

Identificando el liderazgo y motivación en una IES del estado de Veracruz.

¹Griselda De La Cruz Reyes, Uriel Alejandro Morales Carrera.

Resumen - La administración hace uso de todos los tipos de recursos que posee una organización, considerando al recurso humano como uno de los activos más importantes. El departamento de Recursos Humanos (RRHH) es el encargado de gestionar todo lo relacionado con los empleados, por lo que la existencia de factores de liderazgo y la motivación son importantes para el cumplimiento de las metas de la organización.

La presente investigación, tiene como propósito conocer el tipo de liderazgo del personal de nivel estratégico de una Institución de Educación Superior (IES) al igual que conocer los factores de motivación del personal a nivel táctico. Para esta investigación se utilizaron cuatro cuestionarios: 1) estilos de liderazgo [1]; 2) Evaluación Personal de Habilidades Directivas (Personal Assessment of Management Skills, PAMS) [2]; 3) perfil motivacional [3]. Como resultado, se describieron los estilos de liderazgo y las habilidades de influencia y motivación que desarrollan.

Palabras claves: Recursos Humanos, Motivación y Liderazgo.

I. INTRODUCCIÓN

Los recursos humanos durante el siglo XIX eran de menor relevancia puesto que el énfasis estaba en el desarrollo tecnológico, pero con la llegada de la revolución industrial y la administración científica, se implementaron acciones como la división de tareas, los recursos humanos ganaron más importancia, ya que hubo mucha insatisfacción por parte de los trabajadores ante esta situación, dado que, si bien se optimizaron procesos y se optimizaban recursos, había una sobre explotación laboral, por lo que se implementaron

departamentos de bienestar que tenían como finalidad solucionar problemas con los trabajadores.

Hoy en día se distingue a RRHH como un departamento donde se gestiona todo lo relacionado con el personal, centrandose funciones importantes dentro de la organización, tal como lo menciona Fayol en la teoría clásica con las funciones básicas de la organización.

Importancia de la motivación en RRHH

Uno de los trabajos que realiza RRHH es conocer los objetivos de los empleados, distinguir sus necesidades y evaluar su nivel de satisfacción en el área de trabajo para poderlas analizar, dicho lo anterior una palabra clave es la motivación. Aunque algunas empresas no consideran importante la motivación, las personas son fundamentales para el logro de sus metas y objetivos, si sus intereses no están alineados o distan mucho de los objetivos pueden crearse conflictos, la motivación se puede analizar desde tres perspectivas:

Motivación intrínseca: realizan las actividades por placer de ejecutarlas.

Motivación extrínseca: realizan las actividades por los incentivos externos.

Motivación trascendente: Impulsado por los intereses de un grupo, realizan las actividades por voluntad personal, donde aportan un alto valor, por un bien colectivo.

En la actualidad existen diferentes problemáticas asociadas a la satisfacción laboral, que impactan directa e indirectamente en la productividad de las organizaciones, una forma de clasificar estas problemáticas es de acuerdo con la teoría de Herzberg, la cual incluye dos factores: motivacionales e higiene. En la figura 1 presenta un diagrama de causa y efecto, en donde se reconocen posibles causas con base a la clasificación.

En la teoría de los dos factores de Herzberg [4] se menciona que el cumplimiento adecuado de los factores de higiene no provoca satisfacción, pero sí pueden provocar insatisfacción laboral si no se cumplen.

En un estudio desarrollada en una agencia de Volkswagen en Sinaloa como resultados del análisis que se efectuó al estado motivacional de los miembros del departamento de ventas el factor higiénico que propicia mayor insatisfacción, según los trabajadores encuestados del departamento de ventas, es el sueldo con un 66.7 % de la muestra; le siguen las políticas empresariales y administrativas, y la seguridad en el trabajo, ambas con un 50 %[5].

Griselda De la Cruz Reyes, estudiante del Instituto Tecnológico Superior de Zongolica (186w043@zongolica.tecnm.mx)

Uriel Alejandro Morales-Carrera, docente del Instituto Tecnológico Superior de Zongolica (uriel_ige@zongolica.tecnm.mx) Orcid: 0000-0002-4401-598X

De acuerdo con el estudio realizado en Pymes [6] en Bogotá, Colombia, los factores que motivan con mayor relevancia a los empleados son cuatro: 1) Autonomía, 2) Esfuerzo-Recompensa, 3) reconocimiento y 4) factor de relación. Lo que se observó es que a los empleados les parece importante contar con el apoyo de sus compañeros, sin necesidad de establecer algún lazo de amistad.

Asimismo, el papel del líder es de importancia en las organizaciones puesto que una de sus labores es que trabajar y mejorar sus habilidades personales para llevar a cabo un buen liderazgo ya que puede influir las actitudes del personal a su cargo de forma positiva o negativa.

inexistencia de reconocimiento al esfuerzo laboral [7].

Toledo [8] realizó una investigación acerca del liderazgo y su relación con la motivación del personal de confianza que labora en la dirección de personal de la Universidad Veracruzana. La investigación fue de tipo relacional, ya que se analizó la relación existente entre variables: liderazgo y motivación, el enfoque de investigación fue cuantitativa. Como resultado se obtuvo que el personal considera que, si se tiene un nivel de motivación bueno, mientras que el liderazgo es percibido por el personal como malo o regular, el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.24 indicando una baja relación entre variables.

En el Tecnológico Nacional de México, Campus

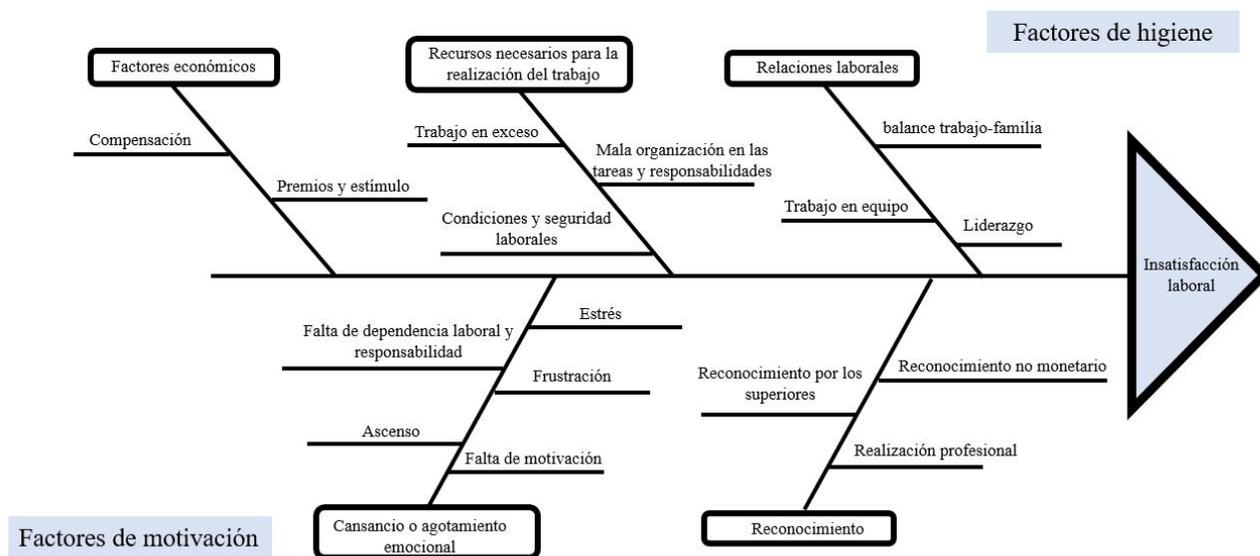


Fig. 1. Problemáticas asociadas a la satisfacción laboral bajo la perspectiva de la teoría de necesidades de Herzberg.

Las habilidades directivas, son las capacidades y conocimientos para poder relacionarse con otras personas. Según Whetten y Cameron [1] estas habilidades son: conductuales, controlables, se pueden desarrollar, están interrelacionadas y se desplazan, a veces son contradictorias y paradójicas. Estas habilidades son un modelo administrativo esencial y son clasificadas en: personales, interpersonales y grupales.

En el estudio realizado en Chimbote orientado a la gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales, identificó factores que les causa motivación: la relación de jefe – subordinado, organización del trabajo, trabajo en equipo, condiciones de trabajo, desarrollo profesional, destacando que, el factor mayor que les causa desmotivación son la falta de incentivos económicos y la

Zongolica las funciones de RRHH se concentran en la “organización” y poco se consideran las necesidades personales de los empleados, por lo que el presente estudio tiene el objetivo de identificar el estilo y el uso de estrategias predominante del liderazgo administrativo, así como conocer su motivación y la del personal a su cargo.

II. METODOLOGÍA

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo. La población de estudio es personal del Tecnológico Nacional de México, Campus Zongolica participando un total de 21 personas en el estudio. La investigación se desarrollará en tres etapas.

La primera etapa consiste en conocer el estilo de

liderazgo del personal directivo, mediante la aplicación del test de estilos de liderazgo [1][9] el cual contiene un total de 18 ítems en la tabla 1 se separan los ítems por categoría, reduciendo las preguntas a palabras clave.

Tabla 1
Palabras clave del test de estilos de liderazgo.

Categoría	Ítem
Gente	Animo a participar para la toma de decisiones e implementar sus ideas
	Ayudo a realizar las tareas
	Creatividad en el trabajo
	Amplíe mis conocimientos para el trabajo
	No importan las relaciones personales
	Explicar tareas complicadas
	Formación de equipos
	Respeto los límites
	Aconsejar
	Tareas
Monitorear las tareas	
Disfruto los desafíos	
Revisión de los trabajos terminados	
Realizar tareas al mismo tiempo	
Administración de tiempo	
Delegar tareas manejables	
Analizar problemas	
Actualizo mis conocimientos	

La segunda etapa consiste en analizar las habilidades directivas y el uso de estrategias de los líderes de la IES [2][10][11] de su obra titulada “desarrollo de habilidades directivas”. En la tabla 2 aparecen las todas categorías y del instrumento PAMS, en el cuadro se observan las seleccionadas y aplicadas fueron: a) ganar poder e influencia, (donde se encuentra el test del uso de estrategias); b) motivación a los demás, c) facultar y d) delegación.

Tabla 2

Clasificación de habilidades identificadas en el instrumento PAMS

Clasificación	Categorías	Características
Habilidades	Autoconocimiento	

Tabla 3

Técnicas de influencia y sus palabras clave

Castigo	Reciprocidad	Razón
---------	--------------	-------

personales	Manejo de estrés		
	Solución analítica		
	Solución creativa		
	Coaching		
	Consultoría y comunicación		
	Manejo de conflictos		
Habilidades interpersonales	Ganar poder e influencia	Iniciativa	
		Actualización	
		Apoyo en evento	
		Minimizar rutina	
		Evitar amenazar	
		Evitar la negociación	
		Relacionar	
		Identificar recursos	
		Recompensar	
		Diseño tareas	
Motivación a los demás		Comentarios oportunos	
		Metas de rendimiento	
		Justicia	
		Disciplino	
		Equidad	
Habilidades de grupo	Facultar	Ayudo a ser competente	
		Proporciono comentarios	
		Proporciono información	
		Destacó el impacto	
		Especificar resultados	
	Delegar		Específico el nivel de iniciativa
			Permitir la participación
			Evitar delegación descendente
			Formación de equipos
			Miembro de equipo
	Trabajo en equipo		
	Lidero el cambio positivo		

En el apartado de ganar poder e influencia se aplicó un instrumento en donde se identifica la técnica de influencia, en la tabla 3 se observan las palabras clave que tiene cada ítem.

Amenaza	Recompensas	Confirmación				
Presión social	Validación por terceros	Correspondencia	La vida sirve	Vivir en paz	Ser importante	Realizar algo
Intimidación	Subordinación	Ayuda	Dedicación	Compañías agradables	Adquirir poder	Aprovechar el tiempo
Presión de tiempo	Negociación	Coherencia	Preocupación	Pelear	Derrotar	Mejorar
Riesgos	Compromiso		Incomodidad	Disgustarse conmigo	Perder influencia	No salió como quería

La tercera etapa consiste en identificar la motivación de los líderes y del personal administrativo a su cargo, utilizando el instrumento “perfil motivacional” [3][12][13] con un total de 53 ítems, en la tabla 4 se presentan la separación de las palabras clave que describe cada ítem y cada uno de los perfiles.

Tabla 4
Técnicas de influencia y sus palabras clave

Ítems	Afiliación	Poder	Logro				
Acompañamiento	Amigos	Personas influyentes	Conocidos	Estar con otras personas	Hacer amigos	Facilidad de hablar	Influyó sobre el tema
Diversión	Conversación	Buena discusión	Ganar un juego	La gente	Se preocupa por los demás	Pretende mandar	Prefiere conocer los Resultados
Tristeza	Disgustos	Perdida en la discusión	Fracaso	Metas	Cariño de alguien	Ganar el respeto	Ser alguien de mérito
Falta	Por afecto	Por voluntad	Por irresponsabilidad	Cualidades	Agradar	Convencer	Aventajar
Intercambio de ideas	Evitar herir	Controlar la discusión	Escucha efectiva	Deseo	Ser querido	Persona de influencia	Tener éxito
En la vida	Haría amigos	Mandaría	Lucharía	La mujer	Cariñosa	Respetuosa	Independiente
Prioridad	Amistad	Asenso	Crecimiento	Importancia	Evitar herir	Tener orden y control	Dedicación y responsabilidad
Imaginación al ver a dos personas	Dos amigos	Un jefe y un empleado	Dos empresarios	Estudiar	Socializar	Convencer	Recompensas
Facilidad	Hacer amigos	Ordenar o dirigir	Obtener resultados	Religión	Controlar a la gente	Medio para armonizar	Una necesidad interna
Apariencia	Cobre	Hierro	Oro	Compañía	Más amigable	Que me admira	Negociante famoso
Aprendizaje	Colaborar	Defenderse	Recompensas	Viajar	Contar problemas íntimos	Dar instrucciones	Analizar opiniones
Admiración	Bondad	Escuchar	Confianza				
Tendencia	Ayudar al vencido	No ser vencido	No darme por vencido	Se consigue más	Amabilidad	Influencia	Esfuerzo
Admiro	Enfermera	Un político	Un negociador	Jugar	Gente agradable	Siempre y cuando gane	Contra personas hábiles
Capaz	Buenas relaciones	Buen líder	Trabajo al día	Me dicen incapaz	Me siento herido	Me disgusto	Me esfuerzo
En el colegio	Jugar	Organizar	Competir	Disfrute	Buenas amistades	Autoridad	Planear
Sol es	Amor y vida	Dominio y poder	Actividad y energía	Moral	Paz y unión	Controlar a la gente	Trabajar efectivamente
Realización	Caer bien	Demostrar	Reto				

Emoción fuerte	Oscuridad	Altura	Velocidad
Deseo	Me aprueben	Hagan lo que quiero	lograr propósitos mis
Viajar lejos	Visitar amigos	Sentirme importante	Conocer el mundo
Orientado	La amistad	El poder	El futuro
Le gusta a la gente	Ayudar	Mandar	Tener éxito
Daño un trabajo	Pido disculpas	Busco un culpable	Intento mejorarlo
En la actividad que me gusta	Ayudo	Decir cómo hacerlo	Preguntar
Me gustaría	Ayudará	Fueran tan convincentes	Planeará sus actividades
La radio	Ratos alegres	Aprender a discutir	Piense más y progrese
Hago alguna cosa	Me gusta la compañía	Nunca me arrepiento	Me esfuerzo
Los buenos profesores	Dan trato cordial	Establecen controles estrictos	Ponen metas de aprendizaje

III. RESULTADOS

A. Conociendo el estilo de liderazgo

Con los datos obtenidos de la prueba de estilos de liderazgo, se realizó un gráfico donde se muestra los estilos de los líderes de la IES predominando los líderes de equipo, esto es que pueden centrarse en personas y tareas al mismo tiempo (Fig. 2)

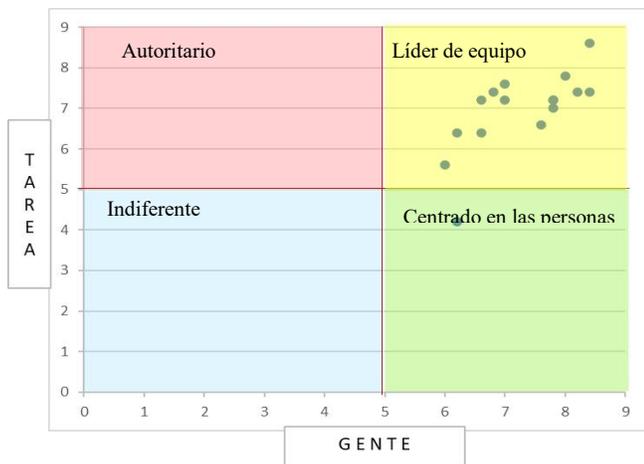


Fig. 2. Estilos de liderazgo identificados en el personal de confianza en la IES.

B. Diagnóstico de ganar poder e influencia

Como resultado de la aplicación del instrumento de ganar poder e influencia se identificó que existen algunas variables que están poco desarrolladas (valor menor a 55%) como: 1) Recompensa a cambio de reciprocidad, 2) técnicas de influencia, 3) tácticas de negociación, 4) control de las operaciones, 5) conocer las características de los puestos (fig.3).

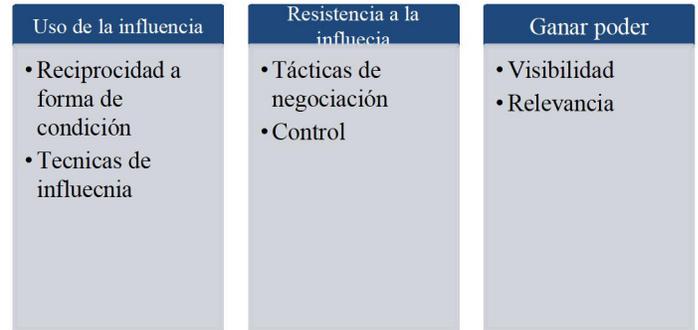


Fig. 3. Variables con menor valoración (Instrumento de ganar poder e influencia).

C. Uso de estrategias de influencia

Del apartado del uso de estrategias para ganar influencia se observó que, la estrategia más utilizada es la razón (55% en total), seguida de la reciprocidad (39% en total) y por último el castigo (con un total de 28%), (fig. 4).

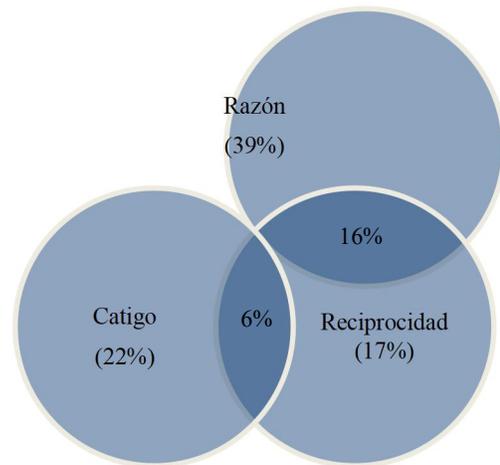


Fig. 4. Resultados de las estrategias de influencia que utilizan.

En la figura 2 el resultado indica que la reciprocidad no está muy desarrollada a manera de otorgar recompensas por establecer una condición de reciprocidad y con el resultado del uso de estrategias de influencia (fig. 4) se identifica que los líderes utilizan estrategias de reciprocidad, pero no en cuestiones monetarias.

D. Diagnóstico de motivación sobre los demás

Del apartado de habilidades dese observó que hay una puntuación baja en 1) Diseño de actividades interesantes, 2) Recompensar por valoración a la persona, 3) Recompensas para reforzar el desempeño, 4) Recompensas por el buen desempeño, 5) Entrenamiento, 6) Reasignar o despedir por deficiencia, 7) Identificar la falta de motivación o habilidad (fig. 5).

Incentivos internos y externos	Recompensas y disciplina	Habilidad para motivar	Problemas de desempeño
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño actividades interesantes y desafiantes • Recompensas por valoración a la persona 	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensas para reforzar el desempeño • Recompensas por el buen desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento e información • Reasignación o despido por deficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la falta de motivación o habilidad

Fig. 5. Variables con menor valoración (Instrumento de motivación sobre los demás).

E. Diagnóstico para facultar y delegar

Como resultado de la aplicación del instrumento de facultamiento y delegación se observó que las características más débiles son 1) Evitar la delegación ascendente y 2) Dar el ejemplo (ejemplo de éxito)(fig. 6).

Delegación del trabajo	Modelamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Evito la delegación ascendente 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejemplo de éxito

Fig. 6. Variables con menor valoración (Instrumento de facultar y delegar).

F. Motivación

El resultado de la aplicación el test motivacional de McClelland (fig. 7 y 8) se observa que prevalece el perfil de logro y hay coherencia con los resultados entre líderes y seguidores

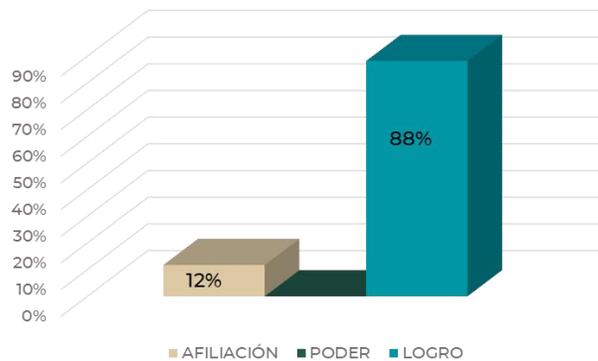


Fig 7. Motivación de líderes según McClelland

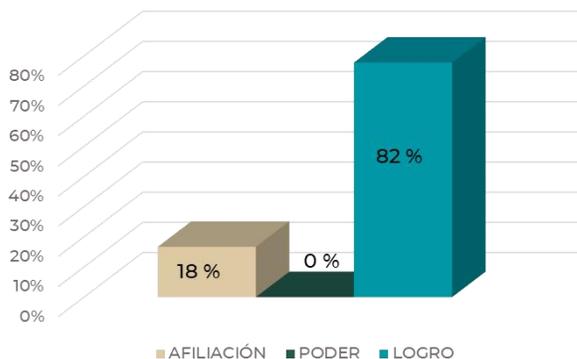


Fig 8. Motivación de los seguidores según McClelland

IX. CONCLUSIÓN

Se distingue que el tipo de liderazgo predominante es el líder de equipo, es decir, existe un equilibrio entre las personas y las tareas, independientemente del estilo o tipo de liderazgo que tenga el personal administrativo contribuyen en el proceso de los objetivos, buscando que el alcance de estos objetivos sea rápidos y eficiente. Las habilidades que más predominan en los líderes del instituto son: esfuerzo, trato justo y equitativo, aprendizaje activo (ayuda a desarrollar destrezas personales).

La motivación de los seguidores como de los líderes del instituto se inclina por el logro, lo que significa que los retos y tareas desafiantes le son motivadoras, tiene los pies en la tierra pues las actividades o metas que se proponga tienen que ser realistas, las opiniones hacia su trabajo le son de ayuda para analizar sus errores y mejorar, pueden trabajar de forma individual y grupal de forma eficiente. Asimismo, el uso de estrategia de influencia que utilizan estos líderes es la razón, haciendo que el seguidor sea persuadido por hechos, necesidades o valores personales.

REFERENCES

[1] Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1982). A comparative analysis of situationalism and 9,9 management by principle. *Organizational Dynamics*, 10(4), 20–43. doi:10.1016/0090-2616(82)90027-4

[2] Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. PEARSON EDUCACIÓN, octava edición, 736. México. Obtenido de

- <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/fl2eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>
- [3] McClelland. D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- [4] Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*, 2nd Edn New York. NY: John Wiley & Sons.
- [5] Alvarado-Borrego, A., & Argüello-Silva, N. R. (2018). Factores higiénicos y motivadores en una agencia automotriz del estado de Sinaloa. *Ra Ximhai*, 14(Esp. 3), 207-222.
- [6] Orjuela Martin, J. A. (2022). Factores motivacionales de los trabajadores en algunas pymes de marketing en la ciudad. Colombia, Bogotá. Obtenido de http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/7462/1/2023_Jhon%20Alexander%20Orjuela%20Martin.pdf
- [7] Velásquez Peralta, N. R. (2015). Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote. Perú. Obtenido de <file:///C:/Users/aslan/Downloads/Dialnet-GestionDeMotivacionLaboralYSuInfluenciaEnLaProduct-5294087.pdf>
- [8] Toledo Barrios, S. F. (octubre de 2018). El liderazgo y su relación con la motivación del personal de confianza que labora en la Dirección de Personal de la Universidad Veracruzana. Obtenido de <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/48404/ToledoBarriosSergio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- [9] Morales-Carrera, U.A.; Arriola-Díaz, L.; y González-Pérez, M. Determination of leadership style, a necessity in higher education of Zongolica; *Global Journal of Engineering Science* (1-8)
- [10] Morales-Carrera, U.A.; Muñoz-Madrid, A.R; y Díaz López E.E. (2019). Análisis de las habilidades directivas con una perspectiva de género en estudiantes en estudiantes del Tecnológico Nacional de México, Campus Zongolica, Ver. *Innovación educativa como factor de cambio*, 34.
- [11] Díaz-López, E.E.; Valiente-Sánchez, C.L., & Morales-Carrera, U.A. (2019). diagnóstico de habilidades directivas en el equipo de la alta dirección en la empresa constructora CLVSARQUITECTURA SA de CV en Orizaba, Veracruz, México, durante el periodo agosto-diciembre 2019.
- [12] Ramírez-Romero, V.; Bañuelos-Arcos, J. A.; Rengel-Moreno, L. M.; Solano-Xala, F., & Morales-Carrera, U.A. (2023). Determinación de estrategias de capacitación con base a las necesidades de motivación de McClelland. *Investigación Y Ciencia Aplicada a La Ingeniería*, 6(36), 35-43.
- [13] Universidad Militar Nueva Granada. (5 de mayo de 2019). Perfil motivacional. Obtenido de cuestionario McClelland: http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/diplomados/diplomado_a_lta_gerencia/unidad_3/medios/documentacion/descargar/p5h3.pdf