



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**

---

---

**CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO**

**“LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN: FACTORES DE ÉXITO EN AUTOMOTRIZ EL TRÉBOL DE TEXCOCO S.A. DE C.V”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTAN**

**ABIGAIL JUÁREZ GABINO  
HORACIO DIEGO DUANA PINEDA**

**DIRECTOR**

**L.A.I. ANTONIO HINOJOSA ESQUIVEL**

**REVISORAS**

**L. EN A. GRACIELA MARÍA ANTONIETA CHÁVEZ RAMÍREZ  
L. EN A. ROSALÍA HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ**

**TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, AGOSTO DE 2016.**

Texcoco, México a 03 de Junio de 2016

M. EN C. E. VIRIDIANA BANDA ARZATE  
SUBDIRECTORA ACADEMICA DEL  
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO  
PRESENTE:

AT'N LIC. EN D. MARCO RODRIGUEZ LÓPEZ GONZÁLEZ  
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN

Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN: FACTORES DE ÉXITO EN AUTOMOTRIZ EL TRÉBOL DE TEXCOCO" que para obtener el título de Licenciado en Administración presentan los sustentantes Duana Pineda Horacio Diego y Juárez Gabino Abigail, con número de cuenta 0841306 y 1124385 respectivamente, se concluye que cumple con los requisitos teórico-metodológicos por lo que se le otorga el voto aprobatorio para su sustentación, pudiendo continuar con la etapa de digitalización del trabajo escrito.

ATENTAMENTE



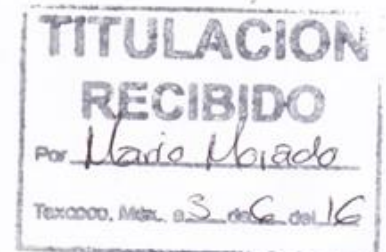
L. EN A. HERNANDEZ HERNANDEZ ROSALIA



LIC. GRACIELA MARIA ANTONIETA CHAVEZ RAMIREZ



L.A.I. ANTONIO HINOJOSA ESQUIVEL



## **AGRADECIMIENTO**

Familia, amigos y personas especiales en mi vida, no son nada más y nada menos que un solo conjunto: seres queridos que suponen benefactores de importancia inimaginable en mis circunstancias de humano. No podría sentirme más ajenos con la confianza puesta sobre mi persona, especialmente cuando he contado con su mejor apoyo desde que siquiera tengo memoria.

Este nuevo logro es en gran parte gracias a ustedes; he logrado concluir con éxito un proyecto que en un principio podría parecer tarea titánica e interminable.

Quisiera dedicar mi tesis a ustedes mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre lo que se incluye este. Me formaron con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

Muchas gracias a aquellos seres queridos que siempre guardo en mi alma.

**Horacio Diego Duana Pineda.**

## **AGRADECIMIENTO**

A mis Padres Darío y Amalia porque solo la superación de mis ideales me ha permitido comprender cada día más la difícil decisión de ser padres, mis conceptos, mis valores y mi superación se los debo a ustedes, esto será la mejor herencia de las herencias, lo reconozco y lo agradeceré eternamente. En adelante pondré en práctica mis conocimientos y el lugar que en mi mente ocuparon los libros, ahora será de ustedes, esto por todo el tiempo que les robe pensando en mí.

Papá gracias por tu apoyo, la orientación que me has dado, por iluminar mi camino y darme la pauta para poder realizarme en mis estudio y mi vida.

Mamá gracias por tu paciencia y esas sabias palabras que siempre tienes para mis enojos, mis tristezas y mis momentos felices, por ser mi amiga y ayudarme.

A mis hermanos, mi nueva familia que estoy por formar gracias por el apoyo que siempre me brindaron día a día en el transcurso de cada año de mi carrera universitaria.

**Abigail Juárez Gabino**

# ÍNDICE

CAPÍTULO I .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3 OBJETIVOS .....	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Particulares .....	3
1.4 HIPOTESIS .....	4
1.5 LA EMPRESA.....	5
1.5.1 Antecedentes.....	5
1.5.2 MISIÓN Y VISIÓN .....	6
Misión .....	6
Visión .....	6
1.5.3 Objetivos de la Empresa.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Particulares .....	6
1.5.4 POLÍTICAS DE LA EMPRESA .....	7
Política de calidad.....	7
1.5.5 Principios .....	7
1.5.6 Valores.....	8
1.5.7 Perfil corporativo.....	8
1.5.8 FODA.....	8
1.5.9 ORGANIGRAMA .....	9
CAPITULO II. MARCO TEORICO.....	10
LIDERAZGO.....	10
2.1 CONCEPTO DE LIDERAZGO .....	10
2.2 ELEMENTOS CLAVE DE LA DEFINICIÓN DE LIDERAZGO .....	11
2.3 TEORÍAS DEL LIDERAZGO .....	13
2.3.1 Teoría de los Rasgos.....	13
2.3.2 Teoría del liderazgo transformador de Bass .....	14

2.4 PERFIL DE UN LÍDER .....	16
2.4.1 Habilidades de un líder .....	16
2.4.2 Cualidades del líder .....	17
2.4.3 Concepto de líder.....	20
2.4.4 Diferencia entre líder y jefe .....	20
2.5 ESTILOS DE LIDERAZGO .....	22
2.6 MODELO DE LAS CINCO GRANDES DIMENSIONES DE LA PERSONALIDAD .....	23
2.6.1 Perfiles de Personalidad .....	25
2.7 EL LIDERAZGO EN LA ACTUALIDAD .....	26
2.8 PERSPECTIVAS DEL LIDERAZGO.....	28
2.9 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN.....	30
2.10 MODELO DE MOTIVACIÓN. ....	31
2.11 TEORÍAS MOTIVACIONALES.....	32
2.11.2 Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg. ....	35
2.11.3 El dinero como motivador .....	36
2.11.4 Como motivar a los empleados con la Teoría Bifactorial. ....	36
2.12 LINEAMIENTOS MOTIVACIONALES DE DEMING.....	36
2.13 FACTORES MOTIVACIONALES .....	38
2.14 BENEFICIOS LIDERAZGO-MOTIVACIÓN .....	40
2.14.1 Desarrollo de Equipos.....	41
2.14.2 Satisfacción Laboral.....	41
2.14.3 Desempeño Laboral.....	42
2.14.4 Clima Laboral.....	43
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	44
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	46
4.1. CUESTIONARIO MOTIVADORES LABORALES Y FACTORES DE MANTENIMIENTO.....	46
4.1.1 Descripción por Género .....	46
4.1.2 Descripción por Edad.....	52
4.1.3 Descripción por Departamento de la empresa.....	63

4.1.4 Descripción por Factores .....	76
4.2 CUESTIONARIO DE PERFIL DE PERSONALIDAD .....	81
4.2.1 Descripción por Género .....	81
4.2.2 Descripción por Edad.....	83
4.2.3 Descripción por Departamento .....	87
4.3 CUESTIONARIO DEL POTENCIAL DEL LIDERAZGO.....	92
4.3.1 Descripción por Género .....	92
4.3.2 Descripción por Edad.....	93
4.3.3 Descripción por Departamento .....	94
4.4 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA AL LÍDER DE CALIDAD .....	95
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	96
5.1 CONCLUSIONES .....	96
5.2 RECOMENDACIONES .....	98
CAPÍTULO VI. ANEXOS .....	102
ANEXO 1 .....	102
ANEXO 2.....	104
ANEXO 3.....	107
CAPÍTULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 : Fachada de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. DE C.V. ....	5
Figura 2: Análisis FODA de El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.....	8
Figura 3: Organigrama de El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	9
Figura 4: Habilidades de un líder.....	17
Figura 5: Cualidades de un líder expuestas por Münch. ....	18
Figura 6: Cualidades de un líder expuestas por Maxwell. ....	18
Figura 7: Diferencia entre líder y jefe. ....	21
Figura 8: Las cinco grandes dimensiones de rasgos de personalidad. ....	24
Figura 9: Liderazgo en la actualidad y perspectivas del liderazgo. ....	29
Figura 10: Modelo de motivación. ....	32
Figura 11: Jerarquía de las necesidades de Maslow. ....	34
Figura 12: Factores que intervienen en la motivación. ....	38



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Análisis del trabajo como motivación entre hombres y mujeres en la empresa el Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.....	46
Cuadro 2: Análisis entre hombres y mujeres de tener un administrador justo para la motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.....	47
Cuadro 3: Análisis entre hombres y mujeres de reconocimiento y elogio como factor motivacional dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A de C.V.	47
Cuadro 4: Análisis entre hombres y mujeres de tener una vida plena para su motivación dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	47
Cuadro 5: Análisis entre hombres y mujeres de contar con oportunidades de progresar laboralmente como factor motivacional dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	48
Cuadro 6: Análisis entre hombres y mujeres de posicionarse en un trabajo con prestigio y estatus para su motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	48
Cuadro 7: Análisis entre hombres y mujeres de emplear el Empowerment para su motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.....	49
Cuadro 8: Análisis entre hombres y mujeres de tener buenas condiciones de trabajo para su motivación dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.....	49
Cuadro 9: Análisis entre hombres y mujeres de tener oportunidad de aprendizaje constante para su motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.....	50

Cuadro 10: Análisis entre hombres y mujeres de contar con normas organizacionales adecuadas para su motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.....	50
Cuadro 11: Análisis entre hombres y mujeres de hacer su trabajo de la mejor manera para tener éxito como factor motivacional dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	51
Cuadro 12: Análisis entre hombres y mujeres de tener prestaciones laborales y seguridad en el empleo para su motivación dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.....	52
Cuadro 13: Análisis por rango de edades del trabajo como motivación en la empresa el Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.....	53
Cuadro 14: Análisis por rango de edades de tener un administrador justo para la motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.....	54
Cuadro 15: Análisis por rango de edades de reconocimiento y elogio como factor motivacional dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A de C.V.....	55
Cuadro 16: Análisis por rango de edades de tener una vida plena para su motivación dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	55
Cuadro 17: Análisis por rango de edades de contar con oportunidades de progresar laboralmente como factor motivacional dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	56
Cuadro 18: Análisis por rango de edades de posicionarse en un trabajo con prestigio y estatus para su motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.....	57
Cuadro 19: Análisis por rango de edades de emplear el Empowerment para su motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.....	58

Cuadro 20: Análisis por rango de edades de tener buenas condiciones de trabajo para su motivación dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. .....	59
Cuadro 21: Análisis por rango de edades de tener oportunidad de aprendizaje constante para su motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.....	60
Cuadro 22: Análisis por rango de edades de contar con normas organizacionales adecuadas para su motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.....	61
Cuadro 23: Análisis por rango de edades de hacer su trabajo de la mejor manera para tener éxito como factor motivacional dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.....	62
Cuadro 24: Análisis por rango de edades de tener prestaciones laborales y seguridad en el empleo para su motivación dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.....	63
Cuadro 25: Análisis entre departamentos del trabajo como motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	64
Cuadro 26: Análisis entre departamentos de tener un administrador justo para la motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.....	65
Cuadro 27: Análisis entre departamentos de reconocimiento y elogio como factor motivacional dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A de C.V.....	66
Cuadro 28: Análisis entre departamentos de tener una vida plena para su motivación dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	67
Cuadro 29: Análisis entre departamentos de contar con oportunidades de progresar laboralmente como factor motivacional dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	68

Cuadro 30: Análisis entre departamentos de posicionarse en un trabajo con prestigio y estatus para su motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.....	69
Cuadro 31: Análisis entre departamentos de emplear el Empowerment para su motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.....	70
Cuadro 32: Análisis entre departamentos de tener buenas condiciones de trabajo para su motivación dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	71
Cuadro 33: Análisis entre departamentos de tener oportunidad de aprendizaje constante para su motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.....	72
Cuadro 34: Análisis entre departamentos de contar con normas organizacionales adecuadas para su motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.....	73
Cuadro 35: Análisis entre departamentos de hacer su trabajo de la mejor manera para tener éxito como factor motivacional dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.....	74
Cuadro 36: Análisis entre departamentos de tener prestaciones laborales y seguridad en el empleo para su motivación dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.....	75
Cuadro 37: Análisis de factores motivadores entre hombres y mujeres en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	76
Cuadro 38: Análisis de factores de mantenimiento entre hombres y mujeres en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	76
Cuadro 39: Análisis de factores motivadores por rango de edad en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	77

Cuadro 40: Análisis de factores de mantenimiento por rango de edad en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	78
Cuadro 41: Análisis de factores motivadores entre departamentos en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	79
Cuadro 42: Análisis de factores de mantenimiento entre departamentos en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	80
Cuadro 43: Análisis entre hombres y mujeres hacia la dimensión de personalidad emocional en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	81
Cuadro 44: Análisis entre hombres y mujeres hacia la dimensión de personalidad de empatía en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	81
Cuadro 45: Análisis entre hombres y mujeres hacia la dimensión de personalidad de ajuste en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	82
Cuadro 46: Análisis entre hombres y mujeres hacia la dimensión de personalidad de escrupulosidad en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	82
Cuadro 47: Análisis entre hombres y mujeres hacia la dimensión de personalidad de apertura a la experiencia en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	83
Cuadro 48: Análisis por rango de edad hacia la dimensión de personalidad emocional en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	84
Cuadro 49: Análisis por rango de edad hacia la dimensión de personalidad de empatía en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	84
Cuadro 50: Análisis por rango de edad hacia la dimensión de personalidad de ajuste en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	85
Cuadro 51: Análisis por rango de edad hacia la dimensión de personalidad de escrupulosidad en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	86

Cuadro 52: Análisis por rango de edad hacia la dimensión de personalidad de apertura a la experiencia en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.	86
Cuadro 53: Análisis entre departamentos hacia la dimensión de personalidad emocional en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	87
Cuadro 54: Análisis entre departamentos hacia la dimensión de personalidad de empatía en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.....	88
Cuadro 55: Análisis entre departamentos hacia la dimensión de personalidad de ajuste en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	89
Cuadro 56: Análisis entre departamentos hacia la dimensión de personalidad de escrupulosidad en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.....	90
Cuadro 57: Análisis entre departamentos hacia la dimensión de personalidad de apertura a la experiencia en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.	91
Cuadro 58: Análisis entre hombres y mujeres orientado al potencial de liderazgo en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.....	92
Cuadro 59: Análisis por rango de edad orientado al potencial de liderazgo en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	93
Cuadro 60: Análisis entre departamentos orientado al potencial de liderazgo en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V. ....	94

# CAPÍTULO I

## 1.1 INTRODUCCIÓN

La presente tesis es una investigación que abarca dos temas muy importantes estudiados actualmente y en los cuales algunas empresas se centran ampliamente para obtener éxito, estos son el liderazgo y la motivación.

Esta investigación pretende apoyar a la empresa El Trébol de Texcoco orientándola acerca de estos dos procesos, mencionando su importancia y la manera de emplearlos correctamente para beneficio de todos los miembros de la organización. Hablar de liderazgo y motivación puede ser muy extenso debido a que existen infinidad de teorías y conceptos sobre estos temas; sin embargo en esta investigación se estableció la información considerada más importante y básica para obtener éxito en la empresa mediante estos dos temas.

Siempre han existido líderes a lo largo de la historia, cada uno de ellos con un estilo único de saber influir en los demás, motivándolos hacia el logro de cualquier objetivo, y en eso se basa esta investigación fusionar estos dos temas para que a través de un líder exista motivación para sus seguidores.

La investigación consta de cinco capítulos importantes, el primer capítulo versa sobre la filosofía de la empresa; historia, objetivos, estructura organizacional, etcétera. En el segundo capítulo se presenta la información más importante de los temas liderazgo y motivación; recabada de libros, revistas y fuentes electrónicas. El tercer capítulo corresponde a los procedimientos utilizados en la presente investigación. Por último en el capítulo cuarto se establecen los resultados obtenidos de la investigación y posteriormente en el capítulo cinco las conclusiones y recomendaciones pertinentes con la finalidad de que la empresa El Trébol de Texcoco considere y aplique esas recomendaciones para beneficio de toda la organización.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación surgió de un análisis observacional, basado principalmente en el desempeño de los trabajadores de la empresa El Trébol de Texcoco, al hacerse notar que la mayoría de los trabajadores de los distintos departamentos muestran deficiencia en su actitud; esto a falta de motivación; repercutiendo en que no exista una buena productividad, un clima laboral adecuado, un desempeño óptimo y satisfacción laboral, resumiendo; no existe algo que impulse a los colaboradores a alcanzar los objetivos de la empresa.

El Trébol de Texcoco posee las características de una empresa con deficiencias de liderazgo provocando un ambiente laboral inadecuado. En este punto resaltan los problemas de autoridad, ya que no se encuentra bien definida la estructura organizacional, no solo en la descripción de los puestos, sino por parte de los gerentes a los empleados y viceversa.

Dentro de las principales variables se encuentra el respeto, pues ante todo es esencial para cualquier relación social, y en las relaciones laborales con mucho más razón, pero en el Trébol de Texcoco existe ausencia de respeto entre sus empleados y sus directivos. Aunque cabe resaltar que la empresa ha obtenido utilidades considerables que le han permitido crecer sustancialmente, ante esta situación el poder y mando que ejerce la autoridad es el que prevalece.

Los empleados de El Trébol de Texcoco atienden una jornada laboral de ocho horas diarias más una hora de comida, tienen prestaciones correspondientes a la ley y un sueldo base. Entonces ¿Cuál es la problemática? Se puede afirmar que proviene de los altos mandos y que principalmente influye el liderazgo y motivación que estos emanan a sus empleados, por lo cual se puede asumir que la falta de motivación y liderazgo no permite alcanzar el éxito que esta empresa deseara tener.

Ante tal situación se desprende la siguiente pregunta de investigación ¿La falta de un liderazgo adecuado y de motivación es la causa de insatisfacción laboral que tienen los empleados?



## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar mediante un análisis la importancia de aplicar un buen liderazgo y motivación para los empleados con el fin de aumentar la productividad y crecimiento de la empresa El Trébol de Texcoco.

### **1.3.2 Objetivos Particulares**

Exponer la diferencia existente entre líder y jefe; para que la empresa trabaje y mejore la forma en la que dirige a sus empleados.

Explicar a nivel global qué vinculación existe entre la motivación y el liderazgo.

Identificar los procesos de motivación y liderazgo que emplea la empresa El Trébol Texcoco en la actualidad.

Explicar el tipo de liderazgo y motivación aplicada en El Trébol de Texcoco para determinar cómo afecta a la empresa.

## **1.4 HIPOTESIS**

Hi: La falta de un liderazgo adecuado y de motivación es la causa de insatisfacción laboral que tienen los empleados.

Ho: La falta de un liderazgo adecuado y de motivación no es la causa de insatisfacción laboral que tienen los empleados.

## 1.5 LA EMPRESA

El Trébol de Texcoco, S.A de C.V.

### 1.5.1 Antecedentes

En el mes de marzo de 1987 nace una nueva empresa en el grupo Autrey llamada: “El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.”

Teniendo 29 años de experiencia y con dedicación en la compra, venta de vehículos nuevos, seminuevos, refacciones y taller de servicio especializado en la marca de General Motors (Ver Figura 1).

**Figura 1 : Fachada de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. DE C.V.**



---

Fuente: Elaboración propia, 2016.

---

**General Motors** es una compañía estadounidense de automóviles y camiones fundada en 1908 y con sede central en Detroit (Míchigan). Durante el siglo XX y gran parte de la década del 2000, fue el primer grupo industrial de producción de automóviles, perdiendo su liderazgo en 2009 como producto de una fuerte crisis que desembocó en la quiebra de la *General Motors Corporation* y dando lugar a la fundación de la *General Motors Company*. *Wikipedia.org, General Motors (2014) [en línea] obtenido el 8 de febrero de 2016.*

## **1.5.2 Misión y Visión**

### **Misión**

Identificar y satisfacer totalmente las necesidades de nuestros clientes proporcionándoles productos y servicios de la más alta calidad a través de negociaciones honestas que permitan otorgar salarios y prestaciones a los empleados y utilidades a la organización.

### **Visión**

Ser una empresa innovadora en su especialidad mediante nuestros productos y servicios con la más alta calidad, a través del apego de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad, al cumplimiento de los Estándares Operativos del Distribuidor de Siempre Contigo, a la mejora continua de nuestros productos y procesos y al constante crecimiento de la satisfacción de nuestros clientes, empleados, proveedores e inversionistas.

## **1.5.3 Objetivos de la Empresa**

### **Objetivo General**

Nuestro objetivo es dar lo mejor de nosotros mismos reflejando esto en una atención óptima y un excelente servicio a nuestros clientes.

### **Objetivos Particulares**

1. Ventas de unidades (entrega al cliente) 25 días, y refacciones 3 días. Estos objetivos son a partir de la fecha de la autorización o pedido del cliente.
2. Servicio 2 días para el servicio preventivo.
3. El índice de satisfacción del cliente con base al certificado de entrega del producto 90%.

4. Otorgar a nuestros empleados un programa permanente de capacitación, incentivos y superación personal que les permita mejorar su nivel de vida en un 5% anual, mediante un bono mensual del 5% de su salario.
5. Proporcionar a nuestros inversionistas una utilidad operativa mínima del 1% sobre ventas con base al presupuesto de proyección anual.
6. Mantener un nivel de implementación del sistema de gestión de calidad de un 85% con base al resultado de nuestras auditorías internas.

#### **1.5.4 Políticas de la empresa**

##### **Política de calidad**

El Trébol de Texcoco es una empresa dedicada a la compra venta de vehículos automotrices, refacciones y taller de servicio especializado en la marca General Motors de México centrandó su operación en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, empleados, proveedores e inversionistas, logrando esto a través del cumplimiento con los tiempos establecidos, con el desarrollo permanente de nuestro personal, la selección adecuada de proveedores, la aportación de utilidades a los inversionistas y el compromiso de mejorar continuamente los procesos. Nuestros procesos técnicos y administrativos nos especifican la manera de lograrlo.

##### **1.5.5 Principios**

1. Responsabilidad: Con la que cumplimos nuestros compromisos.
2. Puntualidad: Con la que entregamos nuestros productos y otorgamos los servicios.
3. Mejorar continuamente: Nuestros procesos técnicos y administrativos.
4. Disciplina: A través del apego a nuestras normas y políticas.

### 1.5.6 Valores

1. Honestidad: Con la que efectuamos nuestras negociaciones.
2. Amabilidad: Con la que atendemos a nuestros clientes, empleados y proveedores.
3. Dinamismo y entusiasmo con el que servimos.

### 1.5.7 Perfil corporativo

El Trébol de Texcoco es una agencia automotriz, distribuye todos los Chevrolet coches, pick-ups y SUVs para la región de Texcoco, Estado de México. Busca responder a todas las preguntas, y queremos compartir nuestros conocimientos y nuestra experiencia para ayudarle a escoger el coche que corresponda a sus necesidades. Si usted busca un coche nuevo o usado.

Esta empresa está constituida por las siguientes áreas importantes: Ventas, Refacciones, Servicio, Seminuevos, Administración y Hojalatería y Pintura.

### 1.5.8 FODA

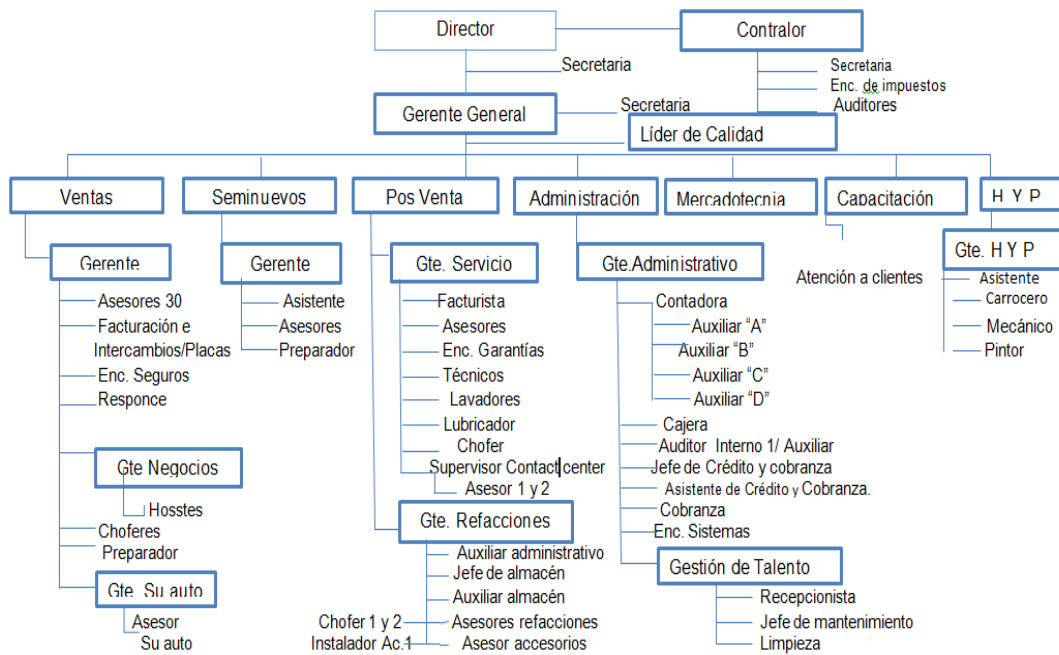
**Figura 2: Análisis FODA de El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**



Fuente: Recursos Humanos El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.

### 1.5.9 Organigrama

Figura 3: Organigrama de El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.



Fuente: Recursos Humanos El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.

## **CAPITULO II. MARCO TEORICO**

### **LIDERAZGO**

#### **2.1 Concepto de Liderazgo**

El liderazgo es un concepto muy extenso y estudiado actualmente debido al impacto que tiene y ha tenido en las organizaciones, ya que produce un efecto transformador para una empresa. Para tal efecto resalta la siguiente definición considerada la más completa: “el liderazgo es una actividad amplia y visionaria que trata de discernir las competencias y valores característicos de una organización; de articular y ejemplificar esa competencia y valores; de inspirar, e incluso transformar a los miembros de la organización, de que sienten, piensan y actúen en conformidad con esas ideas. (Hampton, 1989: 469).

Se emplea este concepto porque comprende aspectos generales del liderazgo; ya que abarca desde la visión y crecimiento de una empresa hasta el sentir y el actuar del personal que labora en la misma. Estos son factores decisivos para un liderazgo efectivo, pues parte del liderazgo radica en desarrollar y mejorar las conductas de los empleados en una organización. Dicho lo anterior el objetivo primordial del liderazgo es construir una organización comprometida con las metas y los valores de la empresa; y en retroalimentación, los líderes de la empresa comprometidos y preocupados por los trabajadores.

En particular el liderazgo es la capacidad de influir en los demás para lograr ciertos objetivos donde se vean implicados el líder y los colaboradores, lo que implica la participación y esfuerzo de todos los miembros de la organización.

De ahí radica la importancia que tiene el liderazgo para las empresas, y por esta razón muchas de estas se preocupan por buscar personal que sea capaz de inspirar a los demás para alcanzar los objetivos deseados; es decir la búsqueda de “un líder”.



## 2.2 Elementos clave de la definición de liderazgo

Lussier y Achua (2002), definen al liderazgo como “un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”. Enseguida se analizan estos elementos del concepto liderazgo, expuestas por los mismos autores.

**Líderes y seguidores.** Se debe de tener muy claro si se desea ser líder o seguidor, si a una persona no le interesa el querer dirigir a un grupo de personas lo mejor es que adopte la postura de seguidor, no obstante, los buenos seguidores también desempeñan funciones de liderazgo e influyen en el líder, es decir; el proceso de influencia se da entre líderes y seguidores. Cuando se dice líder se puede aludir a quien puede ser un administrador o un seguidor, pero algunas veces no sucede así. Un líder siempre cuenta con la habilidad de influir sobre los demás; un administrador tal vez no.

Un seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder y este puede ser un administrador o colaborador. Los líderes competentes influyen en los seguidores y estos en aquellos. Los buenos seguidores aportan e influyen en los líderes. Si se desea ser un seguidor capaz se deben compartir todas las ideas y para ser competente como líder se necesita escuchar a los seguidores y llevar a la práctica las sugerencias que estos hagan.

**Influencia.** “Influir es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio”. Esta es la parte medular del liderazgo. Así bien; el autor señala que cuando se tiene una posición directiva se cuenta con más poder para influir en los demás, aunque también los buenos seguidores ejercen en los demás su influencia. Los líderes eficaces saben cuándo guiar y cuando seguir. Los líderes eficaces comparten la responsabilidad de la dirección, por lo cual se describen dos modalidades de responsabilidad compartida:

“El término *liderazgo compartido* se utiliza cuando diferentes integrantes de un grupo desempeñan diferentes funciones de liderazgo”; lo que quiere decir que el

líder comparte el poder de influencia. Por otra parte se ha descubierto que el liderazgo compartido crea niveles altos de desempeño en la organización.

La segunda modalidad es el *coliderazgo* el cual existe cuando el poder y el reconocimiento se reparten sin cortapisas en la organización, los líderes eficaces cuentan con uno o más colegas que influyen en ellos. En términos generales un líder siempre tendrá una mano dura que lo acompañe.

**Objetivos organizacionales.** Como líder es importante plantear metas claras, desarrollarlas y ponerlas en marcha mediante la participación de sus colaboradores, influyendo en estos para trabajar en conjunto y orientados hacia un resultado que deseen tanto el líder como los seguidores.

**Cambio.** Para generar el cambio deseado en una organización se debe influir y establecer objetivos claros por parte del líder. Jack Welch, director general de General Electric, les pide a sus ejecutivos que le informen sobre cualquier idea que se les ocurra para mejorar el desempeño y por ello les pregunta ¿Qué recursos necesitan para que eso se haga realidad? Y les asigna los recursos. Para ser un buen líder y seguidor se debe de estar abierto al cambio. No existen frases como las siguientes en el vocabulario de los líderes triunfadores.: siempre lo hemos hecho de esta manera; nunca lo hemos hecho así; es imposible realizarlo; ¿acaso alguien más lo ha hecho?, etcétera.

**La gente.** Finalmente un elemento clave del liderazgo es la gente. Los líderes y seguidores capaces disfrutan el trabajo con las personas y de coadyuvar a que estas tengan éxito. Para ser eficaz en cualquier trabajo se debe de llevar bien con los demás.

## **2.3 Teorías del liderazgo**

### **2.3.1 Teoría de los Rasgos**

Robbins (2004), señala que los rasgos se pueden definir como aquellas conductas y comportamientos que las personas realizan en determinadas ocasiones de su vida cotidiana. Estos permiten describir las diferencias individuales de los seres humanos.

Esta idea surgió a principios del siglo XX y parte de la idea se basa en que el liderazgo está definido por una serie de características y cualidades que poseen los líderes. Desde entonces se buscan los atributos personales (sociales, físicos o intelectuales) que describan y diferencien a los líderes de aquellos que no lo son.

“Cuando Margaret Thatcher era primera ministra de Gran Bretaña, con frecuencia se señalaba su liderazgo. Era descrita como segura, con voluntad de hierro, constante y decidida. Estos términos se refieren a rasgos y, sea que amigos y enemigos lo adviertan en esos momentos, se convertían en propugnadores de las teorías de los rasgos” (Robbins, 2004: 314).

La teoría de los rasgos del liderazgo comprende características que sirven para distinguir las actitudes de los líderes de quienes no lo son, por medio del análisis de sus cualidades y características personales.

Gómez (2002), sostiene que a través de los estudios realizados a lo largo de los años sobresalen algunas características comunes para la teoría de los rasgos, las cuales son; la inteligencia, la responsabilidad, la actividad social, la confiabilidad, la originalidad, el estatus económico, las habilidades cognoscitivas y de seguridad: por mencionar las más importantes.

Con el estudio de estas características se podría definir si una persona es un líder eficiente o no, sin embargo aún con esta serie de atributos, no se ha logrado una concordancia entre los rasgos y habilidades que caracterizan a un líder.

La relación existente entre las acciones que toma un líder y las cualidades que éste posee son todavía indefinidas, se podrían mencionar una o más características y/o cualidades que definen a un individuo con liderazgo, pero esto no es 100% verídico ya que se ha demostrado que no son suficientes para demostrar quién puede y quien no puede ser un líder. Sin embargo cabe reafirmar que son características positivas y que indiferentemente cobran poder para ejercer el rol de líder.

Por otra parte cabe mencionar a Daniel Coleman quien propone la inteligencia emocional como uno de los rasgos más importantes y sobresalientes que describen a un líder. Menciona que una persona puede poseer inteligencia y tener una formación académica impecable pero esto no significa que tenga la cualidad para poder dirigir a un equipo de trabajo y llevarlo al éxito. Solamente las personas que tienen inteligencia emocional pueden ser líderes efectivos ya que tiene la capacidad de poder captar las emociones de todos los integrantes del equipo de trabajo y canalizarlas a un resultado positivo, cabe destacar que este talento no es innato, es decir, se puede aprender y desarrollar en las organizaciones.

### **2.3.2 Teoría del liderazgo transformador de Bass**

Bernard en Stoner (1996), al estudiar la teoría del liderazgo transformador ha contrastado dos tipos de conductas de los líderes la transaccional y la transformadora.

Estos dos tipos de conducta muestran que hay dos clases de líderes aquellos que se enfocan en las tareas y coordinan la ejecución correcta de las mismas, y los que se involucran en la ejecución de las tareas por medio de la motivación y preocupación por los empleados.

---

Daniel Coleman. Psicólogo estadounidense, nacido en Stockton, California, el 7 de marzo de 1946. Adquirió fama mundial a partir de la publicación de su libro Emotional Intelligence (en español Inteligencia emocional) en 1995.

Inteligencia emocional. Capacidad de captar las emociones de un grupo de personas y conducir las hacia un resultado positivo. Gómez (2002)

Para más detalle; los líderes transaccionales definen los procesos y actividades que deben llevar a cabo los empleados con el fin del logro de objetivos de la organización, creando en ellos la idea de que si realizan esfuerzos necesarios se podrán alcanzar los objetivos planteados, en cambio; los líderes transformadores se encargan de “motivar” a los empleados de manera que siempre que lleven a cabo alguna actividad, la elaboren con esfuerzos que sobrepasen lo esperado, esto es debido a que aumenta el valor y la importancia que se les da a las tareas delegadas.

Los líderes transformadores tienen una ardua labor a la hora de dirigir una empresa, porque no solo deben lograr que un equipo de trabajo alcance ciertos estándares de calidad y producción, sino también lograr que el equipo adopte la idea de “ir más allá” de lo que se les plantea, y que muestren interés por el bien del equipo de trabajo así como de la empresa.

Lograr esto en una empresa no es sencillo, pero no imposible; ya que por medio de las técnicas necesarias se puede lograr un equipo de trabajo excelente, por medio de un adecuado reclutamiento y selección de personal así como de una continua capacitación y atención a los empleados, dado que, para conocer si la empresa está logrando su objetivo, hace falta medir y comparar los resultados de los colaboradores, identificando el liderazgo y motivación.

Stoner (1996), sostiene que se ha hablado del líder como una persona con ciertas características, con una actitud y un carisma peculiar, sin embargo Sigmund Freud afirma que gran parte de la conducta humana adquiere forma en razón de los esfuerzos del inconsciente para satisfacer necesidades e impulsos insatisfechos.

## **2.4 Perfil de un líder**

¿Qué hace a una persona ser líder?

Existen ciertas habilidades y cualidades que integran a un líder, las cuales algunas prevalecen más que otras y el individuo tendrá que mejorarlas si desea adoptar la postura de un buen líder.

### **2.4.1 Habilidades de un líder**

Para poder llegar plenamente a ser líder es fundamental cultivar y desarrollar habilidades, en esta investigación se establecen las mismas bajo la perspectiva de Dalton, Hoyle y Watts (2007), Yukl (2008) y Jordan y Garay (2009):

En la figura 4 se aprecia que los autores se enfocan hacia las mismas habilidades solo que mencionan partes complementarias hacia estas. En general las habilidades técnicas se requieren para realizar una tarea pero es indispensable adoptar conocimientos sobre métodos y procesos para ejecutar esta habilidad. Las habilidades conceptuales implican conocimientos amplios no solo los que se requieren dentro de la empresa. En contraparte, las habilidades personales expuestas por Jordan y Garay (2009) se enfocan más a la personalidad de la persona para desempeñarse adecuadamente en el trabajo y no necesariamente al dominio de conceptos generales y administrativos que se requieren. Por último las habilidades de relaciones humanas o sociales se necesitan para saber tratar a las personas en el trabajo.

En razón de estas habilidades, se puede sostener que si un alto mando de una compañía tiene la iniciativa y decisión de desarrollar estas habilidades será capaz no solo de poder ser un líder sino también de alcanzar los objetivos de la empresa. Aunque cabe señalar que no será un proceso sencillo, ya que conlleva mucho tiempo, esfuerzo y compromiso total del jefe.

**Figura 4: Habilidades de un líder**

<b>Habilidades</b>	<b>Habilidades de un líder expuestas por Dalton, Hoyle y Watts.</b>	<b>Habilidades de un líder expuestas por Yukl.</b>	<b>Habilidades de un líder expuestas por Jordan y Garay</b>
<b>Habilidades técnicas</b>	Son las que se requieren para realizar una tarea en particular.	Conocimientos sobre métodos, procesos, y técnicas para realizar una actividad.	Competencias relacionadas con la tarea que se ejerce.
<b>Habilidades conceptuales</b>	Se les designa a veces como administrativas o globales.	Capacidad analítica, pensamiento lógico, dominio de la formación de conceptos.	
<b>Habilidades personales</b>			Relacionadas con el yo interno y los rasgos de la persona que permiten ser eficaces en el desempeño laboral.
<b>Habilidades de relaciones humanas</b>	Son aquellas habilidades en las cuáles intervienen el líder y sus colaboradores.		
<b>Habilidades sociales</b>		Conocimientos sobre la conducta humana y los procesos de relaciones sociales.	Comportamientos de una persona que permiten relacionarse favorablemente con otras

Fuente: Elaboración propia, 2016

#### **2.4.2 Cualidades del líder**

Para poder conformar a un líder no basta con poseer las tres habilidades inicialmente descritas, el jefe o gerente tendrá la necesidad de poseer las siguientes

características o cualidades mencionadas por Münch (2011) y Maxwell (2007) Ver Figura 5 Y 6.

**Figura 5: Cualidades de un líder expuestas por Münch.**

<b>Cualidades de un líder expuestas por Münch</b>	
<b>1.- Confianza</b>	En sí mismo para inspirar seguridad a los colaboradores.
<b>2.- Visión</b>	La capacidad de plantear una visión que inspire a los seguidores es fundamental para dirigir los esfuerzos a la vez que generar iniciativas que propicien y faciliten el logro de los objetivos.
<b>3.- Sentido Común</b>	Un líder necesita sentido común para delegar y ejecutar correctamente, para adaptarse al cambio, para tratar a su gente, para entender a los clientes, entre muchos otros aspectos.
<b>4.- Actitud Positiva</b>	El líder tiene la capacidad de encontrar el lado positivo ante todas las situaciones, si hubo un error en la empresa; el líder tiene el poder de resolverlo y no solo eso sino también de encontrar el lado efectivo de ese problema
<b>5.- Don de Mando, Sinceridad, Justicia y Lealtad</b>	Una conducta con sinceridad y justicia engendra en el personal compromiso y lealtad.
<b>6.- Disciplina, espíritu de logro</b>	El directivo requiere fijar metas claras y específicas y hacer partícipe de ellas a su gente.
<b>7.- Inteligencia racional y emocional</b>	Consiste en la aplicación y el control de las emociones; saber manejar estas emociones e impulsos para tomar una buena decisión.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Figura 6: Cualidades de un líder expuestas por Maxwell.**



<b>Cualidades de un líder expuestas por Maxwell</b>	
<b>1.- Carácter</b>	Sé un pedazo de roca
<b>2.- Carisma</b>	La primera impresión puede ser determinante.
<b>3.- Compromiso</b>	Es lo que separa a los haceadores de los soñadores.
<b>4.- Comunicación</b>	Sin ella viajas solo.
<b>5.- Capacidad</b>	Si la desarrollas ellos vendrán.
<b>6.- Valentía</b>	Una persona con valentía es mayoría.
<b>7.- Discernimiento</b>	Pon fin a los misterios no resueltos.
<b>8.- Concentración</b>	Mientras más aguda sea, más agudo serás tú.
<b>9.- Generosidad</b>	Tu vela no pierde nada cuando alumbras a todos.
<b>10.- Iniciativa</b>	No deberías salir de casa sin ella.
<b>11.- Escuchar</b>	Para conectarte con sus corazones, usa tus oídos.
<b>12.- Pasión</b>	Toma la vida y amala.
<b>13.- Actitud Positiva</b>	Si crees que puedes, puedes.
<b>14.- Solución de problemas</b>	No puedes dejar que tus problemas sean un problema.
<b>15.- Relaciones</b>	Si tomas la iniciativa, te imitarán.
<b>16.- Responsabilidad</b>	Si no llevas la bola, no puedes dirigir el equipo.
<b>17.- Seguridad</b>	La competencia nunca compensa la inseguridad.
<b>18.- Autodisciplina</b>	La primera persona a la que tienes que dirigir eres tú mismo.
<b>19.- Servicio</b>	Para progresar, pone a los demás primero.
<b>20.- Aprender</b>	Para mantenerte dirigiendo, mantente aprendiendo.
<b>21.- Visión</b>	Puedes conseguir sólo lo que puedes ver.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En la figura 5 y 6 se aprecia que los autores consideran dos habilidades idénticas las cuales son actitud positiva y visión, sin embargo las otras habilidades se

relacionan y complementan entre sí. Por esta razón se consideran importantes todas las cualidades presentadas por los dos autores.

### **2.4.3 Concepto de líder**

Un líder posee habilidades y cualidades, algunas adquiridas naturalmente y otras desarrolladas a través del tiempo, se ha de mencionar que estas características no sólo conforman al líder sino también a sus seguidores, al adoptar todas estas habilidades y cualidades la misión del líder será que todos sus seguidores se apropien de ellas; lo que quiere decir que debe de influir en los demás y cuyo fin sea el desarrollo de la organización.

Por lo cual se define al líder como: un individuo capaz de influir en los demás conforme a sus ideales, objetivos, habilidades y cualidades, y de obtener el compromiso de todos sus seguidores para alcanzar las metas establecidas, donde todos los miembros de la organización salgan beneficiados.

Un aspecto muy importante conforme a esta definición son los seguidores, si no hay seguidores es indiscutible que no hay líder. Para poder identificar a un líder, resulta una tarea muy sencilla, una persona puede llamarse así mismo líder pero lo que realmente identifica a un auténtico líder son sus seguidores. “La prueba del liderazgo se encuentra en los seguidores”. (Maxwell, 2007: 19)

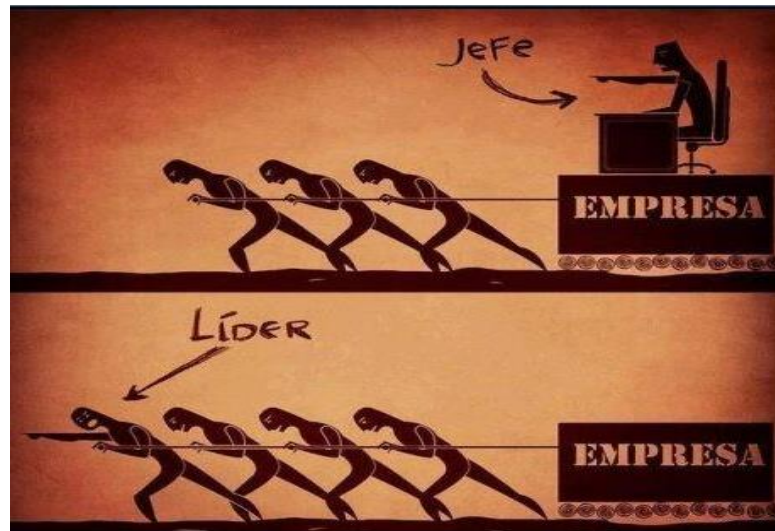
### **2.4.4 Diferencia entre líder y jefe**

En vista de que se ha establecido una definición de líder, resalta significativo la diferencia que tiene con el concepto de jefe; “la palabra jefe es un concepto referido a todos aquellos que tienen personas a su cargo, sin importar su nivel jerárquico”. (Alles, 2010: 11)

En cuanto a dicho concepto el jefe es aquella persona que se le asigna el poder de dirigir a un cierto grupo de personas, puede ser en algún departamento de una

empresa o el control total de ésta, el puesto puede ser concedido o generado por algún mérito propio.

**Figura 7: Diferencia entre líder y jefe.**



Fuente: <https://dialogusci.wordpress.com>

¿Entonces un jefe puede ser un líder?

En algunos casos puede suceder y en otros no, el caso común donde no suele presentarse esta situación es en las empresas familiares en donde el jefe de la empresa otorga el puesto de gerente general a su hijo (a) sin importar el desempeño que haya tenido y los logros alcanzados, en contraste; con una empresa que no aplique esta postura, el jefe puede ser asignado por un buen desempeño, experiencia, talento, algún objetivo importante obtenido e inclusive por algún rasgo de líder que lo identifique para poder ejercer el puesto de jefe en cualquier jerarquía de la empresa, aunque cabe resaltar que también en estos tipos de empresa no pueda ser aplicado de esta forma y se le asigne el poder a una persona sin fundamentos para ejercer dicho cargo. Lo que quiere decir que si se puede encontrar a un líder en un puesto de jefe en algunos casos, pero la clave radica en que no sea considerado o llamado jefe sino líder por la siguiente razón:

Münch (2011) dice que un líder se distingue de un jefe por que el personal bajo su cargo reconoce en él no sólo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencia, habilidades y competencias: de tal forma que inspira respeto, confianza y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización.

En resumen un jefe ordena a sus empleados a lograr los objetivos de la empresa por su propia cuenta inspirando miedo a sus subordinados y un líder participa, aconseja y guía a su equipo con la finalidad de compartir el éxito de toda la organización, inspirando confianza y entusiasmo durante la labor (Ver Figura 4).

## **2.5 Estilos de Liderazgo**

A continuación se presentan los estilos de liderazgo que adoptan los líderes dependiendo de las funciones que desempeñan con más constancia.

“Los investigadores que exploraron las funciones del líder llegaron a la conclusión de que los grupos para operar necesitan debidamente que alguien desempeñe dos funciones básicas: las funciones relativas a las tareas o de la solución de problemas y las funciones para mantener el grupo o sociales” (Stonner, Freeman y Gilbert, 1996: 518).

El directivo que pueda desempeñar ambas funciones puede considerarse como un líder absolutamente efectivo, sin embargo, encontrar a la persona idónea para desempeñar tales actividades puede llegar a ser complicado. Para esto los autores sugieren que en una empresa los directivos o los líderes al mando de las operaciones sean dos y cada uno con la habilidad que se necesita.

La diferencia entre estas dos funciones radica en el estilo de liderazgo que se maneje, por ejemplo: los gerentes que se inclinan más hacia el logro de objetivos y la realización de tareas de forma correcta, mantienen un control y supervisión constante en empleados o colaboradores. Por otra parte hay gerentes cuyo estilo va enfocado al desarrollo y satisfacción, así como el crecimiento personal de los

empleados, con el fin de promover mejores relaciones y equipos de trabajo y un compromiso firme hacia la empresa.

En una empresa debe coexistir la armonía entre estas dos funciones ya que al enfocarse en los objetivos deseados y al mismo tiempo en el ser y sentir de los trabajadores, se obtienen buenos resultados con calidad, relaciones amigables y un esfuerzo sostenido por parte de los trabajadores, propiciando mejoras continuas en la empresa, debido al buen ambiente laboral y al compromiso con la organización.

En conclusión los dos estilos de liderazgo: orientado a las tareas y orientado a los empleados deben implementarse al mismo tiempo en una organización. Cabe mencionar que el uso independiente de cada uno de estos estilos tiene diferentes resultados, es decir, uno funciona u obtiene mejores resultados que otro.

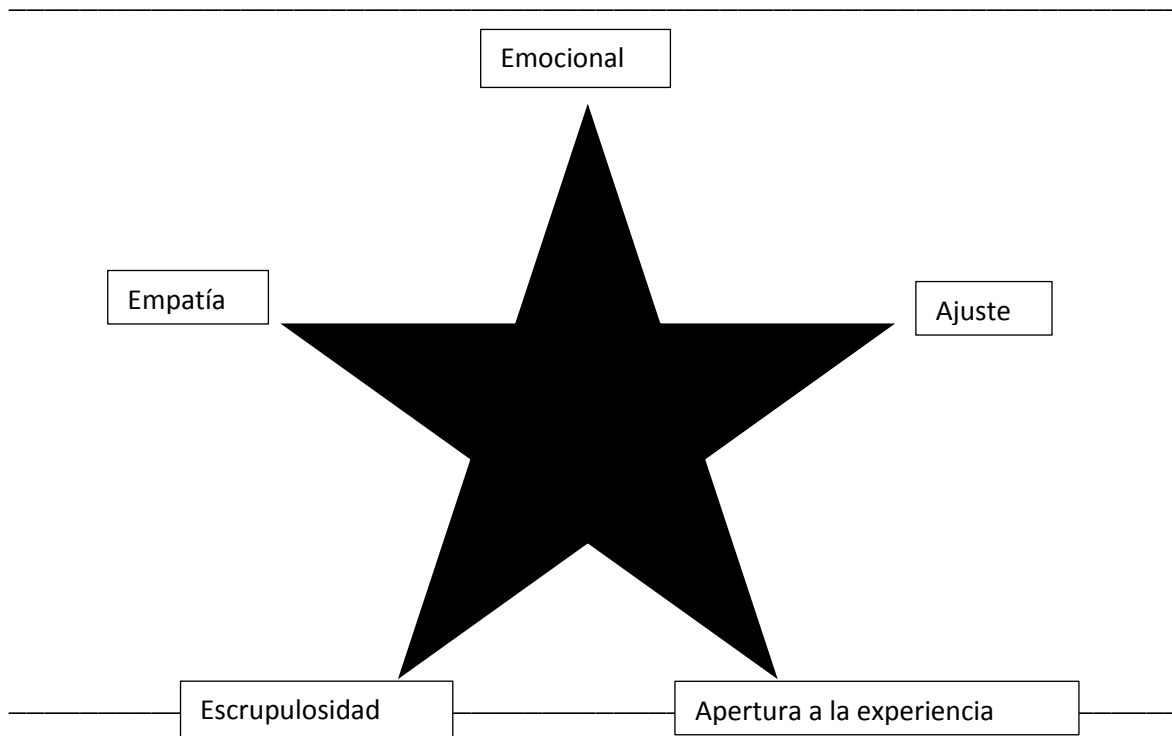
Un estudio de la universidad Estatal de Ohio menciona que el estilo orientado a las tareas tenía mucha menor efectividad que el orientado a los empleados. Esto es debido a que como era de esperarse la tasa de satisfacción era más alta y los niveles de rotación eran más bajos con los líderes que manejaban un estilo orientado a la consideración de los empleados, por lo contrario los gerentes que utilizaban un estilo de liderazgo orientado a las tareas tenían poca satisfacción de los empleados, pues tenían muchas quejas y una tasa de rotación de personal alta. ” (Stonner, Freeman y Gilbert, 1996: 520).

## **2.6 Modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad**

Lussier y Achua (2002). Establecen un modelo que consiste en clasificar la personalidad y que goza de mayor aceptación a diferencia de otros, ya que está sustentado en investigaciones muy serias. Para definir la personalidad habrá que dar un concepto primeramente de lo que son los rasgos; estos “son características que distinguen a las personas”. Por tal concepto la personalidad es la fusión de todos los rasgos que posee un individuo y que definen su comportamiento.

El propósito de las cinco grandes dimensiones es clasificar de manera confiable la mayor parte o todos los rasgos con que una persona describiría a alguien más. En este modelo los rasgos se clasifican dentro de alguna de estas dimensiones: emocionalidad, empatía, ajuste, escrupulosidad y apertura a la experiencia. (Ver Figura 5).

**Figura 8: Las cinco grandes dimensiones de rasgos de personalidad.**



Fuente: Lussier y Achua (2002).

**Emocional.** En esta dimensión de personalidad se encuentran los rasgos referentes al liderazgo y la extroversión, por lo cual las personas que poseen estos rasgos de emocionalidad son dominantes y quieren siempre hacerse cargo de la situación, para el caso de aquellas personas que no poseen una acentuada emocionalidad prefieren ser seguidores. Generalmente lo emocional se halla entre la extroversión y la introversión, lo cual resulta fácil de identificar por parte de un individuo.

**Empatía.** Dentro de la dimensión de empatía de la personalidad están los rasgos de armonía interpersonal. Los individuos que tienen una personalidad de empatía

son sociables y considerados como personas cálidas, de tratos fáciles, amigables y compasivos a diferencia de una persona que no lo es.

**Ajuste.** Esta dimensión de personalidad comprende rasgos de estabilidad emocional. La palabra estable se refiere al autocontrol, tranquilidad, resistir la presión, estar tranquilo, seguro y ser positivo, así como aludir a los demás; en cambio con la palabra inestable se alude a quien no tiene control, no resiste la presión, se muestra nervioso, inseguro y negativo y habla mal de los demás.

**Escrupulosidad.** Comprende rasgos relacionados con el logro. La gente con este rasgo se caracteriza por estar dispuesta a trabajar arduamente y conceder tiempo y esfuerzos adicionales para cumplir con los objetivos y lograr excelentes resultados.

**Apertura a la experiencia.** Comprende rasgos relacionados con la disposición a cambiar y probar cosas nuevas. Quienes no poseen estos rasgos tienen una disposición baja a la apertura y evitan cualquier modificación.

### **2.6.1 Perfiles de Personalidad**

Lussier y Achua (2002) Mencionan que los perfiles de personalidad son características tipológicas que identifican rasgos individuales, acentuados y débiles, y que se emplean para clasificar a la gente y predecir resultados positivos en el trabajo; según sus rasgos. Las organizaciones con frecuencia aplican pruebas de personalidad para determinar si el perfil de una persona puede pronosticar buenos resultados laborales.

Cabe concluir que los autores indican que el modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad se aplica a nivel universal y que la dimensión de escrupulosidad es el mejor indicador de éxito en el trabajo a nivel mundial.

## 2.7 El liderazgo en la actualidad

El papel del liderazgo en la actualidad es un aspecto sumamente importante para las empresas, pues como se ha establecido un líder es la persona encargada de crear su propio equipo, comprometiéndolos hacia el logro de los objetivos para beneficio de todo el grupo; es por esta razón que los expertos de Recursos Humanos o personas encargadas de asignar puestos de alto nivel jerárquico deben de buscar e identificar a aquellas personas que tengan el perfil de líder con el objetivo de que estos nuevos líderes agreguen valor a la organización mediante sus habilidades, talento, estilos, etcétera.; y toda la empresa en general pueda alcanzar el éxito deseado.

Cerezo (2015) menciona que recientemente muchas empresas han adoptado diferentes transformaciones, técnicas y estrategias basadas en el liderazgo para alcanzar el éxito; tal es el caso de BBVA Bancomer siendo considerada una de las mejores multinacionales para trabajar debido a sus líderes y la oferta integral que pone a disposición de los empleados según Héctor Paniagua director general de Recursos Humanos de BBVA Bancomer.

“Para esta institución, un buen liderazgo hace la diferencia entre un excelente lugar para trabajar y otro que no lo es”, es por esa razón que la empresa pone especial atención en el cuidado de sus líderes y en la inversión que realiza constantemente para capacitarlos, pues a su parecer los buenos líderes mantienen empleados contentos. “Si tu jefe te hace sentir que eres importante como persona, te muestra por qué tu trabajo es valioso y, además, mantiene conversaciones continuas contigo sobre tu desempeño y el desarrollo de tu carrera, creas un vínculo tremendo con él y con la empresa, y en esto estamos trabajando todos los días” , explica el directivo.

Actualmente en BBVA Bancomer existen planes para el cuidado de la salud de los trabajadores y sus familias; así como también actividades de responsabilidad social; las cuales son acciones muy ricas porque fomentan el sentido de pertenencia y hacen que los empleados se sientan seguros y orgullosos de trabajar ahí. Otra oportunidad que los empleados valoran mucho es la Universidad Bancomer la cual



se fundó hace dos años y ha beneficiado a más de 6,000 empleados que han concluido sus estudios de nivel bachillerato o licenciatura.

Gran parte de la transformación de Bancomer incluye mayor capacitación y nuevas formas de trabajo. Los equipos de la red de sucursales han recibido mucho entrenamiento para atender de mejor manera al cliente, y también se ha preparado a los líderes para que sepan cómo relacionarse mejor con sus equipos y obtengan buenos resultados. Esto ha generado menos estrés y más productividad y los empleados pueden salir más temprano del trabajo.

Lo que acontece en BBVA Bancomer es un evidente caso del poder transformador del liderazgo, la empresa cuida y retiene a todo su personal mediante diversos programas que ha diseñado y establecido para una transformación positiva de toda la empresa en el país, principalmente empieza conservando y capacitando a los líderes quienes son los encargados de mantener al grupo de personas que tienen a su cargo mediante “motivación” constante que genere a los trabajadores confianza, seguridad, satisfacción laboral y que hagan que todos los colaboradores se pongan la camiseta; es decir se sientan orgullosos de pertenecer a esta empresa y no tengan la voluntad de abandonarla, el cuál es otro beneficio, pues la empresa no tiene que gastar en procesos de contratación constantemente, y obtiene personal de calidad por el tiempo de experiencia que tienen sus empleados trabajando.

El resultado de todas estas transformaciones que ha adoptado Bancomer es muy notable con el hecho de enfocarse específicamente en desarrollar a sus líderes y a su capital humano generó un gran impacto en toda la empresa: ha creado personal profesional mediante la Universidad Bancomer en la cual forman a su gente y también mediante la retención de personal, pues ahí intervienen muchos otros factores como puede ser la capacitación constante y las nuevas formas de trabajo, lo que hacen que los trabajadores hagan su labor de una manera eficaz y la empresa obtenga una elevada productividad.

Es natural que aunque la empresa aportó diversos planes enfocados a la satisfacción de los trabajadores, si no hubiera desarrollado de igual manera a sus

líderes estos programas hubieran fracasado pues no habría quien coordinara los esfuerzos e inspirara en los demás la confianza que la empresa deposita en ellos; además de que tal y como lo menciona el director general de Recursos Humanos de Bancomer; un buen liderazgo hace la diferencia entre un buen lugar para trabajar y otro que no lo es obteniendo así múltiples beneficios para la organización.

Reafirmando el título del papel del liderazgo en la actualidad se asevera que los buenos líderes transforman a las empresas con una productividad y calidad alta sea cual sea el tipo de compañía el líder tendrá el talento de poder desarrollar a sus subordinados obteniendo así el éxito general de la empresa.

## **2.8 Perspectivas del liderazgo**

El futuro del liderazgo promete mucho, un buen liderazgo hace el cambio en la empresa y es por esta razón que se han presentado muchos casos de organizaciones que han triunfado gracias al enfoque que pusieron en el liderazgo; por esto es que las empresas de hoy en día están adoptando esta postura, para que en un futuro, el liderazgo se vea plasmado en el éxito de la compañía.

Las miles de empresas hoy por hoy se preocupan por adoptar muchos líderes en las organizaciones; pues si un líder puede hacer un cambio notable, con la participación de dos o más podrá haber una transformación enorme en la organización.

Hesselbein (2006) afirma que a lo largo de la historia han existido infinidad de líderes; unos con ideales y características propias que los hacen diferentes a otros, pues cada líder tiene su forma única de inspirar a los demás. Los líderes del mañana se enfrentarán con demandas mayores y más complejas que las existentes, debido a que tendrán que adaptarse a los cambiantes papeles de los diferentes sectores de la sociedad, y probablemente corresponderán a ideales o posturas de líderes anteriores. Los líderes del futuro altamente efectivos tendrán personalidades determinadas y tendrán fe en la capacidad de los individuos para crecer.

**Figura 9: Liderazgo en la actualidad y perspectivas del liderazgo.**

<b>EL LIDERAZGO EN LA ACTUALIDAD</b>	<b>PERSPECTIVAS DEL LIDERAZGO</b>
Recientemente muchas empresas han adoptado diferentes transformaciones, técnicas y estrategias basadas en el liderazgo para alcanzar el éxito.	Las empresas se preocupan por adoptar muchos líderes en las organizaciones; pues si un líder puede hacer un cambio notable, con la participación de dos o más líderes podrá haber una transformación enorme en la organización.
Un líder motiva haciendo participe a los trabajadores. Agregan valor a la organización mediante sus habilidades, talento, estilos, etcétera.	Los líderes del mañana se enfrentarán con demandas mayores y más complejas que las existentes, debido a que tendrán que adaptarse a los cambiantes papeles de los diferentes sectores de la sociedad
Los buenos líderes transforman a las empresas con una productividad y calidad alta sea cual sea el tipo de compañía el líder tendrá el talento de poder desarrollar a sus subordinados obteniendo así el éxito general de la empresa.	Los líderes del futuro altamente efectivos tendrán personalidades determinadas y tendrán fe en la capacidad de los individuos para crecer.

Fuente: Elaboración propia, 2016

Hasta aquí lo esencial es que el líder siempre adoptará diversos cambios para beneficio de su equipo; día a día, mes con mes, año con año, no importa la organización, el líder buscará continuamente la oportunidad de inspirar a los demás según los objetivos planteados en el cual todos se vean beneficiados. Es significativo ante dichos cambios que el líder evite la resistencia del personal al cambio; principalmente estableciendo los beneficios y nuevas oportunidades que

tendrán los empleados o en su defecto aplicar alguna habilidad que permita al colaborador no resistirse.

Para terminar con el tema de liderazgo se concluye que los líderes transforman organizaciones obteniendo éxito, y es por ello que las empresas se preocuparán cada día más por adoptar muchos tipos de líderes. El éxito de una empresa depende de un buen liderazgo.

## MOTIVACIÓN

### **2.9 Concepto de Motivación**

En la actualidad algunas empresas no prestan la atención necesaria al impacto que tiene la motivación, tal y como se presenta en El Trébol de Texcoco esta representa un elemento primordial para el éxito de toda organización ya que influye

directamente en la mentalidad y compromiso de los empleados hacia las actividades que realizan; y que repercuten en los objetivos de la organización.

Toda conducta es provocada por algún factor, no surge de la nada; siempre encontramos un móvil, algún motivo detrás de la conducta. La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo. (Universidad Tecnológica de México, 2002).

Claro que para poder motivar a cualquier organismo son necesarios ciertos factores que constituyen a la motivación, los cuales son: provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo fijo.

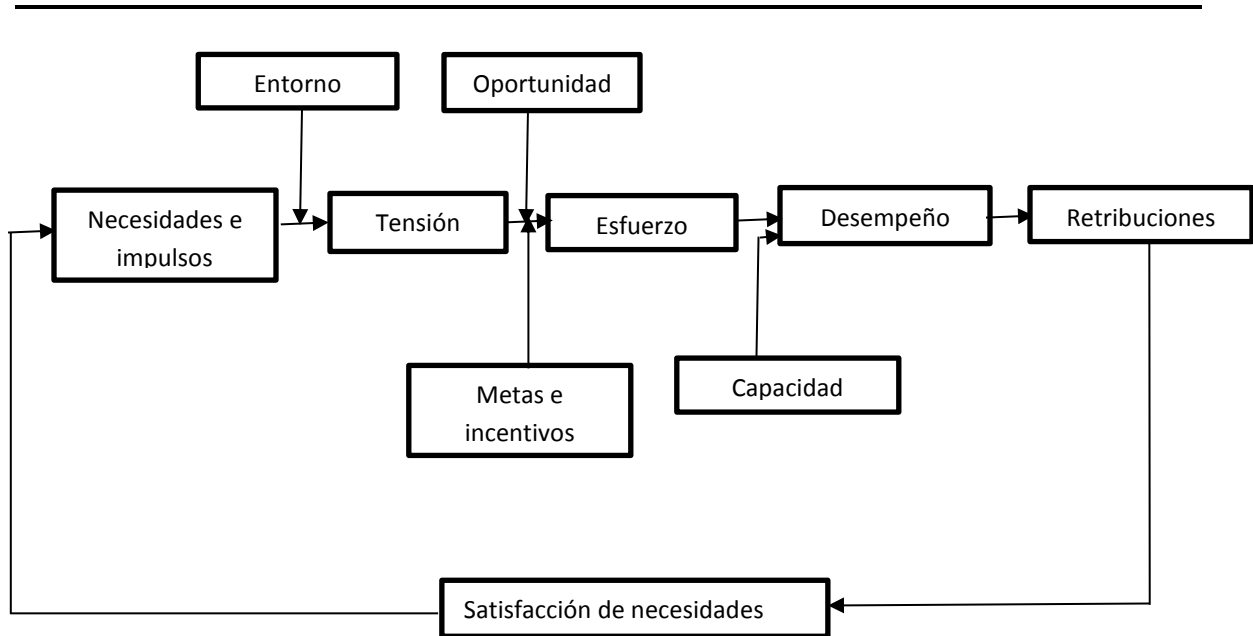
Para Robbins (1999) la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. En otras palabras se puede considerar como la voluntad que tienen las personas para llevar a cabo grandes esfuerzos y de esta manera poder alcanzar las metas organizacionales e individuales.

## **2.10 Modelo de Motivación.**

En seguida se presenta un modelo de motivación mostrado por Davis y Newstrom (1999), donde intervienen variables básicas importantes como impulso, esfuerzo, desempeño y satisfacción (Ver Figura 6). En este modelo se aprecian los factores correspondientes para que exista dicho proceso; la comprensión de las necesidades del individuo es la raíz de todos, pues a su vez influye en la tensión y esfuerzo ligados hacia las metas y objetivos del colaborador; en donde interviene el entorno que lo rodea (compañeros de trabajo, herramientas, etcétera), dicho esfuerzo debe ser coordinado hacia un desempeño elevado y tiene la finalidad de obtener una productividad favorable para la empresa y consecuentemente incentivos o beneficios que satisfagan los requerimientos del trabajador. Es claro recalcar que una vez que se han obtenido los objetivos deseados el proceso tiende a ser retroalimentado; es decir pueden surgir nuevas necesidades, y el ciclo vuelve a comenzar. Lo que se debe tratar de hacer es buscar una satisfacción permanente

o que dure un tiempo considerable para los empleados, pues así tanto los colaboradores como los administradores se ven beneficiados; cabe señalar que para satisfacer estas necesidades, los líderes no solo se deben de basar en las diferencias individuales, ya que las “influencias culturales” juegan un papel muy importante en la sociedad.

**Figura 10: Modelo de motivación.**



Fuente: Davis y Newstrom (1999)

## 2.11 Teorías Motivacionales

Desde tiempos muy remotos han existido diversas teorías que refuerzan cada vez más el poder del proceso de motivación. Para la presente investigación y por su debida importancia se establecen las primeras teorías motivacionales propuestas por Maslow y Herzberg, aunque las teorías contemporáneas como la teoría de las tres necesidades propuesta por David McClelland, la teoría de la fijación de metas expuesta por Edwin Locke, entre otras, complementan el proceso de motivación

### 2.11.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.

Quizás una de las teorías de motivación más conocida y discutida a lo largo de los años es la teoría de necesidades propuesta por Maslow en Koontz (2002); esta teoría parte del supuesto de que, a medida de que las personas crecen y satisfacen sus necesidades de niveles inferiores, entonces surgen necesidades de niveles superiores que naturalmente el individuo querrá satisfacer. Por lo cual se establece que dichas necesidades se satisfacen en un orden jerárquico. Maslow concluyó que cuando una serie de necesidades se ve satisfecha, este tipo de necesidad deja de causar motivación (Ver Figura 7).

Las primeras necesidades según Maslow que deben ser satisfechas son las necesidades fisiológicas, que se refieren a las necesidades básicas para sobrevivir en un individuo como: alimentos, hogar, vestido y sueño; las cuáles pueden ser satisfechas inicialmente en el individuo por parte de la empresa mediante los salarios y prestaciones brindados a los trabajadores.

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas surgen las necesidades de seguridad, que son las necesidades relativas a la ausencia de peligro físico y de miedo ante la pérdida de trabajo, posesiones, alimento y refugio; en pocas palabras, la motivación por no perder las necesidades fisiológicas; es decir la búsqueda de una estabilidad personal. Estas necesidades las empresas las satisfacen mediante condiciones laborales seguras, seguro de gastos médicos, pensiones, etc.

Posteriormente emergen las necesidades de afiliación o aceptación. Los seres humanos son seres sociales y por tanto necesitan ser aceptados por otros, para tal situación emerge la necesidad de ser integro dentro de su equipo de trabajo; cuya finalidad será que el individuo se sienta a gusto en su puesto de trabajo y se sienta motivado para realizar sus labores eficazmente. Para satisfacer estas necesidades

---

Abraham Maslow. Fue un psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista, una corriente psicológica que postula la existencia de una tendencia humana básica hacia la salud mental, la que se manifestaría como una serie de procesos de búsqueda de la autorrealización. Wikipedia.org (2003) Biografía Maslow, Abraham Harold [línea] obtenido el 5 febrero de 2016.

las empresas organizan viajes, fiestas, forman equipos deportivo; entre otros aspectos más para propiciar la interacción y aceptación entre los empleados.

**Figura 11: Jerarquía de las necesidades de Maslow.**



Fuente: Koontz (2002)

En seguida aparecen las necesidades de estima; de acuerdo con Maslow una vez que los individuos satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a buscar la estimación tanto propia como de otros y señala que este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y autoconfianza. Las empresas satisfacen estas necesidades mediante estímulos para realizar el trabajo, aumentos salariales por méritos propios, reconocimientos, haciendo participes a los empleados mediante la toma de decisiones, entre otros más.

Por último está la necesidad de autorrealización, la cual para Maslow es la de mayor poder en base a la jerarquía y se refiere al deseo de convertirse en lo que uno es capaz; lo que quiere decir que la persona maximiza su potencial mediante esfuerzos que le permitan obtener mayores resultados. Para satisfacer estas necesidades las organizaciones fomentan destrezas entre los empleados dándoles la oportunidad



de ser creativos, ascendiéndolos y fortaleciendo su capacidad para ejercer un completo control de su trabajo.

### **2.11.2 Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg.**

Herzberg en Lussier y Achua (2002) publicó su Teoría Bifactorial, en la cual combinó las necesidades de orden inferior en una clasificación que denominó higiene o mantenimiento; y las necesidades de orden superior en una clasificación que llamó motivadores. Esta teoría afirma que a la gente lo motivan los factores motivadores y no los de mantenimiento, por lo siguiente:

Los factores de mantenimiento también se les denomina extrínsecos; pues la motivación proviene de fuentes externas a la persona y al trabajo mismo, algunos de estos motivadores son: el salario, la seguridad en el empleo, prestaciones laborales, condiciones laborales, incentivos y relaciones interpersonales. Estos factores como se mencionó son de orden inferior.

Respecto a factores motivadores o intrínsecos provienen del interior de la persona; es decir algo que impulsa al trabajador bajo la voluntad del trabajo mismo, estos incluyen; logro, reconocimiento, reto y progreso. Ante tal situación las empresas se dedican a crear puestos interesantes para los trabajadores y que planteen desafíos para ellos cuya finalidad principal es que los empleados realicen algo que les agrade y que su única recompensa sea hacerlo de la mejor manera.

Al respecto conviene decir que Herzberg objeta que si no se ofrecen los factores de mantenimiento pueden causar insatisfacción notoria en los trabajadores, pero su presencia no lo motiva necesariamente por ejemplo; Herzberg menciona que si un empleado muestra insatisfacción por su sueldo y se les brinda un aumento salarial dejarán de estar insatisfechos, pero pronto se acostumbrarán al nuevo estándar de vida y necesitarán otro aumento; por lo cual se crea un círculo vicioso. Por tanto Herzberg sostiene que las organizaciones se deben de inclinar hacia la implementación de los factores motivadores, es decir; al trabajo mismo.

### **2.11.3 El dinero como motivador**

Como es notorio el dinero importa más para algunas personas respecto a otras, y que si llega a motivar a algunos empleados no necesariamente los hace trabajar más arduamente. El poder que tiene el dinero de motivar es limitado. Un ejemplo son los empleados que se sienten cómodos en la empresa y no se esfuerzan por obtener más dinero, o también pueden existir trabajadores que no deseen trabajar más horas aunque se les pague el doble e incluso el triple de su jornada laboral. Sin embargo con todo y esto el dinero es sustancial no basta con reconocer a los empleados con trofeos o reconocimientos. Lussier y Achua (2002).

### **2.11.4 Como motivar a los empleados con la Teoría Bifactorial.**

Anteriormente se creía que el mejor motivador era el dinero y otros factores motivadores extrínsecos. De acuerdo con el nuevo paradigma el salario cumple con las necesidades de los empleados, pero no es el mejor motivador. Como se afirmó la mejor manera de motivar es a través de los motivadores intrínsecos, debido a lo cual; Herzberg afirma que los administradores primeramente deben asegurar el nivel salarial de los empleados y otros factores de mantenimiento necesarios, con la finalidad de que no cause insatisfacción inicialmente en el trabajador, posteriormente se deben implementar los procesos de motivación en el trabajo mismo, construyendo ideas para que el trabajo resulte más interesante dinámico y con mayores desafíos.

### **2.12 Lineamientos Motivacionales de Deming**

Münch (2011) señala que W. Edwards Deming, uno de los más grandes creadores de la filosofía de mejora continua, propone una serie de lineamientos para incrementar la motivación en los colaboradores y establecer en ellos un compromiso hacia la empresa, los cuales se presentan a continuación:

1. Usar refuerzos positivos para reconocer y estimular las conductas deseadas. Esto se refiere a una acción, conducta o recompensa por parte del gerente hacia el trabajador mediante el hecho de haber realizado algo fuera de lo común y que el empleado ve con agrado; es decir que lo beneficia directamente.
2. Preguntar y ofrecer ayuda a los subalternos, cuya finalidad será que los empleados realicen mejor su trabajo día con día y sientan comodidad y deseo por realizar sus tareas correspondientes.
3. Solicitar opiniones del personal para tomar mejores decisiones.
4. Efectuar juntas efectivas mediante la participación de todos los empleados, dichas reuniones deben de tener un objetivo; el cual deberá de ser cumplido.
5. Mantener informados constantemente a los subalternos sobre planes futuros y objetivos deseados; esto hace sentir al empleado parte importante de la empresa.
6. Actuar oportunamente ante las inquietudes, necesidades y sugerencias de los colaboradores. Siempre dar una respuesta honesta y completa a los empleados.
7. Mantener un adecuado control administrativo. Basándose en este punto, el líder debe administrar correctamente los recursos para lograr los objetivos previamente establecidos.
8. Delegar actividades conscientemente; lo que implica conocer el personal con el que trabaja y deslindar responsabilidades a quien tenga la habilidad y capacidad de poder realizarlas.
9. Tratar con dignidad y respeto a todos los colaboradores. Al ganarse el respeto de los trabajadores se podrá facilitar de igual manera el compromiso hacia la consecución de los objetivos.
10. Mostrar evidencia de un activo compromiso con el concepto de calidad; la actitud del líder es la que contagia a toda la organización hacia la mejora continua obteniendo productividad y calidad alta.

Estos lineamientos ayudarán a el líder a aplicar la motivación orientada hacia los factores de mantenimiento y motivadores de mejor manera, mencionados en la teoría Bifactorial de Herzberg.

### **2.13 Factores Motivacionales**

Existen factores que intervienen en la motivación, para efecto se hace énfasis en tres grupos expuestos por Hellriegel (1998): las diferencias individuales, las características de los puestos y las prácticas organizacionales. Para desarrollar un eficaz programa de motivación, el líder debe propiciar la interacción de todos estos factores y su influencia en el desempeño laboral. (Ver Figura 12).

#### **Diferencias Individuales**

Como su nombre lo indica cada persona es única y es por esta razón que sus necesidades e intereses difieren de otras. Por lo general pueden existir empleados que se motiven por el dinero, otros que lo hagan por la seguridad en su trabajo y casos muy específicos que busquen poder, reconocimiento y estatus dentro de la empresa, o cualquier otra necesidad que pueda surgir, no se debe de olvidar que cuando una necesidad está cubierta puede o pueden surgir otras más.

**Figura 12: Factores que intervienen en la motivación.**

---




---

Fuente: Hellriegel (1998)

### **Características del puesto.**

Son un factor muy importante para la motivación de los empleados; ya que determinan las limitaciones y retos de los colaboradores. Estas características incluyen 1) las habilidades requeridas para desempeñar un puesto de trabajo, 2) la identidad de tareas, que implica la capacidad del individuo para ocuparse de las labores, 3) La significación de su persona atribuida al trabajo, 4) la autonomía y 5) la retroalimentación de desempeño que recibe el empleado. Algunas características pueden ser más indispensables que otras según el tipo de puesto, percíbase el ejemplo de un directivo que tiene que realizar actividades cambiantes constantemente, por efecto tendrán que incluirse las cinco características, a diferencia de un empleado que siempre realiza las mismas actividades no sería relevante aplicar las características de identidad de tareas y autonomía. En

resumen, un colaborador que muestra satisfacción de su puesto de trabajo se sentirá más motivado en comparación con otro caso opuesto.

### **Políticas Organizacionales.**

Son las reglas generales que establece la empresa para sus empleados. Para el tema de motivación se presta especial atención en las políticas que definen las prestaciones (vacaciones, aguinaldo, seguro) y retribuciones (bonificaciones y/o comisiones); estos aspectos pueden generar o mantener motivación en los empleados, pero antes es necesario conocer y estudiar la manera de cómo serán aplicadas a los empleados.

La interacción de estos tres factores puede favorecer en su totalidad la motivación de los empleados, no obstante Hellriegel (1998) explica que esta interacción involucra las cualidades personales del empleado, las tareas que desempeña y los sistemas organizacionales establecidos; estas implicaciones afectan al empleado; en la búsqueda de satisfacer sus necesidades. Con esta información no necesariamente se afirma que en el Trébol de Texcoco se debe de implantar un modelo motivacional por empleado sino basándose en estos tres factores crear uno que cumpla con los requerimientos motivacionales de todos los empleados.

## **FUSIÓN “LIDERAZGO-MOTIVACION”**

### **2.14 Beneficios Liderazgo-Motivación**

Lo que interesa ahora es establecer la relación entre el liderazgo y la motivación. De acuerdo con lo establecido, un líder inspira confianza a sus colaboradores para alcanzar las metas establecidas, y esto lo puede hacer por medio de sus cualidades y habilidades naturales o adquiridas a través del tiempo, sin embargo el líder puede orientarse específicamente hacia el logro de estos objetivos o la satisfacción y desarrollo de sus colaboradores mediante una motivación. Lo correcto como se afirmó en los estilos de liderazgo es que exista una inclinación hacia ambos factores,

en donde todos los miembros de la organización salgan beneficiados. Por esta razón, se establece para la presente investigación esta postura; que implica el esfuerzo del líder por motivar a sus empleados para beneficio de ellos y de la misma empresa.

Con el liderazgo y la motivación se obtienen considerables beneficios para una organización, cada uno por su parte, aunque si se unen estos dos temas los beneficios saldrían altamente efectivos; tal y como lo ha hecho Bancomer en el ejemplo mencionado. De acuerdo con lo señalado se apuntará en los siguientes beneficios que tienen liderazgo-motivación para una empresa: desarrollo de equipos, satisfacción laboral, desempeño laboral y clima laboral

#### **2.14.1 Desarrollo de Equipos**

Muñoz, (2015). Un líder es una persona que influye, motiva y faculta a sus colaboradores para que contribuyan al éxito de toda una organización. Por esta definición el líder deberá ser capaz inicialmente de crear un equipo confortable y que apele a las metas establecidas comprometiéndolos hacia esos logros. Este es el primer paso que se debe realizar como líder y del cual se desprenden múltiples benéficos, entre los que destacan: conectarse con sus colaboradores para ganarse el compromiso de alcanzar los objetivos, hacerlos sentir parte de la organización, motivarlos o impulsarlos para beneficio propio y fomentar su desarrollo profesional. De manera que, por medio de la creación y desarrollo de equipos va a repercutir en el futuro de la empresa.

#### **2.14.2 Satisfacción Laboral**

“La satisfacción laboral es la actitud favorable o desfavorable que los empleados mantienen respecto a su trabajo” (Werther y Davis, 1988: 271). Como se estableció en el tema de los factores que intervienen en la motivación, las características del puesto no solo influyen en la motivación, sino también en la satisfacción del empleado.

Werther y Davis (1988) afirman que es importante verificar con frecuencia el grado de satisfacción de los empleados porque afecta directamente a la rotación de personal, el ausentismo, el potencial de conflicto y otras áreas funcionales de la empresa. Así mismo establecen que el nivel de satisfacción se ve afectado por la forma en que se administran las actividades de personal. Por esta razón el líder tiene un rol muy importante para la satisfacción de sus colaboradores; puesto que es él quien tiene al alcance el poder brindar un buen diseño de puesto, mediante una orientación humana y así crear un ambiente favorable para la organización, donde los empleados se sientan satisfechos.

### **2.14.3 Desempeño Laboral**

Debe quedar bastante claro que el tema de satisfacción y desempeño laboral actúan un papel muy importante entre ellas para las empresas, esto por la cuestión de que existen muchos empleados satisfechos que no efectúan aportaciones extraordinarias a la organización y que prefieren desempeñarse a un nivel promedio, por esta razón la satisfacción laboral no puede considerarse necesariamente como un factor motivador poderoso, pero si contribuye a la retención del empleado en un estado de receptividad; además de que si la satisfacción laboral no se cumple ocurren los efectos negativos mencionados. Una cuestión básica para una empresa es determinar si un alto nivel de satisfacción laboral contribuye a un desempeño mejor de los empleados, o si por el contrario el desempeño laboral genera satisfacción alta. Ante todo esto se debe agregar que la relación entre satisfacción y motivación no es clara como se piensa. (Werther y Davis, 1988)

El hecho de que un empleado este satisfecho no quiere decir que tenga motivación, por ejemplo; un empleado puede encontrarse satisfecho por no hacer una labor ardua o difícil, y por otro lado una persona que labore intensamente muestra un desempeño elevado debido a las exigencias en búsqueda de resultados que pudiesen existir, pero es muy probable que su satisfacción laboral sea escasa. Con estos ejemplos se puede constatar que la falta de vinculación entre desempeño y satisfacción es la función que cumplen los incentivos; ya que son los que directamente influyen en la satisfacción del empleado, si un mejor desempeño



conduce a obtener incentivos que cumplan con las necesidades y requerimientos de los colaboradores, se alcanzarán niveles de satisfacción elevados. (Werther y Davis, 1988)

La labor de los líderes en las empresas será pues, identificar aquellos incentivos que requieran los empleados para aplicarlos y obtener así; niveles de desempeño, satisfacción laboral, motivación y demás beneficios que contribuirán generalmente al éxito de la empresa.

#### **2.14.4 Clima Laboral**

“El clima de la organización es la calidad favorable o desfavorable del entorno social en la empresa”. (Werther y Davis, 1988: 259).

Chruden y Sherman (2004) por su parte mencionan que cada organización tiene un ambiente laboral único bueno o malo que lo distingue de otras y que influye directamente en la conducta de todos sus miembros. Correlacionando el tema con el liderazgo y la motivación en el tema de clima laboral, se alude a la intervención del líder por crear un ambiente favorable para la organización que permita alcanzar los objetivos de la empresa y al mismo tiempo satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal, creando así motivación para el empleado.

### **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

La presente investigación se realizó en la empresa automotriz “El Trébol Texcoco” ubicada en Carretera México-Texcoco km. 31.5, Santiago Cuautlalpan Texcoco, Estado de México. En esta investigación se empleó el método analítico descriptivo, ya que se planeó la realización de un estudio a manera de diagnóstico de la empresa automotriz el Trébol Texcoco, examinando las condiciones actuales.

Para la realización de esta investigación primeramente se procedió a la búsqueda de información relevante a través de libros, artículos científicos en revistas y páginas web, haciendo un análisis de cada fuente documental y estableciendo una síntesis de la información.

Después se llevó a cabo la investigación de campo en la empresa automotriz el Trébol de Texcoco, mediante el uso de la técnica de aplicación de tres encuestas a jefes y subordinados, y se elaboraron con la finalidad de identificar el potencial del liderazgo, conocer cuáles son las necesidades primordiales de los trabajadores; así como la personalidad de los mismos. Se aplicaron las encuestas a los 80 empleados que implica el número total de trabajadores en el Trébol de Texcoco; se estipuló seleccionar a todos los empleados de modo que se pudiera encontrar el problema general.

De igual manera se realizó una entrevista al líder de calidad con el fin de conocer los planes motivacionales y estilos de liderazgo que maneja la empresa para sus empleados.

Al detectar estas variables se procedió a analizar y sintetizar toda la información con el fin de conocer y determinar los problemas principales, para este punto se hizo uso del programa estadístico IBM SPSS Statistics Base .

---

IBM SPSS. Este software se utiliza para el tratamiento estadístico de la información.

Finalmente se establecieron las conclusiones y resultados pertinentes de la investigación, en donde se estableció el problema principal y las recomendaciones pertinentes para la solución del mismo.

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Cuestionario Motivadores Laborales y Factores de Mantenimiento

En este cuestionario la calificación máxima es tres y la mínima es 1. Consta de 12 reactivos que se contestan con una escala donde 1= sin importancia, 2= ligeramente importante y; 3= muy importante. Este mismo consta de 12 factores que contribuyen a la motivación en el trabajo y consiste en identificar los puntos más importantes de motivación en el trabajo.

#### 4.1.1 Descripción por Género

Como se aprecia en el Cuadro 1 los hombres y mujeres consideran muy importante hacer un trabajo muy interesante; lo cual indica que ambos géneros desean siempre ejecutar su labor de manera sugestiva.

**Cuadro 1: Análisis del trabajo como motivación entre hombres y mujeres en la empresa el Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 1	Genero	Media
Disfruto hacer un trabajo interesante	Masculino	2.93
	Femenino	2.93

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En el Cuadro 2 se valora que tanto hombres como mujeres consideran muy importante que un administrador trate con justicia a la gente; esto quiere decir que los empleados del Trébol de Texcoco dependen altamente de un buen líder para su motivación.

**Cuadro 2: Análisis entre hombres y mujeres de tener un administrador justo para la motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 2	Genero	Media
Un administrador que trate a la gente con justicia	Masculino	2.72
	Femenino	2.80

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Conforme a los resultados del Cuadro 3 se sostiene que tanto hombres como mujeres refieren que es muy importante que se elogie, reconozca y aprecie el trabajo que realizan.

**Cuadro 3: Análisis entre hombres y mujeres de reconocimiento y elogio como factor motivacional dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A de C.V.**

Pregunta 3	Genero	Media
Que se elogie, se reconozca y aprecie el trabajo que hago.	Masculino	2.51
	Femenino	2.58

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Conforme a los resultados del Cuadro 4 se confirma que los hombres y las mujeres reconocen que es muy importante tener una vida satisfactoria en el trabajo.

**Cuadro 4: Análisis entre hombres y mujeres de tener una vida plena para su motivación dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 4	Genero	Media
Una vida satisfactoria en el trabajo.	Masculino	2.78
	Femenino	2.74

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Con respecto en el Cuadro 5 tanto hombres como mujeres consideran muy importante tener la oportunidad de progresar dentro del trabajo; esto indica que los empleados pueden motivarse a través de puestos que les planteen nuevos desafíos.

**Cuadro 5: Análisis entre hombres y mujeres de contar con oportunidades de progresar laboralmente como factor motivacional dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 5	Genero	Media
La oportunidad de progresar	Masculino	2.90
	Femenino	2.90

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En el Cuadro 6 se visualiza que los hombres consideran muy importante el tener un trabajo con prestigio o estatus, mientras que las mujeres lo describen ligeramente importante; esto expresa que al género femenino no lo motiva necesariamente desempeñar un puesto de trabajo en un nivel jerárquico superior de la empresa.

**Cuadro 6: Análisis entre hombres y mujeres de posicionarse en un trabajo con prestigio y estatus para su motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 6	Genero	Media
Un trabajo con prestigio o estatus.	Masculino	2.57
	Femenino	2.48

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Correspondiente a los resultados del Cuadro 7 las mujeres afirman que es ligeramente importante que la empresa les brinde una responsabilidad laboral que les permita hacer las cosas a su manera, por otro lado los hombres lo describen como un factor muy importante. En este aspecto el Empowerment manifiesta mayor importancia para el género Masculino.

**Cuadro 7: Análisis entre hombres y mujeres de emplear el Empowerment para su motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 7	Genero	Media
Una responsabilidad laboral que me de libertad para hacer las cosas a mi manera.	Masculino	2.54
	Femenino	2.45

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En el Cuadro 8 correspondiente se estima que las mujeres y los hombres refieren que es muy importante tener buenas condiciones de trabajo que la empresa les brinda para su satisfacción y motivación.

**Cuadro 8: Análisis entre hombres y mujeres de tener buenas condiciones de trabajo para su motivación dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 8	Genero	Media
Buenas condiciones de trabajo (ambiente sano, oficina agradable, cafetería, etcétera).	Masculino	2.54
	Femenino	2.67

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tanto hombres y mujeres aluden que es muy importante conseguir la oportunidad de aprender cosas nuevas; esto señala que ambos géneros no necesariamente desean mantener el aprendizaje que ya poseen para desempeñar su trabajo, sino que también anhelan aprender cosas nuevas generales de la empresa (Ver Cuadro 9).

**Cuadro 9: Análisis entre hombres y mujeres de tener oportunidad de aprendizaje constante para su motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 9	Genero	Media
La oportunidad de aprender cosas nuevas.	Masculino	2.84
	Femenino	2.87

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En el Cuadro 10 se aprecia que los hombres y mujeres consideran muy importante las reglas, reglamentos, procedimientos y políticas que la empresa maneja.

**Cuadro 10: Análisis entre hombres y mujeres de contar con normas organizacionales adecuadas para su motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**



Pregunta 10	Genero	Media
Reglas, reglamentos, procedimientos y políticas razonables.	Masculino	2.66
	Femenino	2.54

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En cuanto al Cuadro 11 se representa que hombres y mujeres refieren de mucha importancia la buena realización de un trabajo y con el que tengan éxito.

**Cuadro 11: Análisis entre hombres y mujeres de hacer su trabajo de la mejor manera para tener éxito como factor motivacional dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 11	Genero	Media
Un trabajo que pueda hacer bien y con el que tenga éxito	Masculino	2.78
	Femenino	2.67

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La seguridad y las prestaciones laborales son un factor muy importante de motivación tanto para hombres como mujeres, tal y como se aprecia en el Cuadro 12.

**Cuadro 12: Análisis entre hombres y mujeres de tener prestaciones laborales y seguridad en el empleo para su motivación dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 12	Genero	Media
Seguridad y prestaciones laborales.	Masculino	2.81
	Femenino	2.87

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### **4.1.2 Descripción por Edad**

Los grupos por edades se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

1= 22-27 años

5= 46-51 años

2= 28-33 años

6= 52-57 años

3= 34-39 años

7=58-63 años

4= 40-45 años

8=64 años en adelante

En general para todas las personas de cualquier edad es muy importante disfrutar hacer un trabajo interesante, como se visualiza en el Cuadro 13.

**Cuadro 13: Análisis por rango de edades del trabajo como motivación en la empresa el Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 1	EDAD	Media
Disfruto hacer un trabajo interesante.	(agrupado)	
	1	3.00
	2	3.00
	3	3.00
	4	2.87
	5	2.80
	6	3.00
	7	3.00
	8	3.00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En el Cuadro 14 se muestra que en todas las edades consideran muy importante que un administrador trate a la gente con justicia.

**Cuadro 14: Análisis por rango de edades de tener un administrador justo para la motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 2	EDAD	Media
Un administrador que trate con justicia a la gente.	(agrupado)	
	1	3.00
	2	2.66
	3	2.87
	4	2.87
	5	2.66
	6	3.00
	7	2.60
8	2.66	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En el Cuadro 15 se muestra que en la mayoría de las edades es muy importante que se elogie, reconozca y aprecie el trabajo que realizan, a excepción del rango 4

y 5 correspondiente a las edades de 40 a 51 años; los cuales consideran ligeramente importante este elemento.

**Cuadro 15: Análisis por rango de edades de reconocimiento y elogio como factor motivacional dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A de C.V.**

Pregunta 3	EDAD	Media
Que se elogie, se reconozca y aprecie el trabajo que haga.	(agrupado)	
	1	3.00
	2	2.66
	3	2.62
	4	2.37
	5	2.33
	6	2.80
	7	2.40
	8	3.00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Conforme al Cuadro 16 se identifica que todas las edades describen que es muy importante tener una vida satisfactoria en el trabajo; lo cual puede interpretarse que los empleados del Trébol de Texcoco de cualquier edad desean tener siempre condiciones laborales que les permitan tener una vida plena dentro del trabajo.

**Cuadro 16: Análisis por rango de edades de tener una vida plena para su motivación dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 4	EDAD	Media
Una vida satisfactoria en el trabajo.	(agrupado)	
	1	3.00
	2	2.66
	3	2.87
	4	2.62
	5	2.73
	6	2.90
	7	2.80
	8	3.00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para todas las edades es muy importante tener la oportunidad de progresar dentro de su trabajo, como se aprecia en el Cuadro 17.

**Cuadro 17: Análisis por rango de edades de contar con oportunidades de progresar laboralmente como factor motivacional dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 5	EDAD	Media
La oportunidad de progresar.	(agrupado)	
	1	3.00
	2	3.00
	3	3.00
	4	3.00
	5	2.86
	6	3.00
	7	2.70
	8	2.66

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Apreciándose en el Cuadro 18, en particular para las edades de 28 a 33 años, 46 a 51 y 64 en adelante afirman que es ligeramente importante tener un trabajo con prestigio o estatus para motivarse.

**Cuadro 18: Análisis por rango de edades de posicionarse en un trabajo con prestigio y estatus para su motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 6	EDAD	Media
Un trabajo con prestigio o estatus	(agrupado)	
	1	3.00
	2	2.44
	3	2.50
	4	2.50
	5	2.33
	6	2.90
	7	2.60
	8	2.33

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Conforme en el Cuadro 19, en las edades de 22 hasta 39 años se considera ligeramente importante tener una responsabilidad laboral que les permita hacer las

cosas a su manera, en contraparte de la edad de 40 años en adelante mencionan que es un factor muy importante; esto indica que para las edades mayores requieren ejecutar sus labores a su manera, lo cual puede deberse al nivel de experiencia que han adquirido.

**Cuadro 19: Análisis por rango de edades de emplear el Empowerment para su motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 7	EDAD	Media
Una responsabilidad laboral que me de libertad para hacer las cosas a mi manera.	(agrupado)	
	1	2.00
	2	2.44
	3	2.00
	4	2.62
	5	2.53
	6	2.80
	7	2.50
	8	2.66

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En el Cuadro 20 se aprecia que a partir de la edad de 64 años consideran que es ligeramente importante obtener buenas condiciones de trabajo; en los demás niveles lo refieren muy importante.



**Cuadro 20: Análisis por rango de edades de tener buenas condiciones de trabajo para su motivación dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 8	EDAD	Media
Buenas condiciones de trabajo (agrupado) (ambiente sano, oficina agradable, cafetería, etcétera).		
	1	3.00
	2	2.77
	3	2.50
	4	2.75
	5	2.53
	6	2.80
	7	2.50
	8	2.00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Como se puede apreciar en el Cuadro 21 en todas las edades de la empresa consideran de mucha importancia la oportunidad de aprender cosas nuevas.

**Cuadro 21: Análisis por rango de edades de tener oportunidad de aprendizaje constante para su motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 9	EDAD	Media
La oportunidad de aprender cosas nuevas.	(agrupado)	
	1	3.00
	2	3.00
	3	3.00
	4	2.87
	5	2.80
	6	2.90
	7	2.70
	8	2.66

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La mayoría de las edades de la empresa establecen que es muy importante las reglas, reglamentos, procedimientos y políticas razonables, a excepción de los primeros dos rangos y el rango ocho. (Ver Cuadro 22)

**Cuadro 22: Análisis por rango de edades de contar con normas organizacionales adecuadas para su motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 10	EDAD	Media
Reglas, reglamentos, procedimientos y políticas razonables.	(agrupado)	
	1	2.00
	2	2.44
	3	2.50
	4	2.50
	5	2.73
	6	2.80
	7	2.70
	8	2.33

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En el Cuadro 23 se identifica que en la edad de 64 años se considera que es ligeramente importante realizar un trabajo que puedan hacer bien y con el que tengan éxito, en caso de las edades menores lo apuntan como un factor muy

importante. Para el caso del rango de edad de 64 años en adelante se considera que la motivación ligera que existe hacia este factor se debe al nivel de edad avanzada.

**Cuadro 23: Análisis por rango de edades de hacer su trabajo de la mejor manera para tener éxito como factor motivacional dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 11	EDAD	Media
Un trabajo que pueda hacer bien y con el que tenga éxito.	(agrupado)	
	1	3.00
	2	2.77
	3	2.50
	4	2.87
	5	2.66
	6	2.90
	7	2.80
	8	2.33

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El aspecto de brindar seguridad y prestaciones laborales es un factor muy importante para todas las edades que hay en la empresa como se observa en el Cuadro 24. Este factor es uno de los más considerados por parte de los trabajadores de cualquier edad del Trébol de Texcoco.

**Cuadro 24: Análisis por rango de edades de tener prestaciones laborales y seguridad en el empleo para su motivación dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 12	EDAD	Media
Seguridad y prestaciones laborales	(agrupado)	
	1	3.00
	2	2.77
	3	3.00
	4	2.75
	5	2.93
	6	2.90
	7	2.70
	8	2.66

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 4.1.3 Descripción por Departamento de la empresa.

En específico el departamento de Refacciones considera ligeramente importante disfrutar hacer un trabajo interesante, todos los demás departamentos como se aprecia en el Cuadro 25 lo describen como un factor muy importante para su motivación.

**Cuadro 25: Análisis entre departamentos del trabajo como motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 1	Departamento	Media
Disfruto hacer un trabajo interesante.	Ventas	3.00
	Crédito y Cobranza	3.00
	Servicio	3.00
	Hojalatería y Pintura	3.00
	Refacciones	2.33
	Seminuevos	3.00
	Sistemas	3.00
	Contabilidad	2.75
	Recursos Humanos	3.00
	Intendencia	3.00
	Administración	2.50

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Conforme a los resultados establecidos en el Cuadro 26 se pone énfasis en que el departamento de Refacciones nuevamente supone ligeramente importante que un administrador trate con justicia a la gente. Por otro lado los demás Departamentos

lo representan de mucha importancia para motivarse a merced de un líder que trate justamente a todos los empleados.

**Cuadro 26: Análisis entre departamentos de tener un administrador justo para la motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 2	Departamento	Media
Un administrador que trate a la gente con justicia.	Ventas	2.69
	Crédito y Cobranza	2.60
	Servicio	2.91
	Hojalatería y Pintura	3.00
	Refacciones	2.33
	Seminuevos	2.60
	Sistemas	3.00
	Contabilidad	2.75
	Recursos Humanos	3.00
	Intendencia	3.00
	Administración	3.00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En el Cuadro 27 se valora que los departamentos de Refacciones, Recursos Humanos y Administración consideran ligeramente importante que se elogie,

reconozca y aprecie el trabajo que realizan; y como se puede apreciar los demás departamentos afirman que es un aspecto muy importante.

**Cuadro 27: Análisis entre departamentos de reconocimiento y elogio como factor motivacional dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A de C.V.**

Pregunta 3	Departamento	Media
Que se elogie, se reconozca y aprecie el trabajo que hago.	Ventas	2.60
	Crédito y Cobranza	2.80
	Servicio	2.58
	Hojalatería y Pintura	3.00
	Refacciones	1.66
	Seminuevos	2.80
	Sistemas	2.50
	Contabilidad	2.50
	Recursos Humanos	2.00
	Intendencia	3.00
	Administración	2.00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El departamento de Refacciones considera que es ligeramente importante tener una vida satisfactoria en el trabajo, por otro lado, los restantes departamentos lo



consideran muy importante. Nuevamente se detecta que el departamento de Refacciones manifiesta menor inclinación hacia este factor, esto indica que existen algunos factores que motivan a los integrantes de este departamento. (Ver Cuadro 28).

**Cuadro 28: Análisis entre departamentos de tener una vida plena para su motivación dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 4	Departamento	Media
Una vida satisfactoria en el trabajo.		
	Ventas	2.78
	Crédito y Cobranza	2.80
	Servicio	2.91
	Hojalatería y Pintura	3.00
	Refacciones	2.33
	Seminuevos	2.60
	Sistemas	2.50
	Contabilidad	2.50
	Recursos Humanos	2.75
	Intendencia	3.00
	Administración	3.00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En el Cuadro 29 se observa que en todos los departamentos de la empresa se considera muy importante la oportunidad de progresar. Específicamente este

aspecto motivacional representa elevada inclinación por parte de los empleados en sus correspondientes departamentos.

**Cuadro 29: Análisis entre departamentos de contar con oportunidades de progresar laboralmente como factor motivacional dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 5	Departamento	Media
La oportunidad de progresar.	Ventas	2.82
	Crédito y Cobranza	3.00
	Servicio	3.00
	Hojalatería y Pintura	3.00
	Refacciones	3.00
	Seminuevos	2.80
	Sistemas	3.00
	Contabilidad	3.00
	Recursos Humanos	3.00
	Intendencia	3.00
	Administración	2.50

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La mayoría de los departamentos consideran que es ligeramente importante tener un trabajo que les de prestigio o estatus, como se observa en el Cuadro 30; cinco

departamentos consideran que es muy importante. Ante tal efecto los únicos departamentos que desean crecer laboralmente son: Crédito y Cobranza, Servicio, Hojalatería y Pintura, Recursos Humanos e Intendencia

**Cuadro 30: Análisis entre departamentos de posicionarse en un trabajo con prestigio y estatus para su motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 6	Departamento	Media
Un trabajo con prestigio o estatus.		
	Ventas	2.47
	Crédito y Cobranza	2.60
	Servicio	2.83
	Hojalatería y Pintura	3.00
	Refacciones	2.33
	Seminuevos	2.40
	Sistemas	2.00
	Contabilidad	2.25
	Recursos Humanos	2.75
	Intendencia	3.00
	Administración	1.50

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En el Cuadro 31, se estima que en cinco departamentos consideran ligeramente importante que la empresa les otorgue una responsabilidad laboral para realizar las

cosas a su manera, y los demás lo entienden como un punto muy importante para realizar su trabajo. Es esencial resaltar que los indicadores son muy bajos lo cual quiere decir que a los empleados de El Trébol de Texcoco no los motiva mucho emplear el Empowerment.

**Cuadro 31: Análisis entre departamentos de emplear el Empowerment para su motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 7	Departamento	Media
Una responsabilidad laboral que me de libertad para hacer las cosas a mi manera.	Ventas	2.47
	Crédito y Cobranza	2.40
	Servicio	2.58
	Hojalatería y Pintura	2.66
	Refacciones	2.66
	Seminuevos	2.40
	Sistemas	2.00
	Contabilidad	2.50
	Recursos Humanos	2.75
	Intendencia	3.00
	Administración	2.00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Como se observa en el Cuadro 32 en cuatro departamentos consideran ligeramente importante que se les brinde buenas condiciones de trabajo; los demás departamentos mencionan que es un elemento muy importante.

**Cuadro 32: Análisis entre departamentos de tener buenas condiciones de trabajo para su motivación dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 8	Departamento	Media
Buenas condiciones de trabajo (ambiente sano. oficina agradable, cafetería, etcétera).	Ventas	2.56
	Crédito y Cobranza	2.40
	Servicio	2.83
	Hojalatería y Pintura	2.33
	Refacciones	2.33
	Seminuevos	2.60
	Sistemas	2.50
	Contabilidad	2.75
	Recursos Humanos	3.00
	Intendencia	3.00
	Administración	2.00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Únicamente en el departamento de Refacciones se considera ligeramente importante la oportunidad de aprender cosas nuevas; los demás departamentos representan que es muy importante, como se visualiza en el Cuadro 33. Retomando una vez más al departamento de Refacciones, se hace mención que no se motiva necesariamente hacia siete factores motivacionales de los doce que se contemplan y únicamente se motiva a merced de 5 factores motivacionales.

**Cuadro 33: Análisis entre departamentos de tener oportunidad de aprendizaje constante para su motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 9	Departamento	Media
La oportunidad de aprender cosas nuevas.	Ventas	2.78
	Crédito y Cobranza	3.00
	Servicio	2.91
	Hojalatería y Pintura	3.00
	Refacciones	2.33
	Seminuevos	2.80
	Sistemas	3.00
	Contabilidad	3.00
	Recursos Humanos	3.00
	Intendencia	3.00
	Administración	3.00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En el cuadro 34 correspondiente se puede apreciar que en los departamentos: Crédito y Cobranza, Seminuevos y Sistemas consideran ligeramente importante las reglas, reglamentos, procedimientos y políticas que la empresa implementa, para los demás departamentos es un factor muy importante.

**Cuadro 34: Análisis entre departamentos de contar con normas organizacionales adecuadas para su motivación en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 10	Departamento	Media
Reglas, reglamentos, procedimientos y políticas razonables.	Ventas	2.60
	Crédito y Cobranza	2.40
	Servicio	3.00
	Hojalatería y Pintura	2.66
	Refacciones	2.66
	Seminuevos	2.20
	Sistemas	2.00
	Contabilidad	2.50
	Recursos Humanos	2.50
	Intendencia	3.00
	Administración	2.50

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En la mayoría de los departamentos de la empresa consideran muy importante un trabajo que puedan hacer bien y con el que tengan éxito; particularmente como se observa en el cuadro 35 el departamento de Seminuevos lo considera ligeramente importante.

**Cuadro 35: Análisis entre departamentos de hacer su trabajo de la mejor manera para tener éxito como factor motivacional dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 11	Departamento	Media
Un trabajo que pueda hacer bien y con el que tenga éxito.	Ventas	2.73
	Crédito y Cobranza	2.80
	Servicio	2.83
	Hojalatería y Pintura	3.00
	Refacciones	2.66
	Seminuevos	2.20
	Sistemas	2.50
	Contabilidad	2.75
	Recursos Humanos	3.00
	Intendencia	3.00
	Administración	2.50

Fuente: Elaboración propia, 2016.



Representando en el Cuadro 36; todos los departamentos consideran de suma importancia la seguridad y prestaciones laborales que les brinda la empresa. Después del factor motivacional hacia la oportunidad de progresar se encuentra este factor en mayor importancia por parte de los departamentos del Trébol de Texcoco.

**Cuadro 36: Análisis entre departamentos de tener prestaciones laborales y seguridad en el empleo para su motivación dentro de la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Pregunta 12	Departamento	Media
Seguridad y prestaciones laborales.		
	Ventas	2.69
	Crédito y Cobranza	3.00
	Servicio	3.00
	Hojalatería y Pintura	3.00
	Refacciones	3.00
	Seminuevos	2.60
	Sistemas	2.50
	Contabilidad	3.00
	Recursos Humanos	3.00
	Intendencia	3.00
	Administración	3.00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 4.1.4 Descripción por Factores

El cuestionario factores motivadores se encuentra dividido en secciones de dos factores los cuales son: factores motivadores y factores de mantenimiento. La calificación máxima es de 18 y la mínima es seis.

#### Descripción por Género

En el Cuadro 37 se representa que tanto hombres como mujeres se enfocan a los factores motivadores; es decir que se motivan a través del trabajo mismo.

**Cuadro 37: Análisis de factores motivadores entre hombres y mujeres en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Factores Motivadores	Genero	Media
	Masculino	16.54
	Femenino	16.41

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Conforme a los datos establecidos en el Cuadro 38, los hombres y las mujeres se enfocan a los factores de mantenimiento o extrínsecos la cual proviene de manera externa a los empleados y al trabajo mismo; es decir que emana de la empresa.

**Cuadro 38: Análisis de factores de mantenimiento entre hombres y mujeres en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Factores de Mantenimiento	Genero	Media
	Masculino	16.12
	Femenino	16.12

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Como se puede observar en los Cuadros 37 y 38, tanto hombres como mujeres le dan la misma importancia a los factores motivacionales y a los de mantenimiento para sentirse motivados

### Descripción por edad

Se reafirman los grupos por edades, distribuidos de la siguiente manera:

1= 22-27 años	5= 46-51 años
2= 28-33 años	6= 52-57 años
3= 34-39 años	7=58-63 años
4= 40-45 años	8=64 años en adelante

Tal y como se muestra en el Cuadro 39 en todas las edades se enfocan hacia los factores motivadores.

**Cuadro 39: Análisis de factores motivadores por rango de edad en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Factores motivadores	EDAD (agrupado)	Media
	1	17.00
	2	16.88
	3	16.12
	4	16.62
	5	16.00
	6	17.40
	7	16.10
	8	16.33

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En el rango de edad número 8 se enfocan ligeramente a los factores de mantenimiento, todos los demás departamentos sin problemas se orientan hacia ese factor considerándolo muy importante. (Ver Cuadro 40).

**Cuadro 40: Análisis de factores de mantenimiento por rango de edad en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Factores de Mantenimiento	EDAD (agrupado)	Media
	1	17.00
	2	15.77
	3	16.25
	4	16.00
	5	15.93
	6	17.30
	7	15.90
	8	14.66

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Con respecto en los Cuadros 39 y 40, en general para todos los rangos de edades de la empresa son muy importantes los factores motivadores y de mantenimiento para su motivación laboral.

## Descripción por Departamento de la empresa.

En el Cuadro 41 se entrevistó que en los departamentos de Refacciones y Administración se inclinan ligeramente hacia los factores motivadores o intrínsecos; en contraste, los demás departamentos se ubican completamente hacia este factor.

**Cuadro 41: Análisis de factores motivadores entre departamentos en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Factores Motivadores	Departamento	Media
	Ventas	16.43
	Crédito y Cobranza	17.00
	Servicio	16.91
	Hojalatería y Pintura	17.66
	Refacciones	14.66
	Seminuevos	16.00
	Sistemas	16.00
	Contabilidad	16.50
	Recursos Humanos	16.75
	Intendencia	18.00
	Administración	14.50

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Como se percibe en el Cuadro 42 en el departamento de Sistemas se orientan ligeramente hacia los factores extrínsecos, mientras que todas las demás áreas se inclinan directamente ante estos factores.

**Cuadro 42: Análisis de factores de mantenimiento entre departamentos en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Factores de Mantenimiento	Departamento	Media
	Ventas	15.82
	Crédito y Cobranza	15.80
	Servicio	17.50
	Hojalatería y Pintura	17.00
	Refacciones	15.00
	Seminuevos	15.00
	Sistemas	14.50
	Contabilidad	15.75
	Recursos Humanos	17.00
	Intendencia	18.00
	Administración	15.00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Representando en los cuadros 41 y 42, indiferentemente de que solo tres departamentos no se inclinen completamente hacia estos factores, requieren de factores motivadores y de mantenimiento para su motivación.

## 4.2 Cuestionario de Perfil de Personalidad

El cuestionario consta de cinco factores en los cuales la calificación máxima es de 15 y la mínima es de cinco. Dicho cuestionario consiste en identificar los perfiles de personalidad en los trabajadores; cuya finalidad es clasificar a la gente y predecir resultados positivos en la empresa acorde al perfil de cada trabajador.

### 4.2.1 Descripción por Género

En el Cuadro 43 se expone que los hombres y las mujeres se describen ligeramente hacia los rasgos emocionales; sin embargo las mujeres lo representan en menor proporción que los hombres, lo cual indica que tanto hombres como mujeres poseen rasgos de extroversión e introversión

**Cuadro 43: Análisis entre hombres y mujeres hacia la dimensión de personalidad emocional en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Dimensión Emocional	Genero	Media
	Masculino	11.60
	Femenino	10.75

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Como se presenta en el Cuadro 44 los hombres y las mujeres se describen ligeramente como personas empáticas, esto muestra cierta socialización dentro de la empresa El Trébol de Texcoco.

**Cuadro 44: Análisis entre hombres y mujeres hacia la dimensión de personalidad de empatía en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Dimensión Empatía	Genero	Media
	Masculino	11.71
	Femenino	11.51

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los hombres se describen completamente hacia los rasgos de ajuste; mientras que las mujeres se describen ligeramente hacia esta dimensión. Esto revela que los hombres demuestran mayor estabilidad emocional en la empresa que las mujeres. (Ver Cuadro 45).

**Cuadro 45: Análisis entre hombres y mujeres hacia la dimensión de personalidad de ajuste en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Dimensión Ajuste	Genero	Media
	Masculino	13.17
	Femenino	12.58

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En términos generales los hombres y las mujeres poseen rasgos de logro en el trabajo como se puede observar en el Cuadro 46, esto beneficia directamente a la empresa pues los empleados están dispuestos a trabajar arduamente para lograr buenos resultados.

**Cuadro 46: Análisis entre hombres y mujeres hacia la dimensión de personalidad de escrupulosidad en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Dimensión Escrupulosidad	Genero	Media
	Masculino	13.22
	Femenino	13.75

Fuente Elaboración propia, 2016.

Los hombres y las mujeres se describen ligeramente hacia los rasgos de Apertura a la Experiencia; es decir los rasgos relacionados con la disposición de cambio y probar cosas nuevas. Este resultado es un buen indicador para la empresa pues si desea realizar cambios en la organización los empleados están dispuestos al mismo para obtener buenos resultados. (Ver Cuadro 47).



**Cuadro 47: Análisis entre hombres y mujeres hacia la dimensión de personalidad de apertura a la experiencia en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Dimensión Apertura a la Experiencia	Genero	Media
	Masculino	12.80
	Femenino	12.44

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### **4.2.2 Descripción por Edad**

Grupos por edades, distribuidos de la siguiente manera:

1= 22-27 años

5= 46-51 años

2= 28-33 años

6= 52-57 años

3= 34-39 años

7=58-63 años

4= 40-45 años

8=64 años en adelante

En particular se menciona que en todas las edades hay ligera afluencia hacia los rasgos de emocionalidad, el rango seis representa el de mayor índice hacia estos rasgos de liderazgo y extroversión, mientras que el rango tres muestra el más bajo en cuanto a estos rasgos. (Ver Cuadro 48).

**Cuadro 48: Análisis por rango de edad hacia la dimensión de personalidad emocional en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Dimensión Emocional	EDAD (agrupado)	Media
	1	12.00
	2	11.20
	3	9.87
	4	12.00
	5	10.85
	6	12.20
	7	11.00
	8	11.66

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En el Cuadro 49 se observa que en el primer rango de edad hay un poder de rasgos hacia la empatía, y en todas las demás edades existe una descripción ligera hacia estos mismos.

**Cuadro 49: Análisis por rango de edad hacia la dimensión de personalidad de empatía en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Dimensión Empatía	EDAD (agrupado)	Media
	1	14.00
	2	11.90
	3	10.62
	4	12.37
	5	11.14
	6	11.90
	7	11.40
	8	12.66

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En el Cuadro 50 se muestra que hay una descripción ligera hacia los rasgos de ajuste, excepto en los rangos uno y seis, en los cuales se aprecia que hay una descripción total hacia estos rasgos.

**Cuadro 50: Análisis por rango de edad hacia la dimensión de personalidad de ajuste en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Dimensión Ajuste	EDAD (agrupado)	Media
	1	15.00
	2	12.40
	3	12.75
	4	12.62
	5	12.42
	6	14.30
	7	12.90
	8	12.66

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La mayoría de las edades presentan rasgos de escrupulosidad elevados; ya que como se puede percibir en el Cuadro 51 los rangos de edad dos y siete son los de menor nivel, y los de mayor, los rangos uno, tres y seis. Esta información de igual manera es benéfica para la empresa; ya que todas las edades manifiestan ímpetu de logro en sus objetivos. (Ver Cuadro 51).

**Cuadro 51: Análisis por rango de edad hacia la dimensión de personalidad de escrupulosidad en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Dimensión Escrupulosidad	EDAD (agrupado)	Media
	1	15.00
	2	12.80
	3	14.00
	4	13.87
	5	13.64
	6	14.10
	7	12.40
	8	13.33

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los rangos de edades cuatro y ocho como se observa en el Cuadro 52 presentan mayor adaptación de estos rasgos, los demás rangos presentan una descripción ligera hacia estos mismos referentes a la disposición al cambio.

**Cuadro 52: Análisis por rango de edad hacia la dimensión de personalidad de apertura a la experiencia en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Dimensión Apertura a la experiencia	EDAD (agrupado)	Media
	1	12.00
	2	12.10
	3	12.12
	4	13.12
	5	12.92
	6	12.90
	7	12.40
	8	13.33

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 4.2.3 Descripción por Departamento

En el Cuadro 53 se identifica que el departamento de Administración muestra el menor índice de rasgos de emocionalidad, y el de mayor lo representa el departamento de Crédito y Cobranza, lo cual quiere decir que el departamento de administración representa el área con mayores empleados introvertidos y por tanto no pueden desempeñar el papel de líder.

**Cuadro 53: Análisis entre departamentos hacia la dimensión de personalidad emocional en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Dimensión Emocional	Departamento	Media
	Ventas	11.33
	Crédito y Cobranza	12.25
	Servicio	11.36
	Hojalatería y Pintura	11.00
	Refacciones	10.25
	Seminuevos	11.40
	Sistemas	12.00
	Contabilidad	10.25
	Recursos Humanos	11.75
	Intendencia	10.00
	Administración	9.50

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Como se presenta en el Cuadro 54, los departamentos Crédito y Cobranza, Sistemas, Recursos Humanos e Intendencia representan una descripción total hacia los rasgos de empatía y en los demás departamentos hay una representación ligera de estos, siendo el de menor inclinación hacia esta dimensión una vez más el departamento de Refacciones.

**Cuadro 54: Análisis entre departamentos hacia la dimensión de personalidad de empatía en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Dimensión Empatía	Departamento	Media
	Ventas	11.08
	Crédito y Cobranza	13.50
	Servicio	11.90
	Hojalatería y Pintura	11.33
	Refacciones	9.75
	Seminuevos	11.20
	Sistemas	14.00
	Contabilidad	12.25
	Recursos Humanos	13.50
	Intendencia	13.00
	Administración	10.00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los departamentos de Crédito y Cobranza, Servicio, Sistemas, Recursos Humanos y Hojalatería y Pintura se representan completamente hacia estos rasgos de ajuste; mientras que los restantes departamentos hay una posesión ligera de estos, tal como se muestra en el Cuadro 55.

**Cuadro 55: Análisis entre departamentos hacia la dimensión de personalidad de ajuste en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Dimensión Ajuste	Departamento	Media
	Ventas	12.91
	Crédito y Cobranza	13.25
	Servicio	13.09
	Hojalatería y Pintura	13.00
	Refacciones	11.75
	Seminuevos	12.60
	Sistemas	14.50
	Contabilidad	12.75
	Recursos Humanos	14.25
	Intendencia	11.00
	Administración	11.00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En términos generales la mayoría de los departamentos muestran totalmente rasgos de escrupulosidad; los únicos que muestran ligeramente estos rasgos son el departamento de Ventas y Refacciones como se puede observar en el Cuadro 56. En general estos datos son positivos para El Trébol de Texcoco, ya que los departamentos de la empresa anhelan buenos resultados mediante mayores esfuerzos.

**Cuadro 56: Análisis entre departamentos hacia la dimensión de personalidad de escrupulosidad en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Dimensión Escrupulosidad	Departamento	Media
	Ventas	12.91
	Crédito y Cobranza	14.00
	Servicio	13.81
	Hojalatería y Pintura	14.33
	Refacciones	12.50
	Seminuevos	13.20
	Sistemas	14.50
	Contabilidad	14.00
	Recursos Humanos	14.50
	Intendencia	13.00
	Administración	14.50

Fuente: Elaboración propia, 2016.



Como se observa en el Cuadro 57, los departamentos de Crédito y Cobranza, Sistemas, Recursos Humanos y Administración manifiestan completamente los rasgos referentes al cambio, en caso de los demás existen estos rasgos pero en menor proporción; siendo el departamento de Intendencia el de menor descripción, lo cual no requiere mayor problema para la organización.

**Cuadro 57: Análisis entre departamentos hacia la dimensión de personalidad de apertura a la experiencia en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Dimensión Apertura a la experiencia	Departamento	Media
	Ventas	12.66
	Crédito y Cobranza	13.25
	Servicio	12.54
	Hojalatería y Pintura	12.66
	Refacciones	12.00
	Seminuevos	11.80
	Sistemas	13.50
	Contabilidad	12.25
	Recursos Humanos	14.25
	Intendencia	10.00
	Administración	13.00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### **4.3 Cuestionario del Potencial del Liderazgo**

En este cuestionario la calificación máxima es de 35 y la mínima es de 0, y consiste en identificar a aquellas personas que tienen un potencial de liderazgo elevado.

#### **4.3.1 Descripción por Género**

En el Cuadro 58 se puede visualizar que los hombres y las mujeres presentan un potencial de liderazgo considerable; aunque en los hombres toma más fuerza este aspecto.

**Cuadro 58: Análisis entre hombres y mujeres orientado al potencial de liderazgo en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Potencial de Liderazgo	Genero	Media
	Masculino	30.51
	Femenino	28.62

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 4.3.2 Descripción por Edad

En el rango de edad 8 se presenta el mayor potencial de liderazgo; no obstante los demás rangos manifiestan un considerable potencial de liderazgo, siendo el menor el rango dos (Ver Cuadro 59).

**Cuadro 59: Análisis por rango de edad orientado al potencial de liderazgo en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Potencial de Liderazgo	EDAD (agrupado)	Media
	1	30.00
	2	27.55
	3	30.62
	4	30.37
	5	28.66
	6	31.30
	7	29.30
	8	32.00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 4.3.3 Descripción por Departamento

El departamento que presenta el menor potencial de liderazgo es el de Intendencia, seguido del departamento de Refacciones que también muestra un potencial bajo. Por su parte el departamento de Hojalatería y Pintura, Crédito y Cobranza, Recursos Humanos, Servicio y Ventas muestran el mayor número de personas con alto potencial de liderazgo, sin dejar de lado que el resto de los departamentos también manifiestan un considerable potencial de este elemento. (Ver Cuadro 60).

**Cuadro 60: Análisis entre departamentos orientado al potencial de liderazgo en la empresa El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.**

Potencial de Liderazgo	Departamento	Media
	Ventas	30.50
	Crédito y Cobranza	31.50
	Servicio	30.09
	Hojalatería y Pintura	31.66
	Refacciones	24.25
	Seminuevos	29.40
	Sistemas	28.00
	Contabilidad	28.25
	Recursos Humanos	31.50
	Intendencia	22.00
	Administración	26.50

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### **4.4 Resultados de la entrevista al líder de Calidad**

1.- ¿Existe algún proceso de motivación en el Trébol de Texcoco?

Si, se maneja un plan de incentivos, el cual consiste en la entrega de reconocimientos y objetos alusivos a la marca y en gratitud a su trabajo. La entrega de estos reconocimientos se lleva a cabo cada año, en la fiesta anual se entregan, y van desde el 1er año laborado hasta los 30 años formando parte de la empresa.

2.- ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se maneja?

De acuerdo a la política de GM todos los gerentes manejan el mismo estilo de liderazgo, al cual se le denomina "líder Coach" el cual es una guía para los empleados de El Trébol Texcoco ya que permite que los empleados se desarrollen en sus actividades y se conviertan en individuos autónomos.

3.- ¿Desde su punto de vista considera líderes Coach a los gerentes?

"Debería de ser así, debido a que está establecido dentro de las políticas de GM"

Se refleja clara y objetivamente en nuestros gerentes, tanto del área administrativa como del área de ventas. La empresa labora de forma correcta gracias al perfil de puestos manejado en cada área, al colocar a la persona idónea para cada puesto. Así mismo ese perfil se va actualizando cada año o cada que las funciones lo requieran.

## Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

Con respecto a la presente investigación, la motivación refiere aspectos significativos para la satisfacción de los trabajadores, enseguida se mencionan los de mayor y menor importancia respectivamente.

Factores Motivacionales considerados de mayor importancia para los empleados del Trébol de Texcoco:

- a) Trato justo de los administradores hacia el personal.
- b) Que el trabajo les proporcione una vida plena.
- c) Contar con oportunidades de progreso dentro de la empresa.
- d) Buenas condiciones físicas de trabajo.
- e) Oportunidad de aprendizaje constante.
- f) Hacer su trabajo de la mejor manera para tener éxito.

Factores Motivacionales considerados de menor importancia para los empleados del Trébol de Texcoco:

- g) Importancia de realizar un trabajo que valga la pena.
- h) Reconocimiento y elogio por un buen trabajo realizado.
- i) Posicionarse en un trabajo que les de prestigio.
- j) Empowerment.
- k) Contar con normas organizacionales razonables.

Con base en estos aspectos de motivación esencialmente se concluye que todas las personas de El Trébol de Texcoco se motivan a merced de todos estos; ya sea en menor o mayor proporción unos que otros, pero hay una inclinación directa hacia estos factores, por lo cual con respecto en la teoría de Herzberg y haciendo la comparación por factores motivadores y de mantenimiento, se reafirma así esta teoría, puesto que los empleados del Trébol de Texcoco se motivan en igual proporción hacia ambos factores.

Abarcando el tema de personalidad y rasgos se reafirman las dimensiones de personalidad ordenados de mayor a menor importancia:

- a) Escrupulosidad
- b) Emocional
- c) Empatía
- d) Ajuste
- e) Apertura a la experiencia

En relación con estas cinco dimensiones, se detectó que en todas las personas existen estos rasgos de personalidad aunque en algunas personas están más presentes que en otras. Se hace mención principalmente la dimensión de escrupulosidad; pues como se mencionó anteriormente esta dimensión es considerada la más importante, ya que se aprecia que en todos los empleados están presentes estos rasgos, a diferencia de las otras dimensiones; por lo tanto la empresa es directamente beneficiada, ya que los colaboradores buscan siempre lograr buenos resultados mediante tiempo y esfuerzo. Podría interpretarse que esto se debe al ímpetu de logro por vender y lograr los resultados establecidos en el departamento de Ventas; pero no solo es así pues en todos los demás departamentos existe ese deseo por esforzarse y triunfar.

Refiriéndose al potencial de liderazgo en el Trébol de Texcoco, se encontró que en los departamentos de Intendencia y Refacciones existe un bajo potencial de liderazgo; lo cual no representa mayor problema para el departamento de Intendencia, pero para el departamento de Refacciones si lo afecta directamente, pues este departamento es la segunda fuente de ingresos para el Trébol de Texcoco después del área de Ventas, por otra parte en todos los demás colaboradores existe alto potencial de liderazgo, aunque de igual manera en algunas personas es mayor que en otras.

En cuanto a los puntos que se abarcaron en la entrevista hacia el líder de calidad, se detectó que hay un problema general en cuanto al proceso de motivación; pues en los resultados arrojados se percibe que todos los empleados del Trébol de

Texcoco consideran de suma importancia los factores motivadores y de mantenimiento para su motivación, sin embargo al momento de cotejar las respuestas obtenidas en la entrevista hacia el Líder de Calidad; encargado de este proceso se identificó que existe una motivación decadente para con los empleados, pues se menciona que la empresa únicamente entrega reconocimientos y objetos alusivos a la compañía anualmente, provocando insatisfacción laboral en la organización.

Por otro lado, en la misma entrevista, el estilo de liderazgo “líder coach” que emplea la empresa El Trébol de Texcoco resulta un tanto interesante, pues la empresa trata de desarrollar a su personal para posicionarlo en otro nivel, lo cual no ocurre; ya que todos los empleados no han podido alcanzar un puesto interesante y tampoco se realizan entrenamientos hacia el personal para desarrollar su máximo potencial, simplemente es una política que inclusive los altos mandos no conocen a la perfección para poder aplicarla a sus colaboradores y por tal efecto este estilo no se emplea correctamente para desarrollar las competencias de los trabajadores del Trébol de Texcoco.

Como conclusión general se determina que el proceso de motivación y estilo de liderazgo que emplea el Trébol de Texcoco son ineficientes y estas son las causas principales de insatisfacción en el trabajo por lo cual no permiten alcanzar un desarrollo sustancial para la organización; es decir no le permite obtener mayor éxito.

## **5.2 Recomendaciones**

Dentro de los temas de motivación y liderazgo en esta investigación, siempre se busca que exista un constante cambio o actualización de dichos procesos; por lo tanto inicialmente se recomienda a la empresa modificar y renovar estos procesos de liderazgo y motivación, pues como se detectó en la entrevista hacia el líder de Calidad, estos procesos son ineficientes para la organización.



En el tema de liderazgo se recomienda a los líderes o gerentes aplicar continuamente su estilo de liderazgo “líder coach”, mediante entrenamientos o capacitaciones constantes hacia los subordinados para que haya un efecto transformador en la empresa mediante la influencia por parte de los líderes hacia los subordinados para el logro de los objetivos.

También se recomienda llevar a cabo el estilo de liderazgo orientado hacia las tareas y hacia la motivación de los trabajadores, que de igual manera refiere a la teoría de liderazgo transformador de Bass, para ello se deberán definir los procesos y actividades y estructurarlos de tal manera que se puedan cumplir; así mismo motivar a los empleados para que realicen sus actividades sobrepasando los resultados esperados, mediante la aplicación de estos estilos influirá la productividad de la empresa.

Otra recomendación importante es identificar a aquellos trabajadores que poseen alto potencial de liderazgo además del gerente; ya que como se concluyó, existen trabajadores con este potencial, cuya finalidad es que los altos mandos se apoyen directamente en esos colaboradores y mediante esto exista una cooperación bilateral hacia los objetivos de la empresa; es decir aplicar los términos liderazgo compartido y coliderazgo. Reforzando este punto se le recomienda a la empresa basarse en la teoría de los rasgos y el perfil que conforma un líder anteriormente descritos, para que con esto se puedan identificar las habilidades, cualidades, conductas y características requeridas para ejercer el rol de líder y mediante esto asignar eficazmente esta importante responsabilidad acorde al perfil de cada trabajador, buscando en todo momento el trabajo adecuado para cada empleado.

Se recomienda a la empresa no desaprovechar la oportunidad que tienen en cuanto a la dimensión de personalidad de escrupulosidad por parte de sus trabajadores, el cual es el mejor indicador de éxito en el trabajo; pues los empleados están altamente comprometidos con su trabajo para lograr buenos resultados y se puede afirmar que

gran parte del éxito del Trébol de Texcoco se debe a la inclinación de los empleados hacia esta dimensión. Otra opción de mejora para el Trébol de Texcoco es realizar pruebas de personalidad a sus empleados apoyándose en el modelo de las cinco grandes dimensiones de personalidad; esto para clasificar a la gente adecuadamente en el trabajo según el perfil de personalidad de cada empleado y asegurar una correspondencia adecuada entre el trabajador y el empleo.

Abarcando el tema de Motivación se recomienda aplicar la teoría Bifactorial de Herzberg que de igual manera implica aspectos de motivación de la teoría de Maslow, en la cual se orienta hacia los factores motivadores y de mantenimiento, pues los empleados se inclinan completamente hacia estos factores; quizás en el aspecto del sueldo como motivador no haya mucho que cambiar, pues los empleados se encuentran estables y han permanecido en la empresa; sin embargo puede generar motivación en algunos empleados, por lo cual se recomienda a la empresa específicamente compensar o incentivar a sus empleados con base en su desempeño; esto se puede hacer a través de reconocimientos, aumentos salariales o bonos de productividad trimestral o cuatrimestralmente, que otorguen oportunidades de progreso y motivación a los trabajadores en la empresa. En cuestión de seguridad social no hay nada que cambiar ya que los empleados cuentan con todas las prestaciones laborales de seguro de gastos médicos, pensiones, etcétera. Aunque quizás se puede reforzar este aspecto para que los empleados de El Trébol de Texcoco se sientan más seguros dentro de la empresa.

Finalmente con respecto a motivación, se le recomienda a la empresa crear mayores desafíos o crear puestos más interesantes para sus empleados, pues los trabajadores de El Trébol Texcoco buscan siempre lograr los objetivos tanto de ellos como de la empresa y por esta razón siempre buscarán alcanzar las metas en el puesto en el que se encuentren. Para este último punto es muy importante impulsar y dirigir la conducta de los colaboradores hacia el logro de los objetivos para la satisfacción permanente de toda la organización; si la meta es vender cierta cantidad de automóviles cada mes, el deber de los líderes es buscar la forma de

inspirar a los empleados a lograr esa meta, es por esta razón que se busca que un líder en un departamento siempre tenga el apoyo de un colíder para una transformación más persevera. Es muy importante que no haya una resistencia al cambio, y en caso de que exista romper con esa barrera mencionando los beneficios futuros, también es muy importante mantener a los empleados contentos a través de la búsqueda de los objetivos para que no exista una frustración haciéndolos sentir parte importante en la empresa manteniéndolos informados sobre esos objetivos que se desean alcanzar, en esta cuestión debe de existir una muy buena comunicación de la organización para que exista armonía y actitud positiva para alcanzar esa meta, manteniendo siempre el respeto para generar el compromiso en los empleados.

La actitud del líder es la que contagia a todo el equipo, por este motivo los líderes siempre deben tener una muy buena actitud para que lo trabajadores la adquieran; en pocas palabras el líder es una parte importante de motivación para los empleados, debido a que un líder siempre debe ser el ejemplo a seguir en cualquier organización. **“La idea es motivar a merced de un líder”**.



- \_\_\_\_\_ 6.- Un trabajo con prestigio o estatus.
- \_\_\_\_\_ 7.- Una responsabilidad laboral que me de libertad para hacer las cosas a mi manera.
- \_\_\_\_\_ 8.- Buenas condiciones de trabajo (ambiente sano, oficina agradable, cafetería, etcétera).
- \_\_\_\_\_ 9.- La oportunidad de aprender cosas nuevas.
- \_\_\_\_\_ 10.- Reglas, reglamentos, procedimientos y políticas razonables.
- \_\_\_\_\_ 11.- Un trabajo que pueda hacer bien y con el que tenga éxito.
- \_\_\_\_\_ 12.- Seguridad y prestaciones laborales.

**Su colaboración es muy importante. ¡Gracias!**

## Anexo 2

### Proyecto de Investigación

#### “Estudio del perfil de personalidad en El Trébol de Texcoco”

Encuesta dirigida a trabajadores de El Trébol de Texcoco. La información recabada será utilizada exclusivamente con fines académicos de manera que sus respuestas serán absolutamente confidenciales.

Agradecemos sinceramente su apoyo en el éxito de esta encuesta e investigación.

**Objetivo:** Identificar el perfil de personalidad y su impacto en la empresa.

1.-Departamento o Área: \_\_\_\_\_

2.- Género: M\_\_\_\_ F\_\_\_\_

3.- Edad: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Evalúe según la escala. Califique cada uno de los 25 enunciados según el grado de precisión con que lo describen. Anote un número, entre uno y siete, en la línea en blanco que aparece antes de cada enunciado.

Me describe		Me describe ligeramente			No me describe	
7	6	5	4	3	2	1

\_\_\_\_\_ 1.- En las situaciones que no exigen liderazgo, siempre me ofrezco para hacerme cargo.

\_\_\_\_\_ 2.- Me interesa llevarme bien con los demás.

\_\_\_\_\_ 3.- Tengo un buen autocontrol; no me dejo llevar por mis emociones, no me enojo y ni grito.

\_\_\_\_\_ 4.- Soy digno de confianza; cuando afirmo que haré algo, lo llevo a cabo bien y a tiempo.

\_\_\_\_\_ 5.- Trato de hacer las cosas de manera distinta para mejorar mi desempeño.

\_\_\_\_\_ 6.- Disfruto de la competencia y el triunfo; perder me molesta.

\_\_\_\_\_ 7.- Me gusta tener muchos amigos e ir a fiestas.

\_\_\_\_\_ 8.- Mi desempeño es bueno bajo presión.

\_\_\_\_\_ 9.- Trabajo duro para tener éxito.

\_\_\_\_\_ 10.- Voy a nuevos lugares y me gusta viajar.

\_\_\_\_\_ 11.- Soy sociable y estoy dispuesto a enfrentar a la gente cuando hay conflicto.

\_\_\_\_\_ 12.- Trato de ver las cosas desde la óptica ajena.

\_\_\_\_\_ 13.- Soy optimista y veo el lado positivo de las situaciones (para mí el vaso está medio lleno no medio vacío).

\_\_\_\_\_ 14.- Soy una persona bien organizada.

\_\_\_\_\_ 15.- Cuando voy a un nuevo restaurante, pido que me traigan alimentos que no he probado antes.

\_\_\_\_\_ 16.- Quiero llegar hasta el nivel más alto que se pueda del escalafón corporativo.

\_\_\_\_\_ 17.- Deseo agradecerles a los demás y que me perciban como alguien muy amigable.

\_\_\_\_\_ 18.- Elogio a la gente y le hecho porras, no la rebajo ni la critico.

\_\_\_\_\_ 19.- Me limito a seguir las reglas de la organización.

\_\_\_\_\_ 20.- Me ofrezco como voluntario para ser el primero en aprender y hacer nuevas labores en el trabajo.

\_\_\_\_\_ 21.- Trato de influir en los demás para que las cosas se hagan a mi modo.

\_\_\_\_\_ 22.- Me gusta trabajar más en conjunto que solo.

\_\_\_\_\_ 23.- Me considero un individuo tranquilo y seguro.

\_\_\_\_\_ 24.- Me consideran como alguien en quien se puede creer, pues hago mi trabajo y no le fallo a la gente.

\_\_\_\_\_ 25.- Cuando alguien sugiere que se hagan las cosas de otra manera, lo respaldo y colaboro para que así sea; *no salgo con letanías como: no va a funcionar; nunca lo hemos hecho; ¿Quién más lo ha hecho?; o no es posible hacerlo.*

**Su colaboración es muy importante. ¡Gracias!**





3

\_\_\_\_\_ Me interesa y estoy dispuesto a hacer que la gente escuche mis sugerencias y las lleve a cabo.

\_\_\_\_\_ No me interesa influir en los demás.

4

\_\_\_\_\_ Cuando estoy a cargo, me interesa compartir las responsabilidades de la dirección con los integrantes del grupo.

\_\_\_\_\_ Cuando llevo la batuta, lo que me interesa es dirigir el grupo.

5

\_\_\_\_\_ Me interesan los objetivos claros, desarrollarlos y poner en marcha planes para lograrlos.

\_\_\_\_\_ Me interesan las metas generales y hacer frente a las cosas conforme se presentan.

6

\_\_\_\_\_ Me gustaría modificar la forma en que se hace mi trabajo, aprender y llevar a cabo cosas nuevas.

\_\_\_\_\_ Me gusta la estabilidad, o hacer mi trabajo siempre de la misma manera; más vale bueno por conocido que malo por conocer.

7

\_\_\_\_\_ Disfruto el trabajo con los demás y ayudarlos a lograr sus objetivos.

\_\_\_\_\_ En realidad no me gusta trabajar con los demás; que cada quien se las arregle como pueda.

**Su colaboración es muy importante. ¡Gracias!**

## Capítulo VII. Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2010) Como transformarse en un jefe entrenador en 12 pasos. Editorial Granica, Buenos Aires, pp. 11.
- Cerezo, C. (2015) BBVA Bancomer: El éxito del liderazgo y el empleado integral. Alto nivel. 26, 327, pp. 64-65.
- Chruden, H. Sherman, A. (2004) Administración de personal. 1ª Edición, Editorial Continental, México, pp. 288-289.
- Dalton, M. Hoyle, D. Watts, M. (2007) Relaciones humanas. 3ª Edición, Editorial Thomson, México, pp. 300-301.
- Davis, K. Newstrom, J. (1999) Comportamiento humano en el trabajo. 10ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, pp. 126-127.
- Gómez, C. (2002) Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología. Volumen 2. Número 2. Recuperado el 3 de Noviembre de 2015, de [http://www.uelbosque.edu.co/publicaciones/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen2\\_numero2](http://www.uelbosque.edu.co/publicaciones/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2)
- Hampton, D. (1989) Administración. 2ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, pp. 469.
- Hellriegel, D. Slocum, J. (1998) Administración. 7ª Edición, Editorial Thomson, México, pp. 460-462.
- Hesselbein, F. (2006) El líder del futuro. 2ª Edición, Editorial Deusto, Barcelona, pp. 157-160.
- Jordan, R. Garay, M. (2009) Liderazgo Real de los fundamentos a la práctica. Editorial Pearson, Santiago de Chile, pp. 151, 152.
- Koontz, H. Weihrich, H. (2002) Elementos de administración. 6ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, pp. 305-306.

- Lussier, R. Achua, C. (2002) Liderazgo. (Teoría, aplicación-desarrollo de habilidades). 1ª Edición, Editorial Thomson Learning, México, pp. 5-9, 30-34, 79-81
- Maxwell, J. (2007) Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. Edición, Editorial Grupo Nelson, Estados Unidos de América, pp. 19.
- Maxwell, J. (2007) Las 21 cualidades indispensables de un líder. Editorial Grupo Nelson, Estados Unidos de América.
- Münch, L. (2011) Liderazgo y dirección: El liderazgo del siglo XXI. 2ª Edición, Editorial Trillas, México, pp. 146.180-183.
- Muñoz, E. (2015) Transformando a México con un liderazgo empresarial sustentado en valores. Mejores prácticas corporativas. pp. 35, 48-57.
- Robbins, S. (1999) Comportamiento Organizacional. 7ª Edición, Editorial Pearson Education. pp. 316.
- Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional. 10ª. Edición, Editorial Pearson Educación, México, pp. 314.
- Stoner, J. Freeman, R. Gilbert, D. (1996) Administración. 6ª. Edición, Editorial Pearson Educación, México, pp. 518.
- Universidad Tecnológica de México. (2002) Administración 3. 2ª Edición, Editorial INITE, México, pp. 125-128.
- Werther, W. Davis, K. (1988) Administración de personal y recursos humanos. 2ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, pp. 271-273.
- Yukl, G. (2008) Liderazgo en las organizaciones 6ª. Edición, Editorial Pearson, Madrid, pp. 185.