los principales deberes o actividades y un área de discreción o autoridad de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos (Da Silva, 2002).

Además, para que un papel dé buenos resultados, habrá que tomar las medidas a fin de suministrar la información necesaria y otras herramientas que se requieren para la realización de esa función. La organización es el acto de dirigir, organizar, sistematizar el proceso productivo que llevan a cabo los administradores, gerentes, economistas, contadores que se encuentran en puestos directivos de la unidad productora.

La remuneración del capital y la organización es la ganancia (Ávila Macedo, 2003).

La organización es la función de correlación entre los componentes básicos de la empresa y la gente, las tareas y los materiales, para que puedan llevar a cabo el plan de acción señalado de antemano y lograr los objetivos de la empresa (Aramburu y Rivera, 2008). La función de organización consta de un número de actividades relacionadas, como las siguientes: (a) definición de las tareas, (b) selección y colocación de los empleados, (c) definición de autoridad y responsabilidad, (e) determinación de relaciones de autoridad-responsabilidad, etc.

### **Organización formal**

Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo. La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización (Sánchez Estella, Herrero Domingo y Hortigüela Valdeande, 2013).

### **Organización informal**

Es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aun cuando contribuya a resultados conjuntos. La organización informal está integrada por aquellas relaciones que se establecen entre los medios de una empresa sin que la

dirección intervenga. Es por tanto una organización espontánea. Esta organización depende de la personalidad, cultura, estatus, etc. que tengan los trabajadores (Caldas, Carrión y Heras, 2009).

La organización real de una empresa es la suma de la organización formal más la organización informal (Marín, 1997).

### **Principios de organización**

En la etapa de la organización se pueden considerar, según diversos autores, los principios siguientes:

1. Unidad de mando. Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas (Martínez Fajardo, 2005).

2. Especialización. Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas (Robbins y Coulter, 2005).

3. Paridad de autoridad y responsabilidad. La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad (Mosley, Megginson y Pietri, 2005).

4. Definición de puestos. Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos (Bohlander y Snell, 2008).

### **La dirección en el proceso administrativo**

La dirección es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los

empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo (Blanco Restrepo y Maya Mejía, 2005).

Para David (2003), la dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación. La dirección es la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa.

Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta que es parte de su complejidad. En primer lugar, está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos como con los grupos. Pronto descubre, como factor productivo, que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa; tiene también sus propios objetivos (Rodríguez Valencia, 2010).

Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador se da cuenta pronto que debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección. Aunque el administrador forma parte del grupo, es conveniente, por muchas razones, considerarlo como separado de sus subordinados. Para lograr los objetivos de la empresa se le han asignado recursos humanos y de otra índole, y debe integrarlos. También es

conveniente pensar en el administrador como separado del grupo porque es su jefe. Como jefe no es tanto uno de los del grupo como aquel que ha de persuadir al grupo para que haga lo que él quiere o deba hacerse. La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas (Senge, 2005).

### **Factores importantes en la dirección**

Esta sección contiene algunos factores importantes en la etapa de dirección.

#### *Motivación*

Es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes y administradores. Los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la organización (Belker y Topchik, 2007).

#### *Liderazgo*

En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo la cual se usa de diferentes formas para influir en la

conducta de los seguidores de diferentes maneras (Ramírez Arango, 2007).

### *Comunicación*

La comunicación es el fluido vital de una organización. Los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos. De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información. Las comunicaciones como cualquier actividad intelectual se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan, las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección (McLeod, 2000).

### *Equipos y trabajo en equipo*

Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de equipos: los formales y los informales. Los equipos formales son creados por los gerentes con el propósito de encargarles tareas específicas; el tipo de grupo formal que prevalece es el equipo de mando, otro tipo de equipo formal es el comité el cual por regla formal dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten (Bagner Alcalá, 2001).

### **Principios de dirección**

Esta sección contiene algunos factores importantes sobre los principios de



dirección.

### *Coordinación de intereses*

El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel (Ramió y Ballart, 1993).

### *Impersonalidad del mando*

La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda (Mercado, 2002).

### *Resolución de conflictos*

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible de modo que, sin lesionar la disciplina, produzcan el menor disgusto a las partes (Acosta Vera, 2011).

### *Aprovechamiento de conflictos*

Debe procurarse aún aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Todo conflicto, como todo rozamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación, pero que así como la fricción puede ser aprovechado (Reyes Ponce, 2004).

### *Vía jerárquica*

Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante (Reyes Ponce, 2005).

## El control en el proceso administrativo

El control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por sí solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes (Malagón-Londoño, Galán Morera y Pontón Laverde, 2006).

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales. La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para verificar que los planes trazados se implanten en forma correcta (Perdomo Moreno, 2004).

### **Fases del control**

Para Welsch, Hilton y Gordon (2005), un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

1. Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
2. Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.

3. Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.

4. Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.

5. Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.

6. Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de re planificación.

El control eficaz exige la alimentación adelantada. En otras palabras, se supone que los objetivos, los planes, las políticas y las normas se han desarrollado y comunicado a aquellos gerentes que tienen las correspondientes responsabilidades de desempeño. Por lo tanto, el control debe necesariamente apoyarse en el concepto de la retroalimentación, el cual exige mediciones del desempeño y dispara la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos. Cuando los planes se hacen operacionales, debe ejercerse el control para medir el avance (Flórez Andrade, 2007).

En algunos casos, el control tiene también como resultado la modificación de los planes y metas anteriores o la formulación de nuevos planes, cambios en la operación y reasignación de la gente. Deben desarrollarse métodos de control para las características particulares de la operación y la estructura de organización (Iborra, Dasi, Dolz y Ferrer, 2006).

Un importante aspecto de control que a menudo se pasa por alto es su relación con el momento de la acción. El control no puede ser a posteriori; por ejemplo, un desembolso ya efectuado o una ineficiencia ya cometida no puede deshacerse. Por lo tanto, debe aplicarse un control eficaz en el momento de la acción o cuando se asuma

el compromiso. Este concepto sugiere que el gerente responsable de ciertas acciones debe empeñarse en alguna forma de control previo (a priori); para hacer tal cosa, los objetivos, los planes, las políticas y las normas deben haber sido comunicados al gerente y plenamente comprendidos por éste con la anticipación necesaria (Santillana González, 2003).

### **Elementos del control**

Según Hitt, Black y Porter (2006) los elementos del control son los siguientes:

1. Establecimiento de estándares. Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base a lo cual se efectuará el control.
2. Medición de resultados. La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.
3. Corrección. La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.
4. Retroalimentación. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

### **Motivación y gestión directiva**

La gestión directiva representa para el administrador un reto a su ingenio, pues debe hacer posible la ejecución de lo planeado dentro de la estructura organizacional formal e informal, definida para tal fin; a través de un proceso de relaciones interpersonales, que permitirá el funcionamiento de la organización dirigido a ofrecer un servicio o producto de excelencia y calidad; recurriendo para ello a las competencias y la motivación del personal (Varela Villegas, 2001).

La motivación en las empresas es un factor de suma importancia, pues permite conducir al trabajador a interesarse más y a tratar de alcanzar sus objetivos y los de su empresa. En la actualidad es un elemento muy importante en la administración, por lo tanto es importante conocerlo, y aún más dominarlo, solo así la organización estará en circunstancias de formar una cultura organizacional sólida y confidencial (Amaya Amaya, 2005).

Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de qué hace que la gente funcione. Es un factor de entre varios como la capacidad, los recursos y las condiciones que intervienen en el desempeño del personal (Granados Martín, 2007).

La motivación sirve de instrumento a la gerencia para ordenar las relaciones laborales en la organización. Si los administradores saben qué mueve a las personas que trabajan para ellos, pueden adoptar las asignaciones y recompensas. Por tanto, los conocimientos de la motivación se unen a los planos estratégicos como insumos para el proceso de diseño de relaciones en las organizaciones y de distribución de poder en dichas relaciones de trabajo (Robbins y Decenzo, 2003).

En la gestión de la dirección, la motivación se considera de forma reiterada en la literatura científica como la labor de mayor importancia y complejidad por ser quien permite el alcance de los estándares esperados. Los directivos tienen una alta responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impera en sus organizaciones. Sus actividades y comportamientos tienen un efecto determinante sobre la motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño de los empleados debe partir de un conocimiento de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores

de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de los trabajadores (Martos Navarro, Graciano Ramos, Desongles Corrales, Ager Vázquez y Del Castillo Torres, 2006).

El empleado de una organización es un ser que busca dentro de la organización tanto recibir reconocimiento como la satisfacción de sus necesidades; si estos dos objetivos son satisfechos, su motivación se convierte en un importante impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización el alcance de su razón de ser con altos niveles de eficacia (Andriani, Biasca y Rodríguez, 2003).

Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello recurren a todos los medios disponibles que permitan el cumplimiento de sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia. Se dice que una empresa será buena o mala dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Con el objetivo de desarrollar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos. Entre otros, la motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador (Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad de Carabobo, 2009).

A las personas debe dárseles razones e incentivos para influir en su comportamiento. Ellas cuentan con la libertad de elegir cuándo tener una aptitud de cooperación o de resistencia hacia la autoridad. También deciden su cuota de compromiso con los

objetivos de la organización y debido a que las personas no pueden controlarse del mismo modo que las herramientas, la dirección de la administración debe preocuparse por asegurar el aporte de los esfuerzos individuales de sus miembros y una forma de lograrlo es haciendo hincapié en la motivación (Mintzberg, 2012).

Para Galí (2005), la motivación del personal, que no es exclusivamente debida a incentivos de tipo económico, es un elemento clave para el desarrollo de las estrategias. Como consecuencia de haber elegido una alternativa acorde a las necesidades y análisis de la situación real, de la buena gestión del cambio (invirtiendo esfuerzo en planificar y estructurar las estrategias), la implicación y motivación de las personas y la evaluación continua de los resultados obtenidos de cara a una buena toma de decisiones, demuestra que una estructura rígida de tipo funcional puede cambiarse y permite implementar sistemas que redunden en una mejora en la productividad de las organizaciones.

Decir que los administradores motivan a sus empleados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer sus impulsos y deseos e inducirlos a actuar de determinada manera. La dirección de personal impone fuertes desafíos en las próximas décadas: el incremento de la productividad de los empleados, la reducción de los costos y operaciones inútiles, la mejoría del nivel de conocimiento y de las técnicas del personal, el incremento de la moral del trabajador y el aumento de la motivación (García González y Bòria Reverter, 2005)

### **Investigaciones realizadas**

Castro Reyes (2009) realizó una investigación sobre la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del líder de Pequeña Congregación y la auto percepción

del grado de motivación de los miembros de las pequeñas congregaciones de las iglesias del distrito Las Margaritas de la Asociación Metropolitana Adventista de El Salvador. Utilizó dos instrumentos, el primero constó de 26 declaraciones para medir la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del líder y el segundo con 29 declaraciones para medir la autopercepción del grado de motivación de los miembros de las PC. Los valores de confiabilidad fueron .976 y .969 respectivamente. La muestra contempló a 144 participantes investigados de una población de 200 individuos. Se encontró que la percepción del grado de calidad de gestión directiva y la autopercepción del grado de motivación tuvieron un valor de relación positiva y moderada ( $r = .476$  y  $p = .000$ ). Se encontró que el género y el estado civil no produjeron una diferencia en la percepción que tienen los miembros de la gestión directiva. La edad resultó ser independiente de la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del líder y que la edad y la auto percepción del grado de motivación están relacionadas positiva y significativamente en grado moderado. No hubo diferencia en la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del líder según el nivel académico del miembro de iglesia, pero sí se concluyó que las poblaciones definidas por la variable nivel académico, tienen diferente opinión acerca de la auto percepción de su grado de motivación. Hubo diferencia significativa en la percepción del grado de motivación según la ocupación del miembro de iglesia ( $F = 5.699$ ,  $p = .000$ ), pero no se encontraron diferencias en la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del líder.

Madero Gómez y Rivera (2012) llevaron a cabo una investigación con características de tipo cuantitativa, que utilizó como unidad de estudio personas que estaban trabajando en empresas de la zona metropolitana de Monterrey, Nuevo León, México.



Tenía como finalidad conocer la relevancia que tienen los diversos procesos de la administración de recursos humanos (políticas salariales, descripción de puestos, valuaciones de puestos, estructuras de pagos, comunicación entre otras) en la motivación y satisfacción de los trabajadores. Se usó un instrumento de 28 preguntas, agrupadas en cuatro bloques. Se identificó, en una muestra de 335 personas mediante un modelo de ecuaciones estructurales basado en la técnica de mínimos cuadrados parciales (partial least square, PLS), que efectivamente existe una relación entre las variables en estudio, lo que confirma la relevancia que tienen las prácticas de recursos humanos en la administración de las compensaciones, mostrando una correlación con la satisfacción y motivación percibida por el trabajador  $r(335) = .72, p < .001$ .

Mejía Mejía (2012) desarrolló una investigación que pretendió determinar si la percepción del grado de calidad de la gestión administrativa del presidente de campo local y el grado de compromiso organizacional del pastor de distrito son predictoras del grado de satisfacción laboral de los pastores de distrito de la Iglesia Adventista del séptimo día en Centroamérica. Se utilizaron tres instrumentos. El primero compuesto por 35 declaraciones para medir el grado de la gestión administrativa; el segundo por 24 declaraciones para medir el grado de compromiso organizacional y el tercero por 36 declaraciones para medir el grado de satisfacción laboral. La muestra contempló 346 individuos de un total de 511 pastores de distrito. Para las diferentes hipótesis formuladas se utilizaron las pruebas estadísticas de regresión lineal múltiple, el modelo de análisis de varianza factorial y el modelo de análisis de varianza de un factor. Se encontró que las variables gestión administrativa y compromiso organizacional explican un 51.6 por ciento de la varianza de la variable dependiente (satisfacción laboral), pues  $R^2$  corregida fue igual a .516. Los valores de los coeficientes no estandarizados,

$B_k$ , y la probabilidad correspondiente, (a)  $B_0 = 2.308$  y  $p = .000$ , (b)  $B_1 = .384$  y  $p = .000$  y (c)  $B_2 = .217$  y  $p = .000$  permiten observar que ambas variables dependientes fueron predictoras en forma significativa. También los coeficientes  $B_k$  estandarizados,  $B_1 = .582$  y  $B_2 = .219$  muestran que la influencia de la variable independiente gestión administrativa es mayor que la de la variable compromiso organizacional. Además encontró que la variable país de trabajo muestra que los pastores de Panamá tuvieron una mejor percepción de la gestión administrativa de los presidentes de campo que los pastores de los otros países. También se pudo comprobar que existe diferencia en la percepción de calidad de la gestión administrativa según el nivel académico ( $F = 4.137$  y  $p = .017$ ).

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **Introducción**

En esta investigación se pretendió conocer si existe relación significativa entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC y la percepción del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores de la MOS.

El presente capítulo está diseñado con el siguiente contenido:

1. Tipo de la investigación: en ésta sección se da una breve explicación del tipo de investigación con el que se trabajó.
2. Población: se describe la población que se consideró en esta investigación y cómo está distribuida.
3. Muestra: en esta parte se determina qué segmento de la población se usó para la investigación.
4. Instrumentos de medición: se describe la identificación de variables, el proceso que se siguió en la elaboración del instrumento, la medición de validez y confiabilidad del instrumento y la operacionalización de las variables.
5. Hipótesis: se determinan cuáles son las hipótesis nulas de la investigación y su operacionalización.
6. Preguntas complementarias: en ésta sección se concentran algunas preguntas contestadas en esta investigación.

7. Recolección de datos: presenta los pasos que se siguieron para la recolección de toda la información.

8. Análisis de datos: describe las técnicas estadísticas que fueron utilizadas para obtener los resultados y conclusiones de esta investigación.

### **Tipo de investigación**

Hernández Sampieri et al. (2010) explican que los dos enfoques usados en la investigación moderna son los siguientes:

1. Enfoque cuantitativo: utiliza recolección de datos para probar hipótesis con base en medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento.

2. Enfoque cualitativo: utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación.

El presente estudio es de enfoque cuantitativo porque:

1. Se usaron dos instrumentos para recolectar datos.
2. Los resultados del análisis de los datos se usaron para probar una hipótesis.
3. Se usó análisis estadístico para poder establecer patrones de comportamientos de los líderes de PC de la MOS.

Gómez (2006) presenta la siguiente clasificación de los tipos de investigación de acuerdo a su alcance:

1. Exploratoria: Se realiza cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado.
2. Descriptiva: Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes

de cualquier fenómeno que se analice.

3. Correlacional: Tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más variables o conceptos.

4. Explicativa: Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian.

Tomando en cuenta la clasificación planteada, se puede decir que la presente investigación es de tipo descriptiva y correlacional.

Se le considera descriptiva por las siguientes razones:

1. Se pudo determinar la intensidad del nivel de motivación de parte de los líderes de PC.

2. Permitió medir la intensidad del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores de la MOS.

3. Permitió buscar diferencias en motivación y percepción de la gestión directiva, según algunas variables demográficas.

Se consideró correlacional porque el estudio permitió buscar la probable relación entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC y la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor por parte de ellos mismos.

Tomando en cuenta la dimensión temporal o el número de momentos o puntos en el tiempo, en los cuales se recolectan los datos García Ferrer (2012) identifica dos tipos de diseño de investigaciones:

1. Longitudinal. Se recolectan datos a través del tiempo en puntos o períodos.

2. Transeccional o transversal. Se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

Desde este enfoque, la presente investigación es transeccional o transversal

porque la recolección de datos se tomó en un periodo y una sola vez para todos los grupos incluidos en la presente investigación.

Vértice (2008) refiere que cuando se observan, se anotan y se obtienen datos directamente de las personas, objetos o fenómenos a estudio, la investigación se considera de campo. Además, agrega que en las investigaciones de campo se usan cuestionarios o encuestas estructuradas para la recolección de datos de la muestra seleccionada.

Tomando en cuenta estas dos cualidades, a la presente investigación también se le puede clasificar como un estudio de campo, porque:

1. Los datos se obtuvieron directamente de los sujetos de estudio en un lugar y momento propio de su trabajo.
2. Se usó como instrumento de recolección de datos dos cuestionarios estructurados.

### **Población**

Hernández Blázquez, Cervera y Matesanz (2001) definen la población o universo como un conjunto de unidades que comparten algunas peculiaridades que se desean estudiar.

La población que se utilizó en esta investigación estuvo integrada por 485 líderes de PC de todos los distritos de la MOS.

### **Muestra**

Se usó un tipo de muestreo por conveniencia (Fernández Nogales, 2004). La muestra estuvo compuesta por todos los líderes de PC que se presentaron a una

reunión general de líderes por zona, convocada para este fin. Por consiguiente se descartaron los sujetos de la población que no se hicieron presentes a la reunión y los sujetos que no sabían leer ni escribir.

La muestra del estudio fue de 275 sujetos, que representan el 56.7 % de la población en estudio.

### **Instrumentos de medición**

En esta sección se encuentra el proceso de elaboración de los instrumentos motivación y gestión directiva del pastor, las variables consideradas en el estudio, la validez y confiabilidad de cada uno de los instrumentos, así como la operacionalización de las variables.

#### **Elaboración de instrumentos**

En esta sección se presenta el proceso de elaboración de los instrumentos.

#### **Instrumento de motivación**

Para esta investigación se usaron dos instrumentos elaborados por Nelson Ivan Quijano Molina y Manuel Ramón Meza Escobar, uno para medir el grado de motivación de los líderes de PC y otro para medir la gestión directiva del pastor; ambos con base en la auto percepción y la percepción del líder de PC.

A continuación se hace una descripción de la elaboración del instrumento del grado de motivación de los líderes de PC utilizado en el presente estudio.

1. Se realizó una lectura especializada en el manual PC de la Unión Central Centroamericana (UCC).

2. Se buscó una relación de las dimensiones que los autores consideran para

la motivación del líder, eliminando las que se repetían en menos ocasiones.

3. Después se investigó sobre cada una de ellas para conocer las actividades que las conforman.

4. Posteriormente se investigaron instrumentos que ya han sido utilizados y se extrajeron declaraciones que tenían mayor repetición.

5. Se realizó una amplia redacción de declaraciones que correspondieran a cada una de las actividades, ubicadas a su vez en las dimensiones correspondientes.

6. Se eliminaron las declaraciones con falta de claridad o dudosa redacción.

7. Se formó un grupo de declaraciones y se realizó el análisis de claridad y pertinencia con expertos en el área.

8. Se analizaron las observaciones realizadas por los expertos y se hicieron las correcciones correspondientes.

9. Se solicitó el permiso para realizar la prueba piloto.

10. Se analizaron los resultados de la prueba piloto aplicada a 20 sujetos, resultando un nivel de confiabilidad de .937.

12. Se preparó el instrumento final el cual incluyó 30 declaraciones para la sección de motivación.

El instrumento para medir la variable motivación se presenta en el Apéndice A.

### **Instrumento de gestión directiva**

De igual forma para la elaboración del instrumento del grado de gestión directiva de los pastores, se realizaron los siguientes pasos:

1. Se hizo la revisión del manual PC de la UCC para identificar las áreas que los autores consideraban al evaluar la gestión directiva del pastor hacia los líderes de PC.



2. Posteriormente se investigaron instrumentos que ya han sido utilizados y se extrajo la idea de las declaraciones mayormente mencionadas.

4. Se anotó un número de declaraciones para escoger las que se utilizarían.

5. Se eliminaron las declaraciones con falta de claridad o dudosa redacción.

6. Se formó un grupo de declaraciones y se realizó el análisis de claridad y pertinencia con expertos en el área.

7. Se analizaron las observaciones realizadas por los expertos y se hicieron las correcciones correspondientes.

8. Se solicitó el permiso para realizar la prueba piloto.

9. Se analizaron los resultados de la prueba piloto, resultando un nivel de confiabilidad de .983.

10. Se preparó el instrumento final el cual incluyó 30 declaraciones para la sección de gestión directiva.

El instrumento para medir la variable gestión directiva se presenta en el Apéndice A.

### Validez

La validez indica la capacidad de la escala para medir las cualidades para las cuales ha sido construida y no otras parecidas (Bernal Torres, 2006). Una escala confusa no puede tener validez, lo mismo que en una escala que esté midiendo, a la vez e indiscriminadamente, distintas variables superpuestas. Una escala tiene validez cuando verdaderamente mide lo que afirma medir (Baron, 1997).

### **Instrumento de motivación**

El instrumento que pretendió medir la autopercepción del grado de motivación

de los líderes de PC se validó de la siguiente manera:

1. Se realizó una lectura especializada del manual de PC de la UCC.
2. La variable se dimensionó en el grado de motivación de los líderes de PC.
3. Se presentó el análisis de claridad y pertinencia con declaraciones seleccionadas.
4. Se consideraron las observaciones y correcciones de los expertos.
5. Fue aplicada una prueba piloto para medir el nivel de confiabilidad.
6. Se realizaron las correcciones en cuanto a redacción y observaciones surgidas en la aplicación de la prueba piloto.
7. Se preparó el instrumento final con un total de 30 declaraciones.

### **Instrumento de gestión directiva**

El instrumento que buscó medir la percepción del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores de AMAS fue validado de la siguiente manera:

1. Se hizo una lectura especializada del manual y guía de líder de PC de la Unión Central Centroamericana.
2. Se consideraron instrumentos para medir la gestión directiva del pastor.
3. Se realizó un concentrado de declaraciones.
4. Se presentó el análisis de claridad y pertinencia con declaraciones seleccionadas.
5. Se tomaron en cuenta las observaciones y correcciones hechas por los asesores.
6. Fue aplicada una prueba piloto para medir el nivel de confiabilidad.
7. Se hicieron las correcciones en cuanto a redacción y observaciones surgidas

en la aplicación de la prueba piloto.

8. Se preparó el instrumento final con un total de 30 declaraciones.

### Confiabilidad

La confiabilidad se refiere a la consistencia interior del instrumento, a su capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro (Giraldo Huertas, 2006). La confiabilidad es la exactitud de la medida en diferentes ocasiones, en un lapso de tiempo (Reynoso Erazo y Seligson Nisenbaum, 2005).

Al realizar el análisis de confiabilidad aplicando el método de alfa de Cronbach en la investigación de Quijano Molina, el valor del instrumento del grado de motivación de líderes de PC fue de .938 y de .973 para la percepción del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores de la AMAS. En la presente investigación el valor del instrumento del grado de motivación de líderes de PC fue de .902 y de .948 para la percepción del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores de la MOS (ver Apéndice B).

### Variables

La variable es todo aquello que varía y son valores cuantitativos y pueden incluir desde grados de medida hasta nombres. Pueden variar a nivel tanto individual como social. Además toman valores (generalmente numéricos) dentro de un rango delimitado. Las variables son información identificada por un nombre o una dirección que puede tomar un valor, o un conjunto de valores, en un dominio dado, en el curso del desarrollo de un programa (Namakforoosh, 2005). Las variables que se consideran en esta investigación son las siguientes:

### **Variable dependiente**

Para Tamayo y Tamayo (2004) la variable dependiente es la consecuencia de sucesos, de la combinación de efectos causados por una variable independiente. La variable dependiente es la que refleja los resultados de un estudio de investigación. De acuerdo a esto, la variable dependiente utilizada en este estudio es la motivación de los líderes de PC, se plantea que ésta varía cuando varían los valores para la percepción del nivel de calidad de la gestión directiva del pastor y otras variables demográficas incluidas en la investigación.

### **Variables independientes**

La variable independiente es considerada como supuesta causa en una relación entre variables; es la condición antecedente. La variable independiente es la que está bajo el control del investigador (Díaz Narváez, 2009). Se consideraron las siguientes variables independientes: grado de calidad de la gestión directiva de los pastores, género, estado civil, nivel académico, ocupación, edad, tiempo de trabajar como líder y tiempo de ser miembro de la iglesia adventista.

#### Operacionalización de las variables

La operacionalización de algunas variables se presenta en la Tabla 1. La primera columna de esta tabla presenta el nombre con el que se identifica cada variable. En la segunda columna se encuentra una definición conceptual, luego en la tercera columna se describe la forma como se usó la variable en la construcción del instrumento y en la cuarta columna la manera como se evaluó (Ortiz Uribe, 2004). Por razones de espacio no se incluye toda la tabla, ésta se puede ver completa en el Apéndice C.

Tabla 1

*Operacionalización de las variables*

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Tiempo de ser miembro de la iglesia adventista	Es el tiempo que tiene el líder de ser miembro de la iglesia adventista	Es el tiempo que tiene el líder de ser miembro de la iglesia adventista, se obtuvo de la siguiente forma:  Tiempo de ser miembro de la iglesia adventista  ___ Años o ___ Meses	La variable se midió de la forma siguiente:  Número de años o meses convertidos en porción de años.
Género	Es una autoconcepción individual como masculino o femenino.	Para conocer el género del líder de la PC, se obtuvo de la siguiente forma:  Género <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino	La variable fue categorizada de la siguiente forma:  1 = Femenino 2 = Masculino

### Hipótesis

Suárez Pérez y Pérez Cardona (2003) apuntan que la hipótesis nula es lo contrario a las hipótesis de investigación y que constituyen proposiciones en cuanto a la relación de las variables para refutar o negar lo que la hipótesis de investigación afirma.

Johnson y Kuby (2008) afirman que la hipótesis nula es aquella que se coloca a prueba, la cual asegura que los resultados obtenidos son producto de la casualidad.

A continuación, se mencionan las hipótesis nulas de esta investigación y su

operacionalización.

#### Hipótesis nula principal

Ho<sub>1</sub>: No existe una relación significativa entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de pequeñas congregaciones y la percepción del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores de la MOS.

#### Hipótesis nulas complementarias

Ho<sub>2</sub>: No existe una diferencia significativa en la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS según el género, estado civil y ocupación.

Ho<sub>3</sub>: No existe una relación significativa entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS y su edad.

Ho<sub>4</sub>: No existe una relación significativa entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS y sus años como adventista.

Ho<sub>5</sub>: No existe una relación significativa entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS y sus años como líder de PC.

Ho<sub>6</sub>: No existe una diferencia significativa en la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS según el nivel académico.

Ho<sub>7</sub>: No existe una diferencia significativa en la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor según el género, estado civil y ocupación del líder de PC de la MOS.

Ho<sub>8</sub>: No existe una relación significativa entre la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor y la edad del líder de PC de la MOS.

Ho<sub>9</sub>: No existe una diferencia significativa en la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor según el nivel académico del líder de PC de la MOS.

Ho<sub>10</sub>: No existe una relación significativa entre la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor y los años como adventista del líder de PC de la MOS.

Ho<sub>11</sub>: No existe una relación significativa entre la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor y los años como líder de PC de la MOS.

### Operacionalización de las hipótesis

La operacionalización de las hipótesis se presenta en la Tabla 2. La primera columna muestra la hipótesis nula, la segunda identifica las variables que conforman la hipótesis, la tercera muestra el nivel de medición de cada una de las variables de la hipótesis y la cuarta la prueba estadística que se usó en el estudio de la hipótesis. Por razones de espacio no se incluye toda la tabla, ésta se puede ver completa en el Apéndice D.

### Preguntas complementarias

En este estudio se atendieron las siguientes preguntas complementarias:

1. ¿Cuál es la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC?
2. ¿Cuál es la percepción del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores de la MOS, percibido por líderes de PC?

### Recolección de datos

El proceso de recolección de datos se realizó de la siguiente manera:

1. Se convocó a una reunión general de líderes en cada zona en diferentes fechas y horas.

Tabla 2

*Operacionalización de las hipótesis*

Hipótesis	VARIABLES	Nivel de medición	Prueba estadística
Hipótesis nula 1: No existe una relación significativa entre la autopercepción del grado de motivación de los PC y la percepción del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores de la MOS.	A. Grado de motivación	A. Escala	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística r de Pearson. La hipótesis nula se rechazó para niveles de significación $p \leq .05$ .
	B. Grado de calidad de la gestión directiva	B. Escala	
Hipótesis nula 2: No existe una diferencia significativa en la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS, según el género, estado civil y ocupación.	Dependiente:		Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística análisis de varianza factorial. La hipótesis nula se rechazó para niveles de significación $p \leq .05$ .
	A. Grado de motivación	A. Escala	
	Independiente:		
	C. Género	C. Nominal	
	D. Estado civil	D. Nominal	
E. ocupación	E. Nominal		
Hipótesis nula 3: No existe una relación significativa entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS y su edad.	Dependiente:		Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística r de Pearson. La hipótesis nula se rechazó para niveles de significación $p \leq .05$ .
	A. Grado de motivación	A. Escala	
	Independiente:		
	F. Edad	F. Escala	



2. Una vez iniciada la reunión, después del devocional y antes de los seminarios a impartir, se repartieron los instrumentos entre los líderes presentes que sabían leer y escribir.

3. Cuando los instrumentos fueron repartidos, se dieron las indicaciones generales a los participantes, así como la forma de llenar el instrumento haciendo uso de una presentación de Power Point.

4. Durante el proceso se contestaron todas las interrogantes que hacían los participantes y para que no se repitieran las respuestas se hacían públicas haciendo uso del sistema de sonido.

5. Para recolectar los instrumentos se les pidió a los participantes que los fueran depositando en un lugar designado de antemano.

6. Finalmente el investigador recogió cada uno de los instrumentos depositados.

### **Análisis de datos**

El análisis de los datos recopilados se realizó a través del Statistical Product Package for Social Science (SPSS), versión 15.0 para Windows XP. Las pruebas utilizadas en esta investigación fueron la  $r$  de Pearson, análisis de varianza de un factor y análisis de varianza factorial.

### **Resumen**

Este capítulo contiene asuntos importantes para los fines de esta investigación. Se analizó brevemente el tipo de investigación y se definió el tipo de investigación para

este estudio. Se consideró la población utilizada en este estudio. Se describe el instrumento, se plantean las hipótesis nulas, operacionalización de las variables e hipótesis. Además, contiene las preguntas complementarias y se explicó la forma cómo se recolectaron los datos y las pruebas estadísticas utilizadas.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **Introducción**

La finalidad de esta investigación fue la de conocer si existe relación significativa entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC y la percepción del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores de la MOS.

Esta investigación se consideró de tipo cuantitativa, descriptiva, correlacional, transversal y de campo. El instrumento fue aplicado a líderes de PC en cada una de las zonas de la MOS.

Las variables independientes principales fueron las siguientes: género, estado civil, nivel académico, ocupación, edad, tiempo como líder de PC y tiempo como adventista.

Las variables dependientes utilizadas en esta investigación fueron el grado de motivación y el grado de calidad de la gestión directiva del pastor.

El presente capítulo se encuentra organizado de la siguiente forma: descripción demográfica de los sujetos, pruebas de hipótesis, respuestas a las preguntas complementarias y resumen del capítulo.

Las hipótesis de investigación fueron probadas a un nivel de significación  $p \leq .05$ . La muestra estuvo constituida por 275 líderes de PC de la AMAS.

## Descripción demográfica

Las siguientes tablas revelan los datos demográficos obtenidos a través de este estudio. Se encuentran los resultados de las variables género, estado civil, nivel académico, ocupación, edad, tiempo como líder de PC y tiempo como adventista. Se puede consultar una descripción completa de cada variable en el Apéndice E.

### Género

La Tabla 3 contiene los datos correspondientes al género de los 275 líderes de PC que respondieron el instrumento. El 61.8 % fueron hombres y el 38.2 % estuvo compuesto por mujeres.

Tabla 3

#### *Género de los líderes de PC*

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	170	61.80
Femenino	105	38.20
Totales	275	100.00

### Estado civil

La Tabla 4 muestra el estado civil de los líderes de PC que conformaron la muestra y su distribución se presenta de la siguiente manera: casado, un 62.2% de la muestra; los solteros representan un 31.6% de los encuestados, los divorciados son el 2.9% de la muestra y el 3.3% de la muestra son viudos.

Tabla 4

*Estado civil de los líderes de PC*

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Casado(a)	171	62.20
Soltero(a)	87	31.60
Divorciado(a)	8	2.90
Viudo(a)	9	3.30
Totales	275	100.00

Nivel académico

La Tabla 5 muestra el nivel académico de los 275 líderes de PC que contestaron los instrumentos. Los que no poseen ningún grado de educación formal representan el 5.8%, el 33.1% estudiaron primaria, de séptimo a noveno estudiaron el 29.1%, mientras que los de bachillerato (de educación media) representan el 22.2%. Solamente el 9.8% han estudiado en la universidad y no se encontró ningún líder de PC con posgrado.

Tabla 5

*Nivel académico del líder de PC*

Nivel académico	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	16	5.80
1° a 6°	91	33.10
7° a 9°	80	29.10
Bachillerato	61	22.20
Universidad	27	9.80
Posgrado	0	0.00
Totales	275	100.00

## Ocupación

La Tabla 6 muestra la ocupación de los 275 líderes de PC que conformaron la muestra del presente estudio. Las amas de casa representan el 21.5% de los encuestados, el 14.5% aún están cursando educación formal, los obreros son el grupo más grande ya que representan el 41.8%, los técnicos son el 14.2% y solamente el 8% de los líderes son profesionales.

Tabla 6

### *Ocupación de los líderes de PC*

Categoría laboral	Frecuencia	Porcentaje
Ama de casa	59	21.50
Estudiante	40	14.50
Obrero	115	41.80
Técnico	39	14.20
Profesional	22	8.00
Totales	275	100.00

## Edad

La edad de los 275 líderes de PC resultó ser entre 14 y 80 años. La edad promedio en el momento del estudio fue de 36.71 años. La Tabla 7 muestra la distribución de frecuencias de la siguiente manera: los líderes con una edad menor a los 21 años representan el 10.55%, los que tiene edades entre los 21 a 30 años son el 27.27% de la muestra, el 29.45% tienen edades entre 31 a 40 años, el 16.36% tienen edades entre 41 a 50 años, el 11.27% tienen edades entre 51 a 60 años, y solamente el 5.10% son de la tercera edad.

Tabla 7

*Edad de los líderes de PC*

Campo local	Frecuencia	Porcentaje
Menor de 21 años	29	10.55
21 a 30 años	75	27.27
31 a 40 años	81	29.45
41 a 50 años	45	16.36
51 a 60 años	31	11.27
Mayor de 60 años	14	5.10
Totales	275	100.00

Tiempo de trabajar como líder de PC

La Tabla 8 contiene los datos del tiempo que los líderes de PC tienen de ejercer su liderazgo. Al tiempo del estudio la media aritmética fue de 4.16 años. El líder con menos tiempo de trabajar como tal tenía tres meses, y el de más tiempo tenía 25 años. Más de la mitad de los encuestados (el 58.55%) tenían tres años o menos de ser líderes, el 21.08% tenían entre cuatro y seis años, el 12% tenían entre siete y nueve años, el 5.82% tenían entre 10 y 12 años, y solamente el 2.55 tenía más de 12 años.

Tabla 8

*Tiempo de trabajar como líder de PC*

Tiempo de trabajar	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 4 años	161	58.55
4 a 6	58	21.08
7 a 9	33	12.00
10 a 12	16	5.82
Más de 12	7	2.55
Totales	275	100.00

### Tiempo de ser miembro de la iglesia

El tiempo promedio de los 275 líderes de PC de ser miembros de la Iglesia Adventista en el momento del estudio era de 15.09 años, variando de un año hasta 50 años. La Tabla 9 muestra que el 34.55% de los encuestados tenía menos de 11 años de ser miembros de iglesia, el 46.18% (casi la mitad) tenían entre 11 y 20 años, los que tenían entre 21 y 30 años representaban el 11.64%, el 6.18% tenían entre 31 y 40 años y solamente el 1.45% tenían más de 40 años de ser miembros de la iglesia.

Tabla 9

*Tiempo que el líder tiene de ser miembro de iglesia*

Tiempo como miembro	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 11 años	95	34.55
11 a 20 años	127	46.18
21 a 30 años	32	11.64
31 a 40 años	17	6.18
Más de 40 años	4	1.45
Totales	275	100.00

### Pruebas de hipótesis

En esta sección se presentan las pruebas estadísticas de las 11 hipótesis nulas formuladas para esta investigación. Las tablas con los resultados de las pruebas de cada hipótesis se pueden ver en el Apéndice F.

#### Hipótesis nula 1

No existe una relación significativa entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de pequeñas congregaciones y la percepción del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores de la MOS.



En esta hipótesis se utilizó la prueba estadística  $r$  de Pearson. Las variables consideradas son la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC y la percepción del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores.

Al correr la prueba estadística se encontró un valor  $r$  de .331 y un nivel de significación  $p$  de .000. Para dicho nivel de significación, se determinó rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables. Se encontró que la relación fue moderada y positiva.

#### Hipótesis nula 2

No existe una diferencia significativa en la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS según el género, estado civil y ocupación.

Para probar esta hipótesis se utilizó la técnica estadística de modelo de análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente a la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC. Las variables independientes fueron las siguientes: género, estado civil y ocupación.

El nivel crítico asociado al estadístico  $F$  ( $p = .669 > .05$ ) muestra que el modelo no explica la variación observada en la variable dependiente (autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC).

Los resultados de este análisis ANOVA factorial permitieron concluir que la interacción de las variables género, estado civil y ocupación no tienen un efecto significativo sobre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC y se retuvo la hipótesis nula.

### Hipótesis nula 3

No existe una relación significativa entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS y su edad.

En esta hipótesis se utilizó la prueba estadística  $r$  de Pearson. Las variables consideradas son la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC y la edad del líder.

Al correr la prueba estadística se encontró un valor  $r$  de  $- .068$  y un nivel de significación  $p$  de  $.258$ . Para dicho nivel de significación, se determinó retener la hipótesis nula de independencia entre las variables

### Hipótesis nula 4

No existe una relación significativa entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS y sus años como adventista.

En esta hipótesis se utilizó la prueba estadística  $r$  de Pearson. Las variables consideradas son la autopercepción del grado de motivación de los líderes de pequeñas congregaciones y sus años como adventista.

Al correr la prueba estadística se encontró un valor  $r$  de  $- 0.136$  y un nivel de significación  $p$  de  $.024$ . Para dicho nivel de significación, se determinó rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables. Se encontró que el grado de motivación de los líderes se relacionó moderada y negativamente con los años que tienen como adventistas.

### Hipótesis nula 5

No existe una relación significativa entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS y sus años como líder de PC.

En esta hipótesis se utilizó la prueba estadística  $r$  de Pearson. Las variables consideradas son la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC y los años de servicio como líder.

Al correr la prueba estadística se encontró un valor  $r$  de  $-0.124$  y un nivel de significación  $p$  de  $.039$ . Para dicho nivel de significación, se determinó rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables. Se encontró que el grado de motivación de los líderes se relacionó en grado leve y negativamente con los años que tienen como líderes de PC.

#### Hipótesis nula 6

No existe una diferencia significativa en la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS según el nivel académico.

La variable independiente o factor en esta hipótesis fue el nivel académico. La variable dependiente en la que se compararon los grupos fue la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC.

La prueba estadística empleada en esta hipótesis fue el análisis de varianza de un factor que arrojó un valor  $F$  de  $1.321$  y un nivel de significación  $p$  de  $.09$ . Puesto que el valor crítico o nivel de significación fue mayor que  $.05$  se decidió retener la hipótesis de igualdad de medias y se concluyó que las poblaciones definidas por la variable nivel académico no difieren significativamente en el nivel de motivación autopercebido por los líderes de PC de la MOS.

#### Hipótesis nula 7

No existe una diferencia significativa en la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor según el género, estado civil y ocupación del líder de PC

de la MOS.

Para probar esta hipótesis se utilizó la técnica estadística de modelo de análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor. Las variables independientes estuvieron integradas por el género, estado civil y ocupación del líder de PC.

El nivel crítico asociado al estadístico  $F$  ( $p = .018 < .05$ ) muestra que el modelo explica una parte significativa de la variación observada en la variable dependiente (grado de calidad de la gestión directiva del pastor percibido). El valor de  $R^2$  corregida (.067) indica que los cuatro factores incluidos en el modelo (género, estado civil y ocupación del líder de PC) están explicando el 6.7% de la varianza de la variable dependiente (grado de calidad de la gestión directiva del pastor percibido). El nivel de significación del factor ocupación ( $p = .019 < .05$ ) define que los grupos poseen una percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor media significativamente diferente. Los factores género ( $p = .459 > .05$ ) y estado civil ( $p = .123 > .05$ ) indicaron que la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor media de los grupos definidos por dichos factores no difieren significativamente.

Ninguna de las interacciones del modelo resultaron ser no significativas en su efecto.

Los resultados de este análisis ANOVA factorial permitieron concluir que la interacción de las variables género, estado civil y ocupación del líder de PC tienen un efecto significativo sobre la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor y se rechazó la hipótesis nula.

#### Hipótesis nula 8

No existe una relación significativa entre la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor y la edad del líder de PC de la MOS.

En esta hipótesis se utilizó la prueba estadística  $r$  de Pearson. Las variables consideradas son la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor y la edad del líder.

Al correr la prueba estadística se encontró un valor  $r$  de .112 y un nivel de significación  $p$  de .063. Para dicho nivel de significación, se determinó retener la hipótesis nula de independencia entre las variables.

#### Hipótesis nula 9

No existe una diferencia significativa en la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor según el nivel académico del líder de PC de la MOS.

La variable independiente o factor en esta hipótesis fue el nivel académico. La variable dependiente en la que se compararon los grupos fue la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor.

La prueba estadística empleada en esta hipótesis fue el análisis de varianza de un factor que arrojó un valor  $F$  de 1.159 y un nivel de significación  $p$  de .226. Puesto que el valor crítico o nivel de significación fue mayor que .05 se decidió retener la hipótesis de igualdad de medias y se concluyó que las poblaciones definidas por la variable nivel académico no difieren significativamente en la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor.

#### Hipótesis nula 10

No existe una relación significativa entre la percepción del grado de calidad de

la gestión directiva del pastor y los años como adventista, del líder de PC de la MOS.

En esta hipótesis se utilizó la prueba estadística  $r$  de Pearson. Las variables consideradas son la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor y los años como adventista, del líder de PC.

Al correr la prueba estadística se encontró un valor  $r$  de .005 y un nivel de significación  $p$  de .933. Para dicho nivel de significación, se determinó retener la hipótesis nula de independencia entre las variables.

#### Hipótesis nula 11

No existe una relación significativa entre la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor y los años como líder de PC de la MOS.

En esta hipótesis se utilizó la prueba estadística  $r$  de Pearson. Las variables consideradas son la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor y los años como líder de PC.

Al correr la prueba estadística se encontró un valor  $r$  de - .020 y un nivel de significación  $p$  de .736. Para dicho nivel de significación, se determinó retener la hipótesis nula de independencia entre las variables.

### **Preguntas complementarias**

Las tablas de resultados usadas en este análisis se pueden consultar en el Apéndice H. A continuación se da respuesta a las preguntas complementarias formuladas en esta investigación.

1. ¿Cuál es la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS?

Mediante el análisis de datos de los 275 instrumentos, se obtuvo una media

aritmética para la variable autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS de 4.1318, equivalente a *bueno*. La desviación típica que correspondió fue de .41369. Los resultados de cada ítem se encuentran en el Apéndice G.

De los ítems que conformaron el instrumento de motivación se puede resaltar que las áreas en las que los líderes perciben una mayor motivación fueron las siguientes: (a) “Entregar puntualmente la información que se requiera” (4.40), (b) “Promover que se lleven visitas a cada culto de la PC y la iglesia” (4.34), (c) “Conocer, entender y enseñar las doctrinas de la iglesia” (4.33), (d) “Reunirme semanalmente con mi PC” (4.29), (e) “Motivar a los miembros para que progresen espiritualmente” (4.26), (f) “Tener una vida devocional activa” (4.26) y (g) “Tratar de forma amable a los miembros de mi PC” (4.26).

Las áreas en las que los líderes perciben un menor grado de motivación fueron las siguientes (desde la media menor): (a) “Formar nuevos líderes” (3.94), (b) “Asistir a las reuniones de líderes” (3.96), (c) “Alcanzar el blanco de almas del mes” (3.96), (d) “Promover actividades sociales entre los miembros” (3.99), (e) “Organizar la multiplicación de mi PC en término de un año” (4.00), (f) “Ser un excelente instructor” (4.01) y (g) “Alcanzar el blanco de estudios bíblicos del mes” (4.01).

2. ¿Cuál es la percepción que tienen los líderes de PC acerca del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores de la MOS?

Mediante el análisis de datos de los 275 instrumentos, se obtuvo una media aritmética para la variable de la percepción que tienen los líderes de PC del grado de la calidad de la gestión directiva del pastor de la MOS de 4.1766, equivalente a *frecuentemente*. La desviación típica correspondió a .57191. Los resultados de cada ítem se encuentran en el Apéndice G.

De los ítemes que conformaron el instrumento de gestión directiva del pastor se puede resaltar que las áreas en las que los líderes perciben una mayor gestión directiva fueron las siguientes: (a) “Entrega puntualmente la información que requiere el líder de la PC” (4.38), (b) “Motiva a los líderes de PC para que crezcan espiritualmente” (4.32), (c) “Da orientación para lograr la recolección del año” (4.32), (d) “Trata de forma amable a los líderes de la PC” (4.31), (e) “Establece metas con los ancianos, coordinadores y líderes de PC” (4.31), (f) “Capacita para implementar el funcionamiento de los dúos misioneros en la PC” (4.28) y (g) “Motiva al líder de PC a tener una vida devocional activa” (4.27).

Las áreas en las que los líderes perciben un menor grado de gestión directiva pastoral fueron las siguientes (desde la media menor): (a) “Supervisa las reuniones de líderes de PC” (3.86), (b) “Entrega literatura de la iglesia a través de la PC” (3.90), (c) “Forma nuevos líderes” (4.04), (d) “Promueve actividades sociales para los líderes de PC” (4.07), (e) “Reúne semanalmente a los líderes de la PC” (4.09), (f) “Promueve seminarios de mayordomía para las PC” (4.1) y (g) “Realiza programas que benefician a la PC” (4.12).

### **Resumen del capítulo**

En este capítulo se presentaron los resultados de la investigación. Se hizo uso de los datos recolectados y fueron presentados en diferentes tablas.

Se llevaron a cabo las pruebas de las diferentes hipótesis y se dio respuesta a las preguntas de investigación.



## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **Introducción**

La presente investigación tuvo como finalidad principal la de conocer si existe relación entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC y la percepción del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores en el territorio de la AMAS.

El informe de los resultados fue estructurado en cinco capítulos.

El Capítulo I expuso los antecedentes de la motivación y gestión directiva, así como la relación que existe entre ambas variables; también se incluye una recopilación de investigaciones realizadas, así como el planteamiento y declaración del problema de investigación, hipótesis, preguntas de investigación, objetivo, importancia y justificación, limitaciones, delimitaciones, supuestos, definición de términos, así como el fundamento filosófico de la investigación.

En el Capítulo II desarrolló el marco teórico del problema considerado, mediante la revisión bibliográfica correspondiente, destacando para la motivación lo siguiente: conceptos de motivación, modelo básico de motivación, motivación extrínseca e intrínseca y teorías de la motivación. De igual forma para la variable gestión directiva se destacan los siguientes puntos: gerencia, el proceso administrativo, la planeación en el proceso administrativo, la organización en el proceso administrativo, la dirección en

el proceso administrativo, el control en el proceso administrativo. También se incluye la relación existente entre ambas variables e investigaciones realizadas.

El Capítulo III consideró la metodología, el cual consideró: el tipo de investigación, población, muestra, instrumentos de medición, hipótesis, preguntas complementarias, recolección y análisis de datos, además de un resumen del capítulo.

En el Capítulo IV se presentaron los resultados de la investigación. Fueron presentadas las variables demográficas, la prueba de hipótesis y finalmente las preguntas de investigación complementarias.

En el Capítulo V se incluyeron las conclusiones, discusión y recomendaciones para esta investigación.

## **Conclusiones**

Esta sección contiene las conclusiones sobre la declaración del problema y sobre las hipótesis complementarias.

### **Conclusiones sobre la declaración del problema**

Esta investigación pretendió conocer si existe relación entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC y la percepción del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores en el territorio de la MOS.

Con el apoyo de las técnicas estadísticas y para la muestra considerada se pudo concluir que entre la autopercepción que tienen los líderes del grado de motivación y la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor, se encontró una relación positiva y moderada entre ambas variables. La autopercepción que tuvieron los líderes de su grado de motivación podría aumentar o disminuir si su percepción del grado de calidad de la gestión directiva aumenta o disminuye.

## Conclusiones sobre las hipótesis complementarias

Esta sección contiene las conclusiones sobre las hipótesis complementarias.

### **Motivación, género, estado civil y ocupación**

Los resultados obtenidos para esta hipótesis permitieron concluir que el género, estado civil y ocupación de los líderes no arrojó diferencia en la autopercepción del grado de motivación de los líderes.

### **Motivación y edad**

La hipótesis analizada permitió encontrar que no existió relación significativa entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS y su edad. Parece ser que la motivación no mejora con el aumento de la edad de los líderes.

### **Motivación y sus años como adventistas**

El análisis de esta hipótesis de relación mostró que el grado de motivación auto percibida por los líderes de PC de la MOS guarda relación significativa con sus años como miembro de la Iglesia Adventista. Parece ser que la motivación disminuye con el aumento del tiempo de ser miembro de iglesia del líder de PC.

### **Motivación y sus años como líder**

El análisis de esta hipótesis de relación mostró que el grado de motivación percibida por los líderes de PC de AMAS guarda relación significativa con sus años como líder de pequeña congregación de la MOS. Parece ser que la motivación disminuye con el aumento del tiempo de ser del líder de PC.

### **Motivación y nivel académico**

En el análisis estadístico para esta hipótesis, se pudo concluir que el nivel de estudios no produce una diferencia significativa en la autopercepción del grado de motivación que tienen los líderes de PC de la MOS. No importa el nivel académico del líder, la autopercepción del grado de motivación es igual en cualquier nivel.

### **Gestión directiva, género, estado civil y ocupación**

Al analizar la hipótesis que considera la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor según el género, estado civil y ocupación se encontró que difieren significativamente.

### **Gestión directiva y edad**

La hipótesis analizada permitió encontrar que no existe relación significativa entre la gestión directiva del pastor y la edad del líder de PC.

### **Gestión directiva y nivel académico**

En el análisis estadístico para esta hipótesis, se pudo concluir que el nivel de estudios no produce una diferencia significativa en la percepción de la gestión directiva del pastor.

### **Gestión directiva y sus años como adventista**

No se encontró relación significativa entre la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor y el tiempo que tiene como adventista el líder de PC.

### **Gestión directiva y sus años como líder**

No se encontró relación significativa entre la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor y el tiempo que tiene como líder de PC.

## Conclusiones con base en las preguntas complementarias

Las preguntas complementarias formuladas para esta investigación buscan conocer la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC y la percepción del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores en el territorio de la MOS.

La autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC obtuvo un grado levemente arriba de *buena*.

La percepción del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores obtuvo un nivel levemente arriba de *bueno*.

## Discusión

Para Martos Navarro, et al. (2006), en la gestión de la dirección, la motivación se considera de forma reiterada en la literatura científica como la labor de mayor importancia y complejidad por ser quien permite el alcance de los estándares esperados. Los directivos tienen una alta responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en sus organizaciones. Sus actividades y comportamientos tienen un efecto determinante sobre la motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño de los empleados debe partir de un conocimiento de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de los trabajadores. Para García González y Bòria Reverter (2005), decir que los administradores motivan a sus empleados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer sus impulsos y deseos e inducirlos a actuar de

determinada manera. En la presente investigación se pudo comprobar las posiciones de los autores mencionados al encontrar que existe relación significativa entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC y la percepción del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores de la MOS y este resultado es similar al encontrado en la investigación de Quijano Molina (2009) realizada en la Asociación Metropolitana Adventista de El Salvador.

Para David (2003), la dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación. La dirección es la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa a través de la motivación de los empleados. Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta que es parte de su complejidad. En primer lugar está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos, como con los grupos. Pronto descubre, como factor productivo, que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa; tiene también sus propios objetivos y motivando correctamente el alcance de esos objetivos a través de su gestión directiva logra alcanzar los objetivos de la organización (Rodríguez Valencia, 2010). La motivación sirve de instrumento a la gerencia para ordenar las relaciones laborales en la organización. Si los administradores saben qué mueve a las personas que trabajan para ellos, pueden adoptar las asignaciones y recompensas y mejorar su gestión directiva (Robbins y Decenzo, 2003). Al comparar las medias de las variables en la investigación de Quijano Molina (grado de motivación = 3.88, grado de la calidad de la gestión directiva = 3.31)

con los de esta investigación (grado de motivación = 4.13, grado de la calidad de la gestión directiva = 4.17) se encontró que ambos indicadores aumentaron significativamente. Aunque ambas investigaciones se realizaron en la misma unión, la gestión directiva de los pastores fue mejor evaluada en la presente investigación y por lo tanto mejoró los resultados de la motivación. Estos resultados ayudan a afirmar nuevamente que a una mejor gestión directiva mejora la motivación de líderes de PC.

En la investigación de Quijano Molina se encontró que la gestión directiva muestra una diferencia significativa de acuerdo al nivel académico del líder de PC. Similar resultado encontró Mejía Mejía (2012) en su investigación. Esos resultados no se pudieron comprobar en la presente investigación ya que las poblaciones definidas por la variable nivel académico no difirieron significativamente en la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor.

### **Recomendaciones**

Debido al avance en el estudio que se ha hecho de la motivación de los líderes de PC y el grado de calidad de la gestión directiva de los pastores de la MOS, así como la aportación de varios autores contenidos en esta investigación que relacionan estas variables, es conveniente realizar las siguientes recomendaciones.

A los administradores de la MOS

1. Establecer programas para dar a conocer al pastor la importancia del grado de calidad de su gestión directiva, para la motivación de los líderes de PC de la MOS.
2. Capacitar de manera amena y con ejemplos reales, mediante personal especializado en el área de la gestión directiva del pastor, a fin de generar un mayor impacto en las mentes de los líderes.

3. Realizar evaluaciones rápidas y de manera personal con el pastor a fin de conocer la gestión directiva que están realizando y mejorar en aspectos que muestren algún grado de deficiencia.

4. Establecer programas de mejoramiento en las diferentes áreas de la gestión directiva del pastor.

5. Informar de manera personal a cada pastor de los beneficios del grado de calidad de la gestión directiva en su área laboral.

#### A los pastores de la MOS

1. Tener disposición para aprender, de las capacitaciones que se impartan.

2. Fomentar el grado de calidad de gestión directiva entre ellos y sus líderes para mantener un clima de trabajo agradable.

3. Fomentar la honestidad al momento de evaluarse a sí mismos y aceptar las críticas constructivas de otros.

4. De su gestión directiva, hacer énfasis principalmente en las áreas de las reuniones de líderes, entrega de materiales a los líderes, formación de nuevos líderes y promoción de actividades sociales para los líderes, ya que estas constituyen algunas de las debilidades en la gestión directiva.

#### Para futuras investigaciones

1. Replicar esta misma investigación en el resto de campos de El Salvador, para comparar los resultados obtenidos con otros campos ya que en todos ellos se sigue el modelo de las PC.

2. Incluir a la población de líderes analfabetos, para poder tener información de éste segmento de la población no contemplada en el presente estudio ya que ellos son



líderes de PC.

3. Realizar análisis más detallados en cuanto a la gestión directiva que realiza cada pastor para posibles mejoras al instrumento.

4. Hacer un análisis del grado de calidad de la gestión directiva del pastor en donde se considere su propia evaluación.

**APÉNDICE A**

**INSTRUMENTO**

*Misión Occidental Salvadoreña  
Iglesia Adventista del Séptimo Día  
Investigación Sobre la Motivación de los  
Líderes de P.C. y la Gestión Directiva de los Pastores*



## INDICACIONES GENERALES

*Estamos trabajando en una investigación que servirá para elaborar un proyecto en el Departamento de Ministerios Personales sobre la motivación de los líderes de pequeñas congregaciones y gestión directiva de los Pastores. Deseamos pedir su ayuda para responder estas consultas que no llevarán mucho tiempo. Sus respuestas son anónimas.*

*No afectarán la credibilidad del pastor o el líder de pequeña congregación; al contrario será de un gran aporte para el buen funcionamiento de las pequeñas congregaciones en nuestras iglesias.*

*Las personas que fueron seleccionadas para esta investigación y las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en el informe final, pero nunca se comunicarán datos individuales.*

*Le pedimos que conteste este estudio con honestidad. No hay respuestas correctas ni incorrectas. En todas las actividades solo podrá seleccionar una opción marcando una "X" a la que corresponde.*

## I. DATOS GENERALES

Género:  Masculino  Femenino

Estado Civil:  Casado(a)  Soltero(a)  
 Divorciado(a)  Viudo(a)

Nivel académico:  Ninguno  1° a 6°  7° a 9°  
 Bachillerato  Universidad  Posgrado

Ocupación:  Ama de casa  Estudiante  Obrero  
 Técnico  Profesional

Edad: |\_\_|\_\_| años

Tiempo de trabajar como Líder de PC: |\_\_|\_\_| años o |\_\_||\_\_|  
meses

Tiempo de ser miembro de la Iglesia Adventista: |\_\_|\_\_| años o |\_\_||\_\_|  
meses

## II. MOTIVACIÓN

*Esta primera parte contiene una serie de actividades relacionadas con su labor como líder de PC. Agradecemos nos diga el nivel de motivación en su trabajo como líder. No hay respuestas correctas e incorrectas. Solo podrá seleccionar una opción marcando una "X" la columna que más describa su nivel de motivación.*

Estoy motivado como líder de pequeña congregación para...	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Asistir a las reuniones de líderes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formar nuevos líderes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover la mayordomía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establecer con los miembros del grupo los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizar la multiplicación de mi PC en término de un año	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyar las actividades de los departamentos de mi iglesia junto con mi PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizar un buen programa en la PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegar funciones específicas a los miembros de la PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exponer, La Palabra con autoridad y Poder en campañas y reuniones semanales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover actividades sociales entre los miembros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alcanzar el blanco de recolección del año	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alcanzar el blanco de almas del mes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alcanzar el blanco de estudios bíblicos del mes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejorar continuamente mi desempeño como líder de PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser un excelente instructor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantener una buena relación con la dirigencia de la iglesia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distribuir literatura de mi iglesia a través de la PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informar a la PC sobre los eventos de la iglesia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivar a los miembros para que progresen espiritualmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementar el funcionamiento de los dúos misioneros en mi PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retener los miembros de mi PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rescatar los miembros ex – adventistas dentro del territorio de la PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reunirme semanalmente con mi PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tener una vida devocional activa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizar la visitación pastoral a los miembros de mi PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tratar de forma amable a los miembros de mi PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asistir con mi PC a los cultos regulares de nuestra iglesia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocer, entender y enseñar las doctrinas de la iglesia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entregar puntualmente la información que se requiera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover que se lleven visitas a cada culto de la PC y la iglesia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## II. Gestión Directiva

*Esta parte contiene la misma serie de actividades relacionadas con la labor pastoral hacia el líder de PC de la parte anterior. Agradecemos nos diga sinceramente con qué frecuencia realiza el pastor las siguientes actividades en su trabajo como pastor. No hay respuestas correctas e incorrectas. Solo podrá seleccionar una opción marcando una "X" la columna que más describa la frecuencia con la que las realiza.*

Con qué frecuencia realiza el Pastor las siguientes actividades...	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Frecuentemente	Siempre
Supervisa las reuniones de líderes de PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma nuevos líderes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueve seminarios de mayordomía para las PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establece metas con los Ancianos coordinadores y líderes de PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organiza la multiplicación de PC en término de un año	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoya las actividades de los departamentos de la iglesia a través de la PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza programas que benefician a la PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delega funciones específicas a los líderes de PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacita al líder para exponer La Palabra con autoridad y poder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueve actividades sociales para los líderes de PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da orientación para lograr la recolección del año	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacita para cumplir la misión de ganar almas para Cristo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instruye para cumplir las metas de estudios bíblicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orienta sobre la importancia del desempeño de líder de PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orienta para que el líder sea un excelente instructor en su PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orienta sobre la importancia de mantener una buena relación con la dirigencia de la iglesia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrega literatura de la iglesia a través de la PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informa a los líderes de PC sobre los eventos de la iglesia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiva a los líderes de PC para que crezcan espiritualmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacita para Implementar el funcionamiento de los dúos misioneros en la PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evalúa la retención de los miembros de la PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evalúa el rescate de miembros ex – adventistas dentro del territorio de la PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reúne semanalmente a los líderes de la PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiva al líder de PC a tener una vida devocional activa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza la visitación pastoral con el anciano coordinador a los líderes de la PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trata de forma amable a los líderes de la PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evalúa la asistencia de la PC a los cultos regulares de nuestra iglesia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enseña al líder de PC las doctrinas de la iglesia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrega puntualmente la información que requiere el líder de la PC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evalúa si el líder de PC lleva visitas a cada reunión de la iglesia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¡Muchas Gracias! por su tiempo y participación

## **APÉNDICE B**

### **ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD**

## ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

### Escala: MOTIVACIÓN

#### Estadísticos de fiabilidad

#### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	275	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	275	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.902	.903	30

#### Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
Supervisa las reuniones de líderes de PC	3.8618	1.00863	275
Forma nuevos líderes	4.0436	.96561	275
Promueve seminarios de mayordomía para las PC	4.0982	.95204	275
Establece metas con los Ancianos coordinadores y líderes de PC	4.3091	.82109	275
Organiza la multiplicación de PC en término de un año	4.2255	.92811	275
Apoya las actividades de los departamentos de la iglesia a través de la PC	4.1491	.94538	275
Realiza programas que benefician a la PC	4.1164	.90875	275
Delega funciones específicas a los líderes de PC	4.1782	.90067	275
Capacita al líder para exponer La Palabra con autoridad y poder	4.2036	.87670	275
Promueve actividades sociales para los líderes de PC	4.0727	.96385	275
Da orientación para lograr la recolección del año	4.3164	.76768	275
Capacita para cumplir la misión de ganar almas para Cristo	4.2473	.81318	275
Instruye para cumplir las metas de estudios bíblicos	4.1818	.86478	275
Orienta sobre la importancia del desempeño de líder de PC	4.1418	.90310	275
Orienta para que el líder sea un excelente instructor en su PC	4.1855	.85764	275
Orienta sobre la importancia de mantener una buena relación con la dirigencia de la iglesia	4.1564	.82009	275
Entrega literatura de la iglesia a través de la PC	3.9018	1.06427	275
Informa a los líderes de PC sobre los eventos de la iglesia	4.1491	.84337	275
Motiva a los líderes de PC para que crezcan espiritualmente	4.3236	.79275	275
Capacita para Implementar el funcionamiento de los dúos misioneros en la PC	4.2764	.84360	275
Evalúa la retención de los miembros de la PC	4.1818	.94543	275
Evalúa el rescate de miembros ex - adventistas dentro del territorio de la PC	4.1709	.97593	275
Reúne semanalmente a los líderes de la PC	4.0945	1.00644	275
Motiva al líder de PC a tener una vida devocional activa	4.2691	.80166	275
Realiza la visitación pastoral con el anciano coordinador a los líderes de la PC	4.1491	.96827	275
Trata de forma amable a los líderes de la PC	4.3127	.75238	275
Evalúa la asistencia de la PC a los cultos regulares de nuestra iglesia	4.1200	.95337	275
Enseña al líder de PC las doctrinas de la iglesia	4.2473	.91057	275
Entrega puntualmente la información que requiere el líder de la PC	4.3782	.78459	275
Evalúa si el líder de PC lleva visitas a cada reunión de la iglesia	4.2364	1.04574	275

#### Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	4.132	3.938	4.400	.462	1.117	.015	30
Varianzas de los elementos	.655	.453	.774	.322	1.711	.005	30

## Escala: GESTIÓN DIRECTIVA

### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	275	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	275	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.948	.948	30

### Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
Supervisa las reuniones de líderes de PC	3.8618	1.00863	275
Forma nuevos líderes	4.0436	.96561	275
Promueve seminarios de mayordomía para las PC	4.0982	.95204	275
Establece metas con los Ancianos coordinadores y líderes de PC	4.3091	.82109	275
Organiza la multiplicación de PC en término de un año	4.2255	.92811	275
Apoya las actividades de los departamentos de la iglesia a través de la PC	4.1491	.94538	275
Realiza programas que benefician a la PC	4.1164	.90875	275
Delega funciones específicas a los líderes de PC	4.1782	.90067	275
Capacita al líder para exponer La Palabra con autoridad y poder	4.2036	.87670	275
Promueve actividades sociales para los líderes de PC	4.0727	.96385	275
Da orientación para lograr la recolección del año	4.3164	.76768	275
Capacita para cumplir la misión de ganar almas para Cristo	4.2473	.81318	275
Instruye para cumplir las metas de estudios bíblicos	4.1818	.86478	275
Orienta sobre la importancia del desempeño de líder de PC	4.1418	.90310	275
Orienta para que el líder sea un excelente instructor en su PC	4.1855	.85764	275
Orienta sobre la importancia de mantener una buena relación con la dirigencia de la iglesia	4.1564	.82009	275
Entrega literatura de la iglesia a través de la PC	3.9018	1.06427	275
Informa a los líderes de PC sobre los eventos de la iglesia	4.1491	.84337	275
Motiva a los líderes de PC para que crezcan espiritualmente	4.3236	.79275	275
Capacita para Implementar el funcionamiento de los dúos misioneros en la PC	4.2764	.84360	275
Evalúa la retención de los miembros de la PC	4.1818	.94543	275
Evalúa el rescate de miembros ex - adventistas dentro del territorio de la PC	4.1709	.97593	275
Reúne semanalmente a los líderes de la PC	4.0945	1.00644	275
Motiva al líder de PC a tener una vida devocional activa	4.2691	.80166	275
Realiza la visitación pastoral con el anciano coordinador a los líderes de la PC	4.1491	.96827	275
Trata de forma amable a los líderes de la PC	4.3127	.75238	275
Evalúa la asistencia de la PC a los cultos regulares de nuestra iglesia	4.1200	.95337	275
Enseña al líder de PC las doctrinas de la iglesia	4.2473	.91057	275
Entrega puntualmente la información que requiere el líder de la PC	4.3782	.78459	275
Evalúa si el líder de PC lleva visitas a cada reunión de la iglesia	4.2364	1.04574	275

### Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	4.177	3.862	4.378	.516	1.134	.013	30
Varianzas de los elementos	.816	.566	1.133	.567	2.001	.023	30



## **APÉNDICE C**

### **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Género	Es una auto concepción individual como masculino o femenino.	Para conocer el género del líder de la PC, se obtuvo de la siguiente forma:  Género <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino	La variable fue categorizada de la siguiente forma:  1 = Masculino 2 = Femenino
Estado civil	Condición del estado familiar del líder.	Para conocer el estado civil del líder de PC.  <input type="checkbox"/> Casado (a) <input type="checkbox"/> Soltero (a) <input type="checkbox"/> Divorciado (a) <input type="checkbox"/> Viudo (a)	La variable fue analizada de la siguiente manera:  1=Casado (a) 2=Soltero (a) 3=Divorciado (a) 4=Viudo (a)
Nivel académico	Condición de grado de educación del líder de PC	Para conocer el nivel académico del líder de PC.  <input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> 1° a 6° <input type="checkbox"/> 7° a 9° <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Universidad <input type="checkbox"/> Posgrado	La variable fue analizada de la siguiente manera:  1=Ninguno 2=1° a 6° 3=7° a 9° 4=Bachillerato 5=Universidad 6=Posgrado
Ocupación	Condición de trabajo del líder de PC.	La ocupación de líder de PC se obtuvo a través de lo siguiente:  <input type="checkbox"/> Ama de casa <input type="checkbox"/> Estudiante <input type="checkbox"/> Obrero <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Profesional	La variable fue analizada de la siguiente manera:  1=Ama de casa 2=Estudiante 3=Obrero 4=Técnico 5=Profesional
Edad	Tiempo transcurrido	La ocupación de líder de PC se obtuvo a través de lo siguiente:	Número entero que representa la cantidad

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
	a partir del nacimiento de un individuo.	Edad  ___ Años	de años de vida del líder de la PC.  ___ años
Tiempo de trabajar como líder de PC	Es el nombre que se le da al reconocimiento del tiempo de trabajar como líder de PC.	Tiempo de trabajar como líder de PC se obtuvo a través de lo siguiente:  Tiempo  ___ años ó ___ meses	Número entero que representa la cantidad de tiempo de trabajar como líder de PC.    ___ años ó ___ meses
Tiempo de ser miembro de la Iglesia Adventista	Es el nombre que se le da al líder para conocer el tiempo de ser miembro de la Iglesia Adventista.	Tiempo de ser miembro de la Iglesia Adventista se obtuvo a través de lo siguiente:  Tiempo  ___ años ó ___ meses	Número entero que representa la cantidad de ser miembro de la Iglesia Adventista.    ___ años ó ___ meses
Grado de motivación	Medición del grado de motivación de los líderes de PC.	Los líderes dieron respuesta a 30 declaraciones, utilizando la siguiente escala:  1= Pésimo 2= Malo 3= Regular 4= Bueno 5= Excelente  1. Asistir a las reuniones de líderes 2. Formar nuevos líderes 3. Promover la mayordomía 4. Establecer con los miembros del grupo los objetivos 5. Organizar la multiplicación de mi PC en término de un año 6. Apoyar las actividades de los departamentos de mi iglesia junto con mi PC 7. Realizar un buen programa en la PC 8. Delegar funciones específicas a los miembros de la PC 9. Exponer, La Palabra con autoridad y Poder en campañas y reuniones semanales 10. Promover actividades sociales entre los miembros	Para conocer la auto percepción del grado de motivación de los líderes de PC se determinó por la media aritmética de las 30 declaraciones, para todos los sujetos.

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
		11. Alcanzar el blanco de recolección del año 12. Alcanzar el blanco de almas del mes 13. Alcanzar el blanco de estudios bíblicos del mes 14. Mejorar continuamente mi desempeño como líder de PC 15. Ser un excelente instructor 16. Mantener una buena relación con la dirigencia de la iglesia 17. Distribuir literatura de mi iglesia a través de la PC 18. Informar a la PC sobre los eventos de la iglesia 19. Motivar a los miembros para que progresen espiritualmente 20. Implementar el funcionamiento de los dúos misioneros en mi PC 21. Retener los miembros de mi PC 22. Rescatar los miembros ex - adventistas dentro del territorio de la PC 23. Reunirme semanalmente con mi PC 24. Tener una vida devocional activa 25. Realizar la visitación pastoral a los miembros de mi PC 26. Tratar de forma amable a los miembros de mi PC 27. Asistir con mi PC a los cultos regulares de nuestra iglesia 28. Conocer, entender y enseñar las doctrinas de la iglesia 29. Entregar puntualmente la información que se requiera 30. Promover que se lleven visitas a cada culto de la PC y la iglesia	
Grado de calidad de la gestión directiva	Medición del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores de la MOS	Los líderes dieron respuesta a 30 declaraciones, utilizando la siguiente escala:  1= Nunca 2= Casi nunca	Para conocer el grado de calidad de la gestión directiva de los pastores de AMAS se determinó por la media aritmética de

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
		3= A veces 4= Frecuentemente 5= Siempre 1. Supervisa las reuniones de líderes de PC 2. Forma nuevos líderes 3. Promueve seminarios de mayordomía para las PC 4. Establece metas con los Ancianos coordinadores y líderes de PC 5. Organiza la multiplicación de PC en término de un año 6. Apoya las actividades de los departamentos de la iglesia a través de la PC 7. Realiza programas que benefician a la PC 8. Delega funciones específicas a los líderes de PC 9. Capacita al líder para exponer La Palabra con autoridad y poder 10. Promueve actividades sociales para los líderes de PC 11. Da orientación para lograr la recolección del año 12. Capacita para cumplir la misión de ganar almas para Cristo 13. Instruye para cumplir las metas de estudios bíblicos 14. Orienta sobre la importancia del desempeño de líder de PC 15. Orienta para que el líder sea un excelente instructor en su PC 16. Orienta sobre la importancia de mantener una buena relación con la dirigencia de la iglesia 17. Entrega literatura de la iglesia a través de la PC 18. Informa a los líderes de PC sobre los eventos de la iglesia 19. Motiva a los líderes de PC para que crezcan espiritualmente 20. Capacita para Implementar el funcionamiento de los	las 30 declaraciones, para todos los sujetos.  La escala utilizada en el instrumento se convirtió a la siguiente escala: 1= Nunca = Pésimo 2= Casi Nunca = Malo 3= A veces = Regular 4= Frecuentemente = Bueno 5= Siempre = Excelente

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
		dúos misioneros en la PC	
		21. Evalúa la retención de los miembros de la PC	
		22. Evalúa el rescate de miembros ex – adventistas dentro del territorio de la PC	
		23. Reúne semanalmente a los líderes de la PC	
		24. Motiva al líder de PC a tener una vida devocional activa	
		25. Realiza la visitación pastoral con el anciano coordinador a los líderes de la PC	
		26. Trata de forma amable a los líderes de la PC	
		27. Evalúa la asistencia de la PC a los cultos regulares de nuestra iglesia	
		28. Enseña al líder de PC las doctrinas de la iglesia	
		29. Entrega puntualmente la información que requiere el líder de la PC	
		30. Evalúa si el líder de PC lleva visitas a cada reunión de la iglesia	

## **APÉNDICE D**

### **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS**

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Hipótesis	Variables	Nivel de medición	Prueba estadística
H01: No existe una relación significativa entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de pequeñas congregaciones y la percepción del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores de la MOS.	A. Grado de motivación	A. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística $r$ de Pearson. La hipótesis nula se rechazó para niveles de significación $p \leq .05$ .
	B. Gestión directiva	B. Métrica	
H02: No existe una diferencia significativa en la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS según el género, estado civil y ocupación.	Dependiente: A. Grado de motivación	A. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística análisis de varianza factorial. La hipótesis nula se rechazó para niveles de significación $p \leq .05$ .
	Independiente: C. Género, D. Estado civil E. Ocupación	C. Nominal D. Nominal E. Nominal	
H03: No existe una relación significativa entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS y su edad.	Dependiente: A. Grado de motivación	A. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística $r$ de Pearson. La hipótesis nula se rechazó para niveles de significación $p \leq .05$ .
	Independiente: F. Edad	F. Métrica	
H04: No existe una relación significativa entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS y sus años como adventista.	Dependiente: A. Grado de motivación	A. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística $r$ de Pearson. La hipótesis nula se rechazó para niveles de significación $p \leq .05$ .
	Independiente: G. Años como adventista	G. Métrica	
H05: No existe una relación significativa entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS y sus años como líder de PC.	Dependiente: A. Grado de motivación	A. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística $r$ de Pearson. La hipótesis nula se rechazó para niveles de significación $p \leq .05$ .
	Independiente: H. Años como líder de PC.	H. Métrica	
H06: No existe una diferencia significativa en la autopercepción del grado de motivación de los líde-	Dependiente: A. Grado de motivación	A. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística análisis de varianza
	Independiente:		



Hipótesis	Variables	Nivel de medición	Prueba estadística
res de PC de la MOS según el nivel académico.	I. Nivel académico	I. Ordinal	de un factor. La hipótesis nula se rechazó para niveles de significación $p < .05$ .
H07: No existe una diferencia significativa en la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor según el género, estado civil y ocupación del líder de PC de la MOS.	Dependiente: B. Gestión directiva  Independiente: C. Género D. Estado civil E. Ocupación	B. Métrica  C. Nominal D. Nominal E. Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística análisis de varianza factorial. La hipótesis nula se rechazó para niveles de significación $p \leq .05$ .
H08: No existe una relación significativa entre la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor y la edad del líder de PC de la MOS.	Dependiente: B. Gestión directiva  Independiente: F. Edad	B. Métrica  F. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística $r$ de Pearson. La hipótesis nula se rechazó para niveles de significación $p \leq .05$ .
H09: No existe una diferencia significativa en la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor según el nivel académico del líder de PC de la MOS.	Dependiente: B. Gestión directiva  Independiente: I. Nivel académico	B. Métrica  I. Ordinal	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística análisis de varianza de un factor. La hipótesis nula se rechazó para niveles de significación $p \leq .05$ .
H010: No existe una relación significativa entre la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor y los años como adventista del líder de PC de la MOS.	Dependiente: B. Gestión directiva  Independiente: G. Años como adventista	B. Métrica  G. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística $r$ de Pearson. La hipótesis nula se rechazó para niveles de significación $p \leq .05$ .
H011: No existe una relación significativa entre la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor y los años como líder de PC de la MOS.	Dependiente: B. Gestión directiva  Independiente: H. Años como líder de PC	B. Métrica  H. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística $r$ de Pearson. La hipótesis nula se rechazó para niveles de significación $p \leq .05$ .

## **APÉNDICE E**

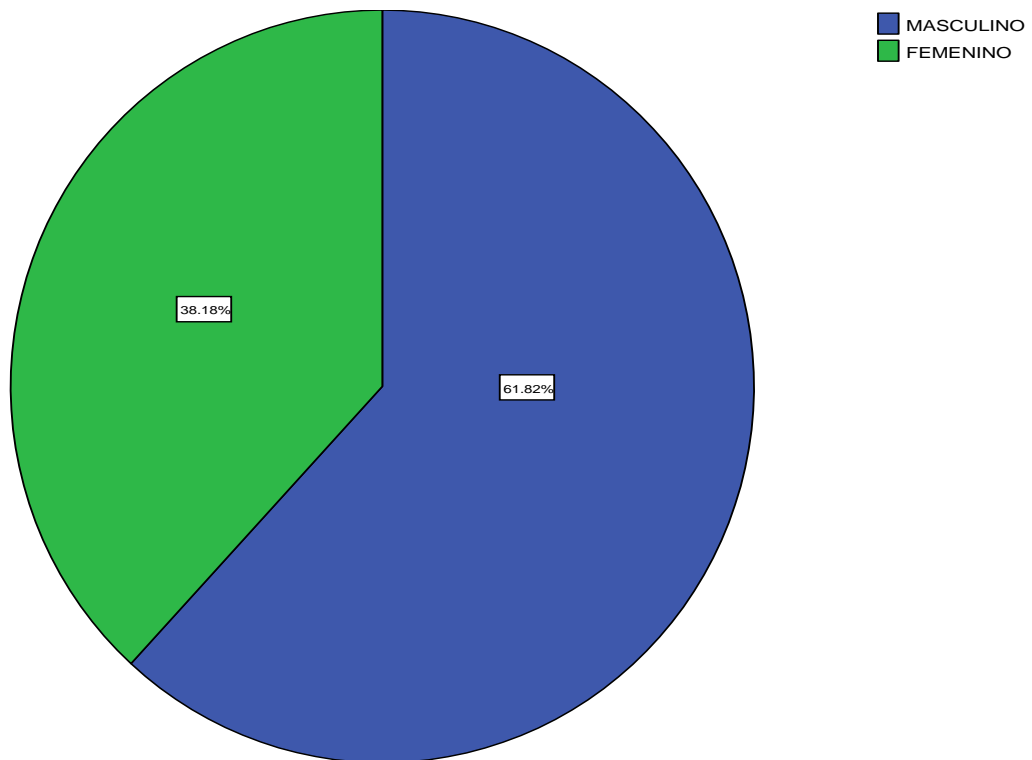
### **DESCRIPCIÓN DEMOGRÁFICA**

## VARIABLE GÉNERO

Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MASCULINO	170	61.8	61.8	61.8
	FEMENINO	105	38.2	38.2	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

Género

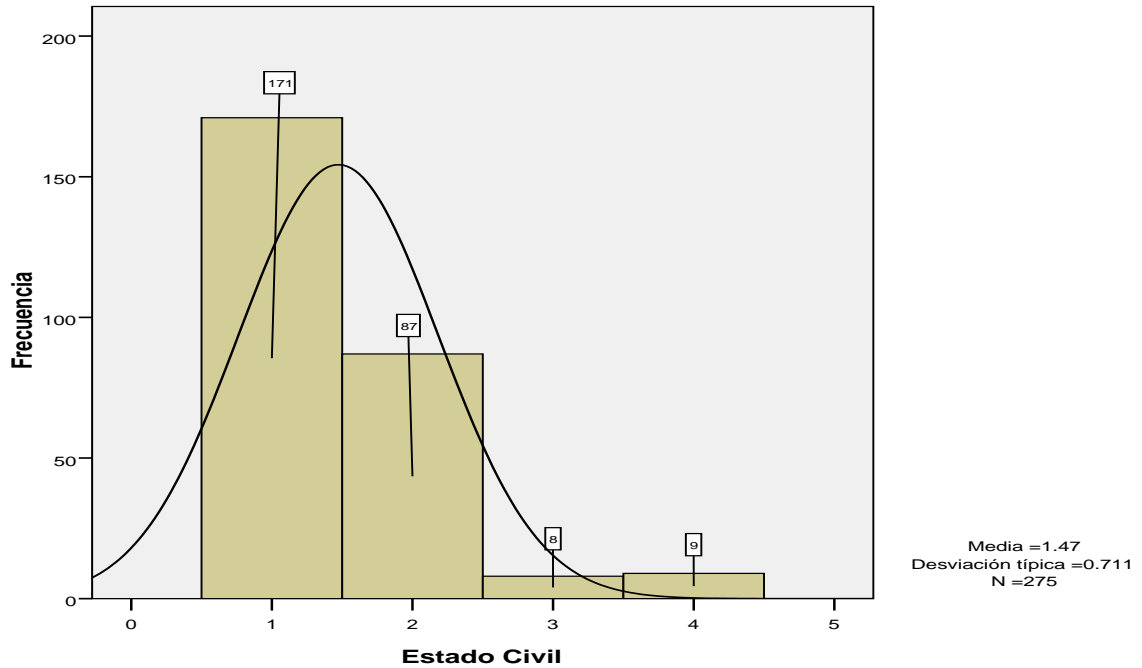


## VARIABLE ESTADO CIVIL

Estado Civil

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CASADO(A)	171	62.2	62.2	62.2
	SOLTERO(A)	87	31.6	31.6	93.8
	DIVORCIADO(A)	8	2.9	2.9	96.7
	VIUDO(A)	9	3.3	3.3	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

Histograma

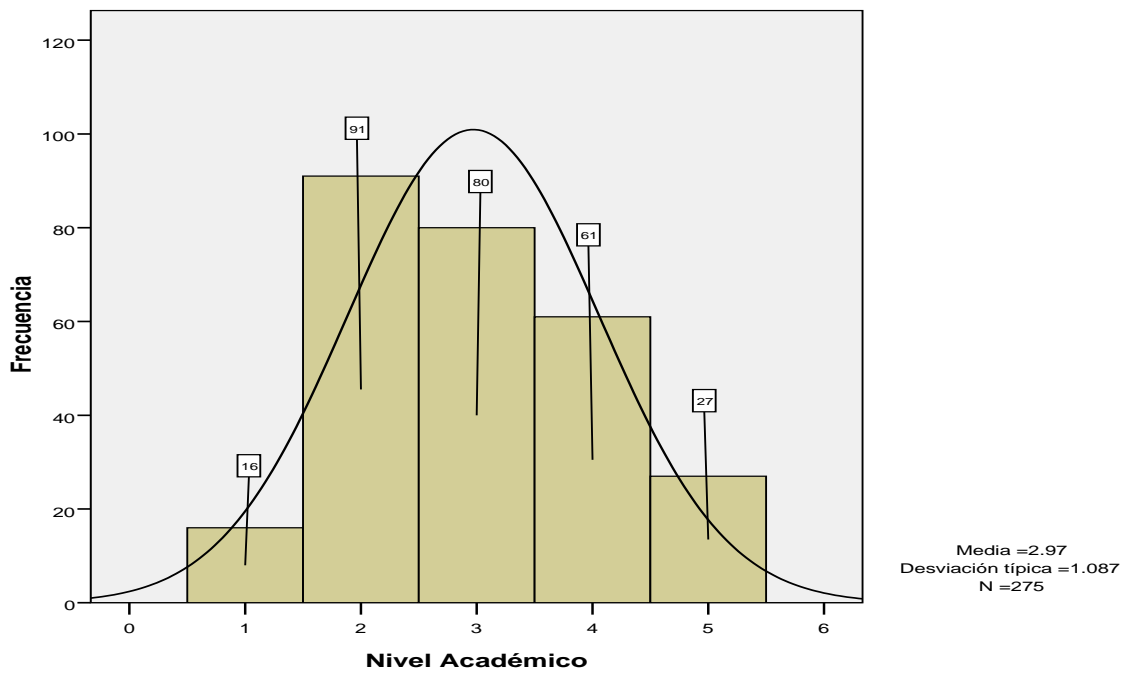


## VARIABLE NIVEL ACADÉMICO

**Nivel Académico**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NINGUGO	16	5.8	5.8	5.8
	1° A 6°	91	33.1	33.1	38.9
	7° A 9°	80	29.1	29.1	68.0
	BACHILLERATO	61	22.2	22.2	90.2
	UNIVERSIDAD	27	9.8	9.8	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

**Histograma**

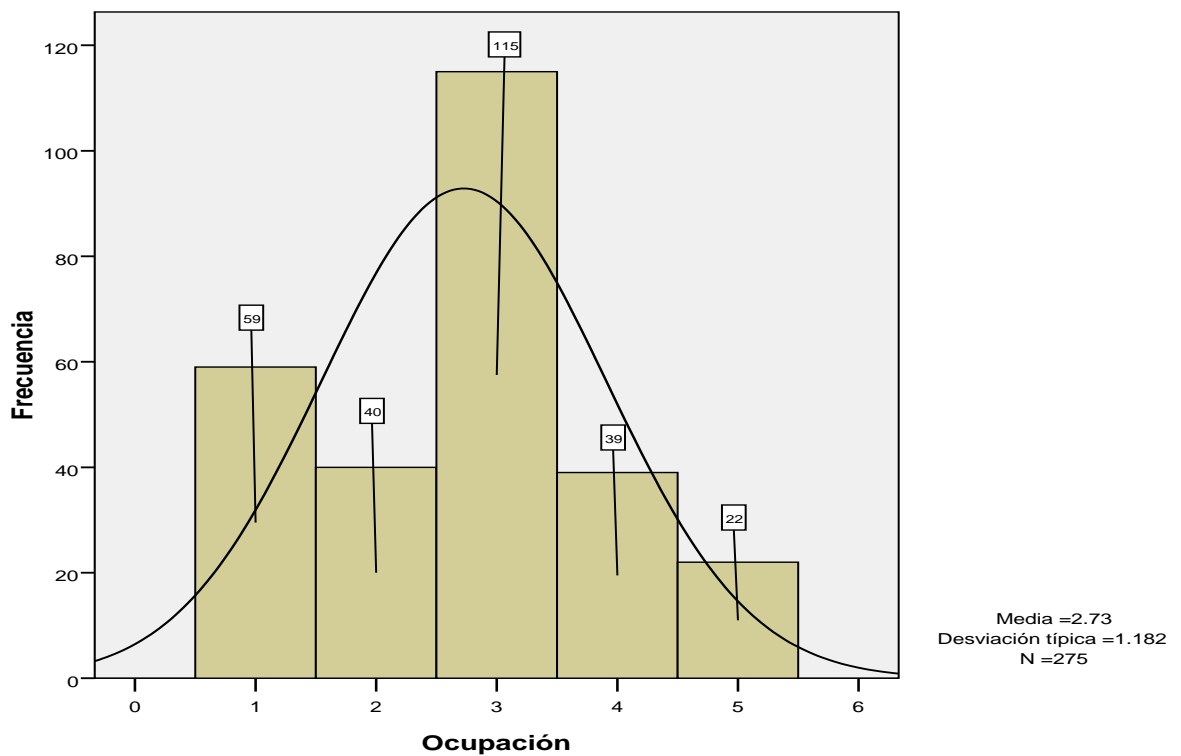


## VARIABLE OCUPACIÓN

Ocupación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	AMA DE CASA	59	21.5	21.5	21.5
	ESTUDIANTE	40	14.5	14.5	36.0
	OBRERO	115	41.8	41.8	77.8
	TÉCNICO	39	14.2	14.2	92.0
	PROFESIONAL	22	8.0	8.0	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

Histograma



## VARIABLE EDAD

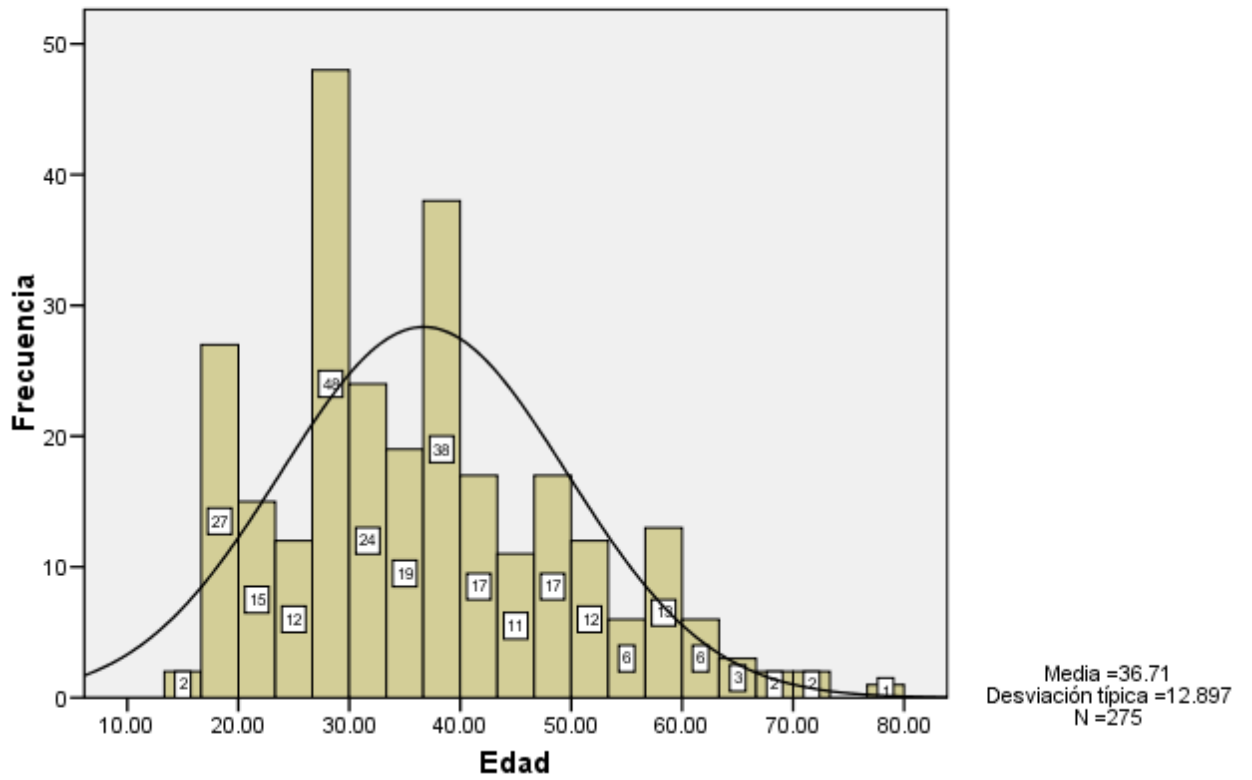
### Estadísticos

Edad		
N	Válidos	275
	Perdidos	0
Media		36.7127
Moda		38.00
Desv. típ.		12.89717
Varianza		166.337
Rango		66.00
Mínimo		14.00
Máximo		80.00

### Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	14.00	1	.4	.4	.4	
	16.00	1	.4	.4	.7	
	17.00	8	2.9	2.9	3.6	
	18.00	5	1.8	1.8	5.5	
	19.00	7	2.5	2.5	8.0	
	20.00	7	2.5	2.5	10.5	
	21.00	2	.7	.7	11.3	
	22.00	6	2.2	2.2	13.5	
	23.00	7	2.5	2.5	16.0	
	24.00	2	.7	.7	16.7	
	25.00	5	1.8	1.8	18.5	
	26.00	5	1.8	1.8	20.4	
	27.00	8	2.9	2.9	23.3	
	28.00	17	6.2	6.2	29.5	
	29.00	11	4.0	4.0	33.5	
	30.00	12	4.4	4.4	37.8	
	31.00	9	3.3	3.3	41.1	
	32.00	4	1.5	1.5	42.5	
	33.00	11	4.0	4.0	46.5	
	34.00	7	2.5	2.5	49.1	
	35.00	6	2.2	2.2	51.3	
	36.00	6	2.2	2.2	53.5	
	37.00	7	2.5	2.5	56.0	
	38.00	18	6.5	6.5	62.5	
	39.00	7	2.5	2.5	65.1	
	40.00	6	2.2	2.2	67.3	
	41.00	3	1.1	1.1	68.4	
	42.00	9	3.3	3.3	71.6	
	43.00	5	1.8	1.8	73.5	
	44.00	4	1.5	1.5	74.9	
	45.00	3	1.1	1.1	76.0	
	46.00	4	1.5	1.5	77.5	
	47.00	6	2.2	2.2	79.6	
	48.00	7	2.5	2.5	82.2	
	49.00	2	.7	.7	82.9	
	50.00	2	.7	.7	83.6	
	51.00	3	1.1	1.1	84.7	
	52.00	6	2.2	2.2	86.9	
	53.00	3	1.1	1.1	88.0	
	54.00	3	1.1	1.1	89.1	
	55.00	1	.4	.4	89.5	
	56.00	2	.7	.7	90.2	
	58.00	7	2.5	2.5	92.7	
	59.00	2	.7	.7	93.5	
	60.00	4	1.5	1.5	94.9	
	61.00	3	1.1	1.1	96.0	
	62.00	1	.4	.4	96.4	
	63.00	2	.7	.7	97.1	
	64.00	1	.4	.4	97.5	
	65.00	1	.4	.4	97.8	
	66.00	1	.4	.4	98.2	
	67.00	1	.4	.4	98.5	
	69.00	1	.4	.4	98.9	
	70.00	1	.4	.4	99.3	
	72.00	1	.4	.4	99.6	
	80.00	1	.4	.4	100.0	
	Total		275	100.0	100.0	

# Histograma





## VARIABLE TIEMPO COMO LÍDER DE PC

### Estadísticos

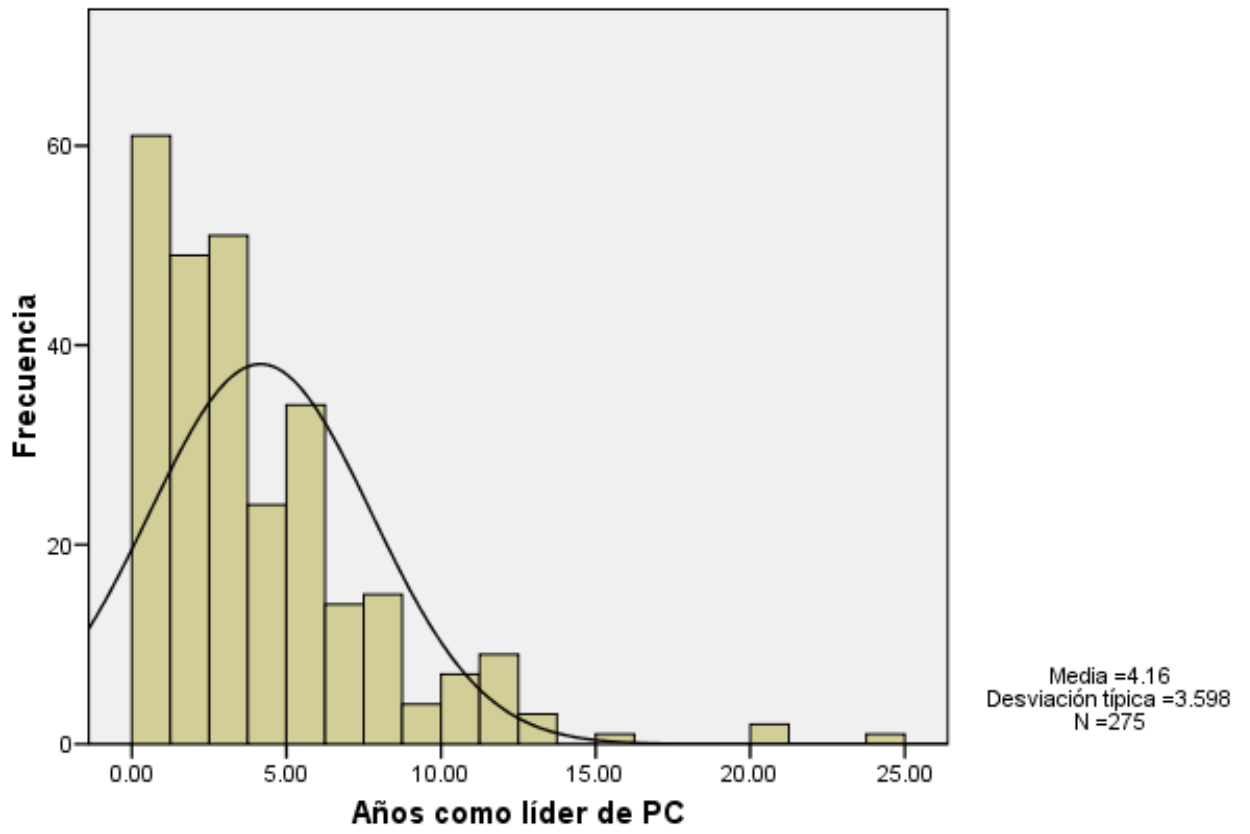
Años como líder de PC

N	Válidos	275
	Perdidos	0
Media		4.1624
Moda		1.00
Desv. típ.		3.59847
Varianza		12.949
Rango		24.75
Mínimo		.25
Máximo		25.00

### Años como líder de PC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	.25	2	.7	.7	.7
	.50	1	.4	.4	1.1
	.66	1	.4	.4	1.5
	.75	2	.7	.7	2.2
	1.00	55	20.0	20.0	22.2
	1.75	1	.4	.4	22.5
	2.00	48	17.5	17.5	40.0
	3.00	51	18.5	18.5	58.5
	4.00	24	8.7	8.7	67.3
	5.00	18	6.5	6.5	73.8
	6.00	16	5.8	5.8	79.6
	7.00	14	5.1	5.1	84.7
	8.00	15	5.5	5.5	90.2
	8.75	1	.4	.4	90.5
	9.00	3	1.1	1.1	91.6
	10.00	5	1.8	1.8	93.5
	11.00	2	.7	.7	94.2
	12.00	9	3.3	3.3	97.5
	13.00	3	1.1	1.1	98.5
	16.00	1	.4	.4	98.9
	20.00	2	.7	.7	99.6
	25.00	1	.4	.4	100.0
	Total	275	100.0	100.0	

## Histograma



## VARIABLE TIEMPO COMO ADVENTISTA

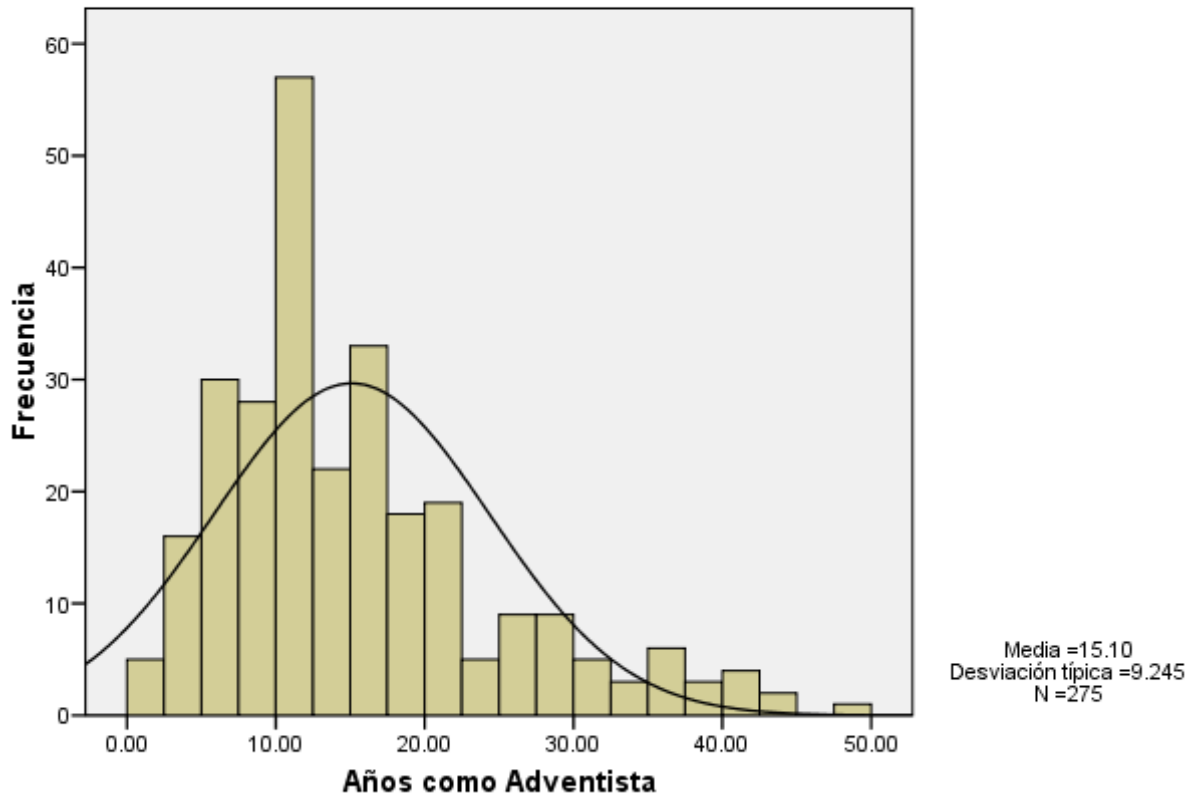
### Estadísticos

Años como Adventista		
N	Válidos	275
	Perdidos	0
Media		15.0964
Moda		11.00
Desv. típ.		9.24515
Varianza		85.473
Rango		49.00
Mínimo		1.00
Máximo		50.00

### Años como Adventista

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	1.00	1	.4	.4	.4	
	1.50	1	.4	.4	.7	
	2.00	3	1.1	1.1	1.8	
	3.00	5	1.8	1.8	3.6	
	4.00	11	4.0	4.0	7.6	
	5.00	5	1.8	1.8	9.5	
	6.00	15	5.5	5.5	14.9	
	7.00	10	3.6	3.6	18.5	
	8.00	12	4.4	4.4	22.9	
	9.00	15	5.5	5.5	28.4	
	9.25	1	.4	.4	28.7	
	10.00	16	5.8	5.8	34.5	
	11.00	21	7.6	7.6	42.2	
	12.00	19	6.9	6.9	49.1	
	12.25	1	.4	.4	49.5	
	13.00	14	5.1	5.1	54.5	
	14.00	8	2.9	2.9	57.5	
	15.00	14	5.1	5.1	62.5	
	16.00	12	4.4	4.4	66.9	
	17.00	7	2.5	2.5	69.5	
	18.00	12	4.4	4.4	73.8	
	19.00	6	2.2	2.2	76.0	
	20.00	13	4.7	4.7	80.7	
	21.00	1	.4	.4	81.1	
	22.00	5	1.8	1.8	82.9	
	22.50	1	.4	.4	83.3	
	23.00	1	.4	.4	83.6	
	24.00	3	1.1	1.1	84.7	
	25.00	3	1.1	1.1	85.8	
	26.00	3	1.1	1.1	86.9	
	27.00	3	1.1	1.1	88.0	
	28.00	7	2.5	2.5	90.5	
	29.00	2	.7	.7	91.3	
	30.00	3	1.1	1.1	92.4	
	31.00	1	.4	.4	92.7	
	32.00	1	.4	.4	93.1	
	33.00	3	1.1	1.1	94.2	
	35.00	1	.4	.4	94.5	
	36.00	2	.7	.7	95.3	
	37.00	3	1.1	1.1	96.4	
	39.00	3	1.1	1.1	97.5	
	40.00	3	1.1	1.1	98.5	
	42.00	1	.4	.4	98.9	
	43.00	1	.4	.4	99.3	
	44.00	1	.4	.4	99.6	
	50.00	1	.4	.4	100.0	
	Total		275	100.0	100.0	

### Histograma



## **APÉNDICE F**

### **PRUEBAS DE HIPÓTESIS**

## HIPÓTESIS NULA 1

H01: No existe una relación significativa entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de pequeñas congregaciones y la percepción del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores de la MOS.

### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Motivación	4.1318	.41369	275
Gestión Directiva	4.1766	.57191	275

### Correlaciones

		Motivación	Gestión Directiva
Motivación	Correlación de Pearson	1	.331**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	275	275
Gestión Directiva	Correlación de Pearson	.331**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	275	275

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

## HIPÓTESIS NULA 2

Ho2: No existe una diferencia significativa en la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS según el género, estado civil y ocupación.

**Factores inter-sujetos**

		Etiqueta del valor	N
Género	1	MASCULINO	170
	2	FEMENINO	105
Estado Civil	1	CASADO(A)	171
	2	SOLTERO(A)	87
	3	DIVORCIADO(A)	8
	4	VIUDO(A)	9
Ocupación	1	AMA DE CASA	59
	2	ESTUDIANTE	40
	3	OBRERO	115
	4	TÉCNICO	39
	5	PROFESIONAL	22

**Estadísticos descriptivos**

Variable dependiente: Motivación

Género	Estado Civil	Ocupación	Media	Desv. típ.	N	
MASCULINO	CASADO(A)	ESTUDIANTE	4.1600	.19351	5	
		OBRERO	4.1062	.41123	81	
		TÉCNICO	4.1232	.23750	23	
		PROFESIONAL	4.2697	.43114	11	
		Total	4.1267	.37845	120	
	SOLTERO(A)	AMA DE CASA	4.2667	.14142	2	
		ESTUDIANTE	4.2544	.29444	19	
		OBRERO	3.8875	.80910	16	
		TÉCNICO	4.3933	.38830	5	
		PROFESIONAL	4.0917	.99121	4	
	DIVORCIADO(A)	Total	4.1283	.60691	46	
		ESTUDIANTE	4.6667	.	1	
		PROFESIONAL	4.5000	.	1	
	VIUDO(A)	Total	4.5833	.11785	2	
		OBRERO	4.5667	.	1	
	Total	TÉCNICO	3.7667	.	1	
		Total	4.1667	.56569	2	
	FEMENINO	CASADO(A)	AMA DE CASA	4.2476	.28700	35
			ESTUDIANTE	4.0167	.07071	2
			OBRERO	4.0667	.45216	9
TÉCNICO			3.9083	.45735	4	
PROFESIONAL			4.2333	.	1	
SOLTERO(A)		Total	4.1797	.33751	51	
		AMA DE CASA	4.1833	.40924	14	
		ESTUDIANTE	4.0538	.27606	13	
		OBRERO	4.1000	.26726	8	
		TÉCNICO	3.9333	.18559	3	
DIVORCIADO(A)		PROFESIONAL	4.0667	.23333	3	
		Total	4.0992	.31548	41	
		AMA DE CASA	4.0917	.48486	4	
VIUDO(A)		TÉCNICO	4.2000	.	1	
		PROFESIONAL	3.8333	.	1	
		Total	4.0667	.39497	6	
		AMA DE CASA	4.0750	.40495	4	
		TÉCNICO	3.6833	.96638	2	
Total		PROFESIONAL	4.3333	.	1	
		Total	4.0000	.54160	7	
	AMA DE CASA	4.2088	.33709	57		
	ESTUDIANTE	4.0489	.25662	15		
	OBRERO	4.0824	.36574	17		
	TÉCNICO	3.9000	.44942	10		
Total	PROFESIONAL	4.1000	.22608	6		
	Total	4.1298	.34702	105		
Total	CASADO(A)	AMA DE CASA	4.2476	.28700	35	
		ESTUDIANTE	4.1190	.17518	7	
		OBRERO	4.1022	.41296	90	
		TÉCNICO	4.0914	.27913	27	
		PROFESIONAL	4.2667	.41121	12	
	SOLTERO(A)	Total	4.1425	.36654	171	
		AMA DE CASA	4.1938	.38379	16	
		ESTUDIANTE	4.1729	.29975	32	
		OBRERO	3.9583	.67761	24	
		TÉCNICO	4.2208	.39074	8	
	DIVORCIADO(A)	PROFESIONAL	4.0810	.71385	7	
		Total	4.1146	.48912	87	
		AMA DE CASA	4.0917	.48486	4	
	VIUDO(A)	ESTUDIANTE	4.6667	.	1	
		TÉCNICO	4.2000	.	1	
		PROFESIONAL	4.1667	.47140	2	
		Total	4.1958	.41306	8	
		AMA DE CASA	4.0750	.40495	4	
	Total	OBRERO	4.5667	.	1	
		TÉCNICO	3.7111	.68503	3	
PROFESIONAL		4.3333	.	1		
Total		4.0370	.51517	9		
AMA DE CASA		4.2107	.33192	59		
Total	ESTUDIANTE	4.1758	.28793	40		
	OBRERO	4.0762	.48098	115		
	TÉCNICO	4.0915	.34841	39		
	PROFESIONAL	4.2015	.50295	22		
	Total	4.1318	.41369	275		

**Contraste de Levene sobre la igualdad de las varianzas error**

Variable dependiente: Motivación

F	gl1	gl2	Significación
1.519	28	246	.051

Contrasta la hipótesis nula de que la varianza error de la variable dependiente es igual a lo largo de todos los grupos.

- a. Diseño: Intersección+Genero+Estado\_civil+Ocupacion+Genero \* Estado\_civil+Genero \* Ocupacion+Estado\_civil \* Ocupacion+Genero \* Estado\_civil \* Ocupacion

**Pruebas de los efectos inter-sujetos**

Variable dependiente: Motivación

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Significación
Modelo corregido	4.193 <sup>a</sup>	28	.150	.863	.669
Intersección	713.545	1	713.545	4110.934	.000
Genero	.252	1	.252	1.452	.229
Estado_civil	.210	3	.070	.404	.750
Ocupacion	.214	4	.054	.308	.872
Genero * Estado_civil	.206	3	.069	.395	.757
Genero * Ocupacion	.711	4	.178	1.024	.395
Estado_civil * Ocupacion	1.137	10	.114	.655	.765
Genero * Estado_civil * Ocupacion	.248	3	.083	.477	.699
Error	42.699	246	.174		
Total	4741.532	275			
Total corregida	46.892	274			

- a. R cuadrado = .089 (R cuadrado corregida = -.014)



### HIPÓTESIS NULA 3

H03: No existe una relación significativa entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS y su edad.

#### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Motivación	4.1318	.41369	275
Edad	36.7127	12.89717	275

#### Correlaciones

		Motivación	Edad
Motivación	Correlación de Pearson	1	-.068
	Sig. (bilateral)		.258
	N	275	275
Edad	Correlación de Pearson	-.068	1
	Sig. (bilateral)	.258	
	N	275	275

### HIPÓTESIS NULA 4

H04: No existe una relación significativa entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS y sus años como adventista.

#### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Motivación	4.1318	.41369	275
Años como Adventista	15.9000	16.65651	275

### Correlaciones

		Motivación	Años como Adventista
Motivación	Correlación de Pearson	1	-.136*
	Sig. (bilateral)		.024
	N	275	275
Años como Adventista	Correlación de Pearson	-.136*	1
	Sig. (bilateral)	.024	
	N	275	275

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

## HIPÓTESIS NULA 5

H05: No existe una relación significativa entre la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS y sus años como líder de PC.

### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Motivación	4.1318	.41369	275
Años como líder de PC	4.1624	3.59847	275

### Correlaciones

		Motivación	Años como líder de PC
Motivación	Correlación de Pearson	1	-.124*
	Sig. (bilateral)		.039
	N	275	275
Años como líder de PC	Correlación de Pearson	-.124*	1
	Sig. (bilateral)	.039	
	N	275	275

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

## HIPÓTESIS NULA 6

H06: No existe una diferencia significativa en la autopercepción del grado de motivación de los líderes de PC de la MOS según el nivel académico.

### ANOVA

Nivel Académico					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	73.710	50	1.474	1.321	.090
Intra-grupos	250.057	224	1.116		
Total	323.767	274			

## HIPÓTESIS NULA 7

Ho7: No existe una diferencia significativa en la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor según el género, estado civil y ocupación del líder de PC de la MOS.

**Factores inter-sujetos**

		Etiqueta del valor	N
Género	1	MASCULINO	170
	2	FEMENINO	105
Estado Civil	1	CASADO(A)	171
	2	SOLTERO(A)	87
	3	DIVORCIADO(A)	8
	4	VIUDO(A)	9
Ocupación	1	AMA DE CASA	59
	2	ESTUDIANTE	40
	3	OBRERO	115
	4	TÉCNICO	39
	5	PROFESIONAL	22

**Estadísticos descriptivos**

Variable dependiente: Gestión Directiva

Género	Estado Civil	Ocupación	Media	Desv. tip.	N
MASCULINO	CASADO(A)	ESTUDIANTE	4.3267	.47399	5
		OBRERO	4.2239	.55977	81
		TÉCNICO	4.3478	.25660	23
		PROFESIONAL	4.1970	.45374	11
		Total	4.2494	.50049	120
	SOLTERO(A)	AMA DE CASA	4.7000	.37712	2
		ESTUDIANTE	4.1140	.55792	19
		OBRERO	4.1167	.88082	16
		TÉCNICO	4.1600	.59414	5
		PROFESIONAL	3.3750	.93309	4
	Total	4.0812	.73393	46	
	DIVORCIADO(A)	ESTUDIANTE	4.2333	.	1
		PROFESIONAL	1.4333	.	1
		Total	2.8333	1.97990	2
	VIUDO(A)	OBRERO	4.4667	.	1
TÉCNICO		4.4667	.	1	
Total		4.4667	.00000	2	
Total	AMA DE CASA	4.7000	.37712	2	
	ESTUDIANTE	4.1613	.52781	25	
	OBRERO	4.2088	.61699	98	
	TÉCNICO	4.3195	.32884	29	
	PROFESIONAL	3.8188	.92095	16	
	Total	4.1898	.60945	170	
FEMENINO	CASADO(A)	AMA DE CASA	4.1905	.57642	35
		ESTUDIANTE	3.8167	.40069	2
		OBRERO	3.9889	.55277	9
		TÉCNICO	4.2167	.20458	4
		PROFESIONAL	4.1333	.	1
	Total	4.1412	.53953	51	
	SOLTERO(A)	AMA DE CASA	4.0143	.77677	14
		ESTUDIANTE	4.1308	.20479	13
		OBRERO	4.4167	.32708	8
		TÉCNICO	3.9333	.29059	3
		PROFESIONAL	4.3333	.15275	3
	Total	4.1472	.50952	41	
	DIVORCIADO(A)	AMA DE CASA	4.4083	.39476	4
		TÉCNICO	4.1000	.	1
		PROFESIONAL	3.5000	.	1
Total	4.2056	.47769	6		
VIUDO(A)	AMA DE CASA	4.3833	.36667	4	
	TÉCNICO	4.0167	.02357	2	
	PROFESIONAL	4.2667	.	1	
Total	4.2619	.31176	7		
Total	AMA DE CASA	4.1760	.60905	57	
	ESTUDIANTE	4.0889	.24419	15	
	OBRERO	4.1902	.49802	17	
	TÉCNICO	4.0800	.22178	10	
	PROFESIONAL	4.1500	.34173	6	
	Total	4.1552	.50736	105	
Total	CASADO(A)	AMA DE CASA	4.1905	.57642	35
		ESTUDIANTE	4.1810	.48833	7
		OBRERO	4.2004	.56049	90
		TÉCNICO	4.3284	.25059	27
		PROFESIONAL	4.1917	.43301	12
	Total	4.2172	.51325	171	
	SOLTERO(A)	AMA DE CASA	4.1000	.76633	16
		ESTUDIANTE	4.1208	.44390	32
		OBRERO	4.2167	.74794	24
		TÉCNICO	4.0750	.48949	8
		PROFESIONAL	3.7857	.83994	7
	Total	4.1123	.63537	87	
	DIVORCIADO(A)	AMA DE CASA	4.4083	.39476	4
		ESTUDIANTE	4.2333	.	1
		TÉCNICO	4.1000	.	1
PROFESIONAL	2.4667	1.46135	2		
Total	3.8625	1.06136	8		
VIUDO(A)	AMA DE CASA	4.3833	.36667	4	
	OBRERO	4.4667	.	1	
	TÉCNICO	4.1667	.26034	3	
PROFESIONAL	4.2667	.	1		
Total	4.3074	.28469	9		
Total	AMA DE CASA	4.1938	.60807	59	
	ESTUDIANTE	4.1342	.44057	40	
	OBRERO	4.2061	.59897	115	
	TÉCNICO	4.2581	.32024	39	
	PROFESIONAL	3.9091	.81020	22	
	Total	4.1766	.57191	275	

**Contraste de Levene sobre la igualdad de las varianzas error**

Variable dependiente: Gestión Directiva

F	gl1	gl2	Significación
.825	28	246	.722

Contrasta la hipótesis nula de que la varianza error de la variable dependiente es igual a lo largo de todos los grupos.

- a. Diseño: Intersección+Genero+Estado\_civil+Ocupacion+Genero \* Estado\_civil+Genero \* Ocupacion+Estado\_civil \* Ocupacion+Genero \* Estado\_civil \* Ocupacion

**Pruebas de los efectos inter-sujetos**

Variable dependiente: Gestión Directiva

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Significación	Eta al cuadrado parcial
Modelo corregido	14.529 <sup>a</sup>	28	.519	1.700	.018	.162
Intersección	682.805	1	682.805	2236.908	.000	.901
Genero	.161	1	.161	.527	.469	.002
Estado_civil	1.779	3	.593	1.943	.123	.023
Ocupacion	3.670	4	.917	3.006	.019	.047
Genero * Estado_civil	2.025	3	.675	2.211	.087	.026
Genero * Ocupacion	2.222	4	.556	1.820	.126	.029
Estado_civil * Ocupacion	5.308	10	.531	1.739	.073	.066
Genero * Estado_civil * Ocupacion	.585	3	.195	.639	.590	.008
Error	75.090	246	.305			
Total	4886.730	275				
Total corregida	89.619	274				

a. R cuadrado = .162 (R cuadrado corregida = .067)

**HIPÓTESIS NULA 8**

H08: No existe una relación significativa entre la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor y la edad del líder de PC de la MOS.

**Estadísticos descriptivos**

	Media	Desviación típica	N
Edad	36.7127	12.89717	275
Gestión Directiva	4.1766	.57191	275

### Correlaciones

		Edad	Gestión Directiva
Edad	Correlación de Pearson	1	.112
	Sig. (bilateral)		.063
	N	275	275
Gestión Directiva	Correlación de Pearson	.112	1
	Sig. (bilateral)	.063	
	N	275	275

## HIPÓTESIS NULA 9

H09: No existe una diferencia significativa en la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor según el nivel académico del líder de PC de la MOS.

### ANOVA

Nivel Académico

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	76.839	58	1.325	1.159	.226
Intra-grupos	246.928	216	1.143		
Total	323.767	274			

## HIPÓTESIS NULA 10

H010: No existe una relación significativa entre la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor y los años como adventista del líder de PC de la MOS.

### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Gestión Directiva	4.1766	.57191	275
Años como Adventista	15.9000	16.65651	275

### Correlaciones

		Gestión Directiva	Años como Adventista
Gestión Directiva	Correlación de Pearson	1	.005
	Sig. (bilateral)		.933
	N	275	275
Años como Adventista	Correlación de Pearson	.005	1
	Sig. (bilateral)	.933	
	N	275	275

## HIPÓTESIS NULA 11

H011: No existe una relación significativa entre la percepción del grado de calidad de la gestión directiva del pastor y los años como líder de PC de la MOS.

### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Gestión Directiva	4.1766	.57191	275
Años como líder de PC	4.1624	3.59847	275

### Correlaciones

		Gestión Directiva	Años como líder de PC
Gestión Directiva	Correlación de Pearson	1	-.020
	Sig. (bilateral)		.736
	N	275	275
Años como líder de PC	Correlación de Pearson	-.020	1
	Sig. (bilateral)	.736	
	N	275	275

## **APÉNDICE G**

### **RESOLUCIÓN DE PREGUNTAS**



## INSTRUMENTO DE MOTIVACIÓN POR ÍTEMES (Medias Descendentes)

Motivación

N	Válidos	275
	Perdidos	0
<b>Media</b>		<b>4.1318</b>
Mediana		4.1333
Moda		4.23
Desv. típ.		.41369
Varianza		.171

### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.	Va-rianza
Entregar puntualmente la información que se requiera	275	4.4000	.67272	.453
Promover que se lleven visitas a cada culto de la PC y la iglesia	275	4.3382	.74860	.560
Conocer, entender y enseñar las doctrinas de la iglesia	275	4.3309	.74208	.551
Reunirme semanalmente con mi PC	275	4.2873	.79300	.629
Motivar a los miembros para que progresen espiritualmente	275	4.2618	.76690	.588
Tener una vida devocional activa	275	4.2255	.75942	.577
Tratar de forma amable a los miembros de mi PC	275	4.2255	.80605	.650
Asistir con mi PC a los cultos regulares de nuestra iglesia	275	4.2218	.80025	.640
Informar a la PC sobre los eventos de la iglesia	275	4.2000	.85436	.730
Retener los miembros de mi PC	275	4.1964	.82700	.684
Mantener una buena relación con la dirigencia de la iglesia	275	4.1782	.84203	.709
Delegar funciones específicas a los miembros de la PC	275	4.1600	.80364	.646
Exponer, La Palabra con autoridad y Poder en campañas y reuniones semanales	275	4.1564	.84204	.709
Mejorar continuamente mi desempeño como líder de PC	275	4.1309	.75282	.567
Rescatar los miembros ex - adventistas dentro del territorio de la PC	275	4.1236	.84100	.707
Realizar un buen programa en la PC	275	4.1200	.79469	.632
Apoyar las actividades de los departamentos de mi iglesia junto con mi PC	275	4.1127	.81390	.662
Promover la mayordomía	275	4.0836	.80391	.646
Alcanzar el blanco de recolección del año	275	4.0764	.84447	.713
Implementar el funcionamiento de los dúos misioneros en mi PC	275	4.0727	.81174	.659
Establecer con los miembros del grupo los objetivos	275	4.0655	.80786	.653
Realizar la visitación pastoral a los miembros de mi PC	275	4.0545	.81092	.658
Distribuir literatura de mi iglesia a través de la PC	275	4.0545	.87999	.774
Alcanzar el blanco de estudios bíblicos del mes	275	4.0145	.85850	.737
Ser un excelente instructor	275	4.0145	.84565	.715
Organizar la multiplicación de mi PC en término de un año	275	4.0000	.86286	.745
Promover actividades sociales entre los miembros	275	3.9891	.79452	.631
Alcanzar el blanco de almas del mes	275	3.9636	.84066	.707
Asistir a las reuniones de líderes	275	3.9564	.85751	.735
Formar nuevos líderes	275	3.9382	.77353	.598
N válido (según lista)	275			

## INSTRUMENTO DE GESTIÓN DIRECTIVA POR ÍTEMES (Medias Descendentes)

Gestión Directiva

N	Válidos	275
	Perdidos	0
<b>Media</b>		<b>4.1766</b>
Mediana		4.2333
Moda		4.23
Desv. típ.		.57191
Varianza		.327

### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.	Varianza
Entrega puntualmente la información que requiere el líder de la PC	275	4.3782	.78459	.616
Motiva a los líderes de PC para que crezcan espiritualmente	275	4.3236	.79275	.628
Da orientación para lograr la recolección del año	275	4.3164	.76768	.589
Trata de forma amable a los líderes de la PC	275	4.3127	.75238	.566
Establece metas con los Ancianos coordinadores y líderes de PC	275	4.3091	.82109	.674
Capacita para Implementar el funcionamiento de los dúos misioneros en la PC	275	4.2764	.84360	.712
Motiva al líder de PC a tener una vida devocional activa	275	4.2691	.80166	.643
Enseña al líder de PC las doctrinas de la iglesia	275	4.2473	.91057	.829
Capacita para cumplir la misión de ganar almas para Cristo	275	4.2473	.81318	.661
Evalúa si el líder de PC lleva visitas a cada reunión de la iglesia	275	4.2364	1.04574	1.094
Organiza la multiplicación de PC en término de un año	275	4.2255	.92811	.861
Capacita al líder para exponer La Palabra con autoridad y poder	275	4.2036	.87670	.769
Orienta para que el líder sea un excelente instructor en su PC	275	4.1855	.85764	.736
Instruye para cumplir las metas de estudios bíblicos	275	4.1818	.86478	.748
Evalúa la retención de los miembros de la PC	275	4.1818	.94543	.894
Delega funciones específicas a los líderes de PC	275	4.1782	.90067	.811
Evalúa el rescate de miembros ex - adventistas dentro del territorio de la PC	275	4.1709	.97593	.952
Orienta sobre la importancia de mantener una buena relación con la dirigencia de la iglesia	275	4.1564	.82009	.673
Informa a los líderes de PC sobre los eventos de la iglesia	275	4.1491	.84337	.711
Realiza la visitación pastoral con el anciano coordinador a los líderes de la PC	275	4.1491	.96827	.938
Apoya las actividades de los departamentos de la iglesia a través de la PC	275	4.1491	.94538	.894
Orienta sobre la importancia del desempeño de líder de PC	275	4.1418	.90310	.816
Evalúa la asistencia de la PC a los cultos regulares de nuestra iglesia	275	4.1200	.95337	.909
Realiza programas que benefician a la PC	275	4.1164	.90875	.826
Promueve seminarios de mayordomía para las PC	275	4.0982	.95204	.906
Reúne semanalmente a los líderes de la PC	275	4.0945	1.00644	1.013
Promueve actividades sociales para los líderes de PC	275	4.0727	.96385	.929
Forma nuevos líderes	275	4.0436	.96561	.932
Entrega literatura de la iglesia a través de la PC	275	3.9018	1.06427	1.133
Supervisa las reuniones de líderes de PC	275	3.8618	1.00863	1.017
N válido (según lista)	275			

## LISTA DE REFERENCIAS

- Acosta Vera, J. M. (2011). *Cómo tratar con personas conflictivas*. Barcelona: Profit.
- Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Alderfer, C. P., Alderfer, C. J., y Bell, E. L. (1992). The race relations competence workshop: theory and results. *Human Relations*, 45, 1259-1291.
- Alderfer, C. P., Kaplan, R. E. y Smith, K. K. (1974). The Effect of Variations in Relatedness Need Satisfaction on Relatedness Desires. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 507-532.
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de administración: teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Amaya Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación y estrategia*. Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Amaya Amaya, J. (2009). *Toma de decisiones gerenciales: métodos cuantitativos para la administración*. Bogotá, Colombia: ECOE.
- Andriani, C. S., Biasca, R. E. y Rodríguez, M. (2003). *Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial*. México: Norma.
- Aramburu, N. y Rivera, O. (2008). *Organización de empresas*. Bilbao: Deusto.
- Ávila Macedo, J. J. (2003). *Economía*. México: Umbral.
- Ayuso Murillo, D. y Grande Sellera, R. F. (2006). *Gestión de enfermería y los servicios generales de organizaciones sanitarias*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Baguer Alcalá, A. (2001). *Un timón en la tormenta: cómo implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos en la empresa*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Baron, R. A. (1997). *Fundamentos de psicología*. México: Pearson Educación.
- Belker, L. B. y Topchik, G. S. (2007). *Gerente por primera vez*. Nashville, TN: Grupo Nelson.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.

- Blanco Restrepo, J. H. y Maya Mejía, J. M. (2005). *Fundamentos de salud pública. Administración de servicios de salud*. Medellín, Colombia: CIB.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano, Y. y Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración*. Bahía Blanca, Argentina: Universidad Nacional del Sur.
- Bueno, D. (2013). *Welcome*. Bloomington, IN: Palibrio.
- Burke, W. (2009). The Douglas McGregor Legacy. *Journal Of Applied Behavioral Science*, 45(1), 8-11.
- Caldas, M. U., Carrión, R. y Heras, A. J. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Editex.
- Casas Romeo, A. (2002). *Remuneración, retribución y motivación de vendedores*. Madrid: Esic.
- Castro Reyes, F. J. (2009). *Gestión directiva del líder de pequeñas congregaciones y motivación del miembro de las iglesias adventistas del distrito Las Margaritas de la Asociación Metropolitana Salvadoreña*. Tesis de maestría, Universidad Montemorelos, México.
- Chapman, S. N. (2006). *Planificación y control de la producción*. México: Pearson Educación.
- Cohen, G. J. (1991). *La naturaleza de la función directiva*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Concha Vergara, M. H. (2001). *Microempresas y microempresarios*. Caracas, Venezuela: Vadell Hermanos.
- Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad de Carabobo. (2009). *VI Congreso de Investigación, Universidad de Carabobo. La investigación en el siglo XXI: Oportunidades y retos*. Carabobo, Venezuela: Autor.
- Coon, D. (2004). *Psicología*. México: Cengage Learning.
- Crespo Ramos, T., López Yepes, J. A., Peña Alcaraz, J. E. y Carreño Sandoval, F. (2003). *Administración de empresas* (Vol. 2). Sevilla: Mad.
- Cuatrecasas Arbós, L. (2011). *Organización de la producción y dirección de operaciones: Sistemas actuales de gestión eficiente y competitiva*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Da Silva, R. O. (2002). *Teorías de la administración*. México: Cengage Learning.

- Dalton, M., Hoyle, D. G. y Watts, M. W. (2006). *Relaciones humanas*. México: Cengage Learning.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Díaz Narváez, V. P. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. Santiago de Chile: RIL.
- Fernandes, E. (1991). *El nuevo marco socioindustrial del siglo XXI*. Madrid, España: Narcea.
- Fernández Nogales, A. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid, España: ESIC.
- Fernández Romero, A. (2005). *Creatividad e innovación en empresas y organizaciones: técnicas para la resolución de problemas*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Flórez Andrade, J. (2007). *Cómo crear y dirigir la nueva empresa*. Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Galí, J. M. (2005). El poder de la motivación. *Farmacia Professional*, 19(1), 24.
- García Ferrer, G. (2012). *Investigación comercial*. Madrid, España: ESIC.
- García González, A. y Bòria Reverter, S. (2005). *Los nuevos emprendedores: creación de empresas en el siglo XXI*. Barcelona, España: UBe.
- Giraldo Huertas, J. J. (2006). *Manual para los seminarios de investigación en psicología: profundización conceptual y textual*. Bogotá, Colombia: Educc.
- Goldman, J. J. (1983). The Supervisor's Beliefs about People and the Supervisory Plan: McGregor's "Theory X" and "Theory Y" in the Schools. *Clearing House*, 56(7), 306-09.
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona, España: Kairos.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba, Argentina: Bruja.
- Granados Martín, M. A. (2007). *Liderazgo emprendedor*. México: Cengage Learning.
- Griggs, K. (2005). A Role Play for Revising Style and Applying Management Theories. *Business Communication Quarterly*, 68(1), 60-65.
- Hagger, M. S. y Chatzisarantis, N. (2007). *Intrinsic motivation and self-determination in exercise and sport*. Champaign, IL: Human Kinetics.

- Hamington, M. (2010). The Will to Care: Performance, Expectation, and Imagination. *Hypatia*, 25(3), 675-695.
- Hayibor, S. (2012). Equity and Expectancy Considerations in Stakeholder Action. *Business & Society*, 51(2), 220-262.
- Heizer, J. y Render, B. (2004). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson Educación.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E. y Slocum, J. W. (2006). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.
- Hernández Blázquez, B., Cervera, J. L. y Matesanz, E. (2001). *Técnicas estadísticas de investigación social*. México: Días de Santos.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1971). Relevancy in the test of motivator-hygiene theory. *Journal of Applied Psychology*, 55(1), 73-79.
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18-29.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 86-86.
- Herzberg, F., Mausner B. y Bloch Snyderman, B. (2010). *The motivation to work*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Highhouse, S. (2011). The Influence of Douglas McGregor. *TIP: The Industrial-Organizational Psychologist*, 49(2), 105-107.
- Hitt, M. A., Black, J. S. y Porter, L. W. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Hornigren, C. T., Datar, M. S. y Foster, G. (2007). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. México: Pearson Educación.
- Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C. y Ferrer, C. (2006). *Fundamentos de dirección de empresas: conceptos y habilidades directivas*. México: Cengage Learning.
- Iracheta Cenecorta, A. X. (1997). *Planeación y desarrollo: una visión del futuro*. México: Plaza y Valdés.
- Isolve, M. (2009). *Historia de la ciencia y la tecnología*. México: Limusa.
- Jiménez Jiménez, A. y Bueno Blanco, J. L. (2003). *¿Qué motiva a sus colaboradores?*

*No hay recetas.* Madrid, España: Fundación Confemetal.

- Johnson, R. y Kuby, P. (2008). *Estadística elemental: lo esencial.* México: Cengage Learning.
- Juárez, J. F. (2007). *VI jornadas de educación en valores.* Caracas: Venezuela: Universidad Católica André Bello.
- Kofman, F. (2012). *La empresa consciente.* Buenos Aires, Argentina: Santillana.
- Kopelman, R. L., Prottas, D. J y Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure. *Journal Of Managerial*, 20(2), 255-271.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección del marketing.* México: Pearson Educación.
- Locke, E. A. (2004). Linking goals to monetary incentives. *Academy of Management Executive*, 18(4), 130-133.
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240-246.
- Locke, E. A., Latham, G. P. y Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13(1), 23-39.
- Locke, E. A., Mento, A. y Katcher, B. (1978). The interaction of ability and motivation in performance: An exploration of the meaning of moderators. *Personnel Psychology*, 31(2), 269-280.
- Longenecker, J. C, Moore, C. y Palich, L. E. (2007). *Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor.* México: Cengage Learning.
- Longenecker, J. C, Petty, J. W., Palich, L. E. y Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento.* México: Cengage Learning.
- Machado Arévalo, V. N. (2009). *La capacitación y la motivación como influyentes en el nivel de desempeño.* Tesis de maestría, Universidad Montemorelos, México.
- Madero Gómez, S. M. y Rivera, H. (2012). Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. *Cuadernos De Administración*, 28(48), 25-36.
- Mahoney, K. T. (2013). Equity Theory at 50. *TIP: The Industrial-Organizational Psychologist*, 51(2), 158-161.
- Malagón-Londoño, G., Galán Morera, R. y Pontón Laverde, G. (2006). *Garantía de calidad en salud.* Bogotá, Colombia: Médica Panamericana.

- Marín, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona, España: Bosch.
- Marriner Tomey, A. (2009). *Gestión y dirección de enfermería*. Barcelona, España: Elsevier.
- Martínez Fajardo, C. E. (2005). *Teoría avanzada de organización y gestión*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Martos Navarro, F., Graciano Ramos, J., Desongles Corrales, J., Ager Vásquez, A. y Del Castillo Torres, L. (2006). *Cuerpo de gestión administrativa*. Sevilla, España: Med.
- Maslow, A. (1954). The Instinctoid Nature of Basic Needs. *Journal of Personality*, 22(3), 326-347.
- Maslow, A. H. (1971). *The farther reaches of human nature*. New York, NY: Viking.
- Maslow, A. H. (1973). *El hombre autorrealizado*. Barcelona: Kairos.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. México: Díaz de Santos.
- Maslow, A. H. (2000). *Visiones del futuro*. Barcelona, España: Kairós.
- McClelland, D. (1968, February). Money as a motivator. Some Research Insights. *Management Review*, 57(2), 23.
- McClelland, D. (1976). Becoming Modern (Book Review). *Economic Development & Cultural Change*, 25(1), 159.
- McClelland, D., y Burnham, D. (2003). Power Is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, 81(1), 117-126.
- McClelland, D., y Franz, C. (1992). Motivational and Other Sources of Work Accomplishments in Mid-Life: A Longitudinal Study. *Journal of Personality*, 60(4), 679-707.
- McClelland, D., y Watson, R. (1973). Power motivation and risk-taking behavior. *Journal of Personality*, 41(1), 121-139.
- McLeod, R. (2000). *Sistemas de información gerencial*. México: Pearson Educación.
- Mejía Mejía, J. (2012). *Grado de calidad de la gestión administrativa del presidente de campo local, nivel de compromiso organizacional y grado de satisfacción laboral de los pastores de Centroamérica*. Tesis de doctorado, Universidad Montemorelos, México.
- Mercado, S. (2002). *Administración aplicada*. México: Limusa.



- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, España: Ariel.
- Miranda Miranda, J. J. (2005). *Gestión de proyectos*. Bogotá, Colombia: MM.
- Morris, C. G. y Maisto, A. A. (2001). *Introducción a la psicología*. México: Pearson Educación.
- Mosley, D. C., Megginson, L. C., y Pietri, P. H. (2005). *Supervisión*. México: Cengage Learning.
- Myers, D. G. (2005). *Psicología*. Madrid, España: Médica Panamericana.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid, España: Narcea.
- Ortiz Uribe, F. G. (2004). *Diccionario de metodóloga de la investigación científica*. México: Limusa.
- Perdomo Moreno, A. (2004). *Fundamentos de control interno*. México: International Thomson.
- Pérez Fernández, V., Gutiérrez Domínguez, M. T., García García, A. y Gómez Bujedo, J. (2005). *Procesos psicológicos básicos: un análisis funcional*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Petit, C. y Graglia, M. S. (2004). *Introducción a la psicología social. Manual para los estudios de turismo*. Córdoba, España: Brujas.
- Piaget, J. (1969). *The theory of stages in cognitive development*. Monterey, CA: CTB/McGraw-Hill.
- Quijano Molina, N. I. (2009). *Motivación de los líderes de pequeñas congregaciones y la percepción del grado de calidad de la gestión directiva de los pastores de la Asociación Metropolitana Adventista Salvadoreña*. Tesis de Maestría, Universidad de Morelos, México.
- Ramió, C. y Ballart, X. (1993). *Teoría de la organización*. Madrid, España: INAP.
- Ramírez Arango, J. S. (2007). *El gerente eficaz. Los retos de la gerencia general*. México: Panorama.
- Rathus, S. (2013). *Childhood and adolescence: Voyages in development*. Independence, KY: Cengage Learning.
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. Madrid: McGraw-Hill.

- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Reyes Ponce, A. (2005). *Administración de empresas*. México: Limusa.
- Reynoso Erazo, L. y Seligson Nisenbaum, I. (2005). *Psicología clínica de la salud: un enfoque conductual*. México: Manual Moderno.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. y Decenzo, D. A. (2003). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Combeller, C. (2004). *Liderazgo contemporáneo. Programa de actualización de habilidades directivas*. México: UCOL.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Cengage Learning.
- Rodríguez Valencia, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cengage Learning.
- Rosario, H. I. (1998). *La planificación del futuro o el futuro de la planificación*. Caracas, Venezuela: CENDES.
- Ruiz López, P., Alcalde Escribano, J. y Landa García, J. I. (2005). *Gestión clínica en cirugía*. Madrid, España: Arán.
- Sallenave, J. P. (2002). *La gerencia integral*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Sánchez Estella, O., Herrero Domingo, R. y Hortigüela Valdeande, M. A. (2013). *Organización empresarial y de recursos humanos*. Madrid, España: Parainfo.
- Santillana González, J. R. (2003). *Establecimiento de sistemas de control interno*. México: Cengage Learning.
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago de Chile: RIL.
- Schiffman, L. G. y Kanuk, L. L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson Educación.
- Schneider, B., y Alderfer, C. P. (1973). Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 489-505.
- Schultz, D. P. y Schultz S. E. (2002). *Teorías de la personalidad*. México: Cengage Learning.
- Senge, P. M. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta*

- al aprendizaje*. México: Granica.
- Slee, P. T. (2002). *Child, adolescent and family development*. Cambridge: Reino Unido: Cambridge University.
- Soonhee, k. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, (62), 231.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Sperling, A. P. (1978). *Psicología simplificada*. México: Selector.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Suárez Pérez, E. y Pérez Cardona, C. (2003). *Desarrollo de propuestas de investigación en las ciencias de la salud*. San Juan, PR: Universidad de Puerto Rico.
- Suciu, L. E., Mortan, M., y Lazar, L. (2013). VROOM'S EXPECTANCY THEORY. AN EMPIRICAL STUDY: CIVIL SERVANT'S PERFORMANCE APPRAISAL INFLUENCING EXPECTANCY. *Transylvanian Review Of Administrative Sciences*, (39), 180-200.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Unión Salvadoreña Adventista (2013). *Manual de la PC*. San Salvador, El Salvador: Autor.
- Valero-Hernández, C. (2012). *La gerencia de la desconfianza: un enfoque interpretativo sobre la cultura y el comportamiento del latinoamericano en el entorno organizacional*. Bloomington, IN: Palibrio.
- Varela Villegas, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Vértice (2007). *Retribución de personal*. Málaga: Autor.
- Vértice (2008). *Análisis de mercados*. Málaga: Autor.
- Vroom, V. H. y Maier, N. F. (1961). Industrial social psychology. *Annual Review Of Psychology*, 12(1), 413-446.
- Wann, D. L. y Fortner, B. V. (1997). Application of the equity theory of motivation to sport settings: Importance and effect of. *Perceptual & Motor Skills*, 85(1), 227.
- Weinberg, R. S. y Gould, D. (2010). *Fundamentos de psicología del deporte y del ejercicio físico*. Madrid: Médica Panamericana.

- Weiten, E. (2006). *Psicología: temas y variaciones*. México: Cengage Learning.
- Welsch, G. A., Hilton, R. W. y Gordon, P. N. (2005). *Presupuestos: planificación y control*. México: Pearson Educación.
- White, E. G. (1998). *Consejos sobre mayordomía cristiana*. Miami, FL: APIA.
- White, E. G. (2005). *Consejos para los maestros, padres y alumnos acerca de la educación cristiana*. Doral, FL: APIA.
- Wood, J. C. y Wood, M. C. (2002). *Henri Fayol: Critical evaluations in business and management*. New York, NY: Routledge.