

**“MOTIVACIÓN INTELIGENTE: UNA HERRAMIENTA DE
GESTIÓN DE PERSONAS PARA LOS LÍDERES DE LA
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE UNA
EMPRESA DE GAS NATURAL”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas**

Presentado por

Srta. Rosa Carrión Garma

Srta. Mayra Egoavil Santos

Srta. Rocío Tejeda León

Asesor: Profesor Martín Otiniano

2015

Dedicamos esta tesis a nuestras familias, y a todos aquellos que quieran trabajar en la motivación de los líderes. Esperamos que les sea útil esta propuesta.

Agradecemos principalmente a Dios por darnos salud para poder realizar la tesis sin contratiempos; a nuestras familias, por su apoyo y comprensión durante el periodo de estudio y la elaboración de la tesis; a la empresa que nos permitió realizar la consultoría; y a los trabajadores de la empresa que nos brindaron su tiempo y apoyo durante todo este proceso. Agradecemos de manera especial a Carlos Thais y a Beatriz Valderrama que nos inspiraron a desarrollar el tema de la Motivación Inteligente.

Resumen ejecutivo

En el capítulo I se realizará una breve introducción de las razones por las que realizamos la consultoría, explicando los aspectos que trata la propuesta. En el siguiente capítulo se desarrolla el planteamiento de la propuesta, donde se presenta el contexto actual de la empresa, se plantea la problemática a analizar y el alcance de la propuesta en relación a los objetivos planteados.

En el siguiente capítulo se revisa el marco teórico sobre el cual se sustenta la presente tesis. En el capítulo IV damos a conocer a la empresa donde se realizará la consultoría, en especial el área en la que se centra la propuesta.

En el capítulo V hacemos el diseño de la metodología y los resultados obtenidos debidamente analizados descriptiva y analíticamente. Finalmente presentamos la propuesta producto del análisis de los resultados, enfocada a los objetivos planteados, teniendo en cuenta la viabilidad del proyecto.

Índice

| | |
|--|-------------|
| Índice de tablas..... | viii |
| Índice de gráficos..... | ix |
| Índice de anexos..... | x |
| | |
| Resumen ejecutivo..... | iv |
| | |
| Capítulo I. Introducción | 1 |
| | |
| Capítulo II. Planteamiento de la propuesta | 2 |
| 1. Tema | 2 |
| 2. Planteamiento del problema..... | 2 |
| 3. Preguntas directrices | 2 |
| 4. Objetivo..... | 2 |
| 4.1 Objetivo general..... | 2 |
| 4.2 Objetivos específicos | 2 |
| 5. Justificación | 3 |
| 6. Alcance..... | 3 |
| 7. Limitaciones..... | 3 |
| | |
| Capítulo III. Marco teórico | 5 |
| 1. Motivación en el trabajo | 5 |
| 2. Teorías de la motivación en el trabajo | 6 |
| 2.1 Teoría de X e Y..... | 6 |
| 2.2 Teoría de la motivación-higiene..... | 7 |
| 2.3 Teoría ERG | 7 |
| 2.4 Teoría de las necesidades de McClelland..... | 8 |
| 2.5 Teoría del establecimiento de las metas..... | 8 |
| 2.6 Teoría del reforzamiento..... | 9 |
| 2.7 Teoría de la expectativa | 10 |
| 2.8 Teoría de la motivación inteligente..... | 10 |
| 3. Estilos de liderazgo para generar motivación | 13 |
| 4. Ciclo de la motivación | 14 |
| 5. Modelo teórico desarrollado para aplicar en el presente trabajo de investigación..... | 15 |

| | |
|--|----|
| Capítulo IV. Antecedentes de la empresa | 17 |
| 1. Sobre la empresa | 17 |
| 1.1 Misión | 17 |
| 1.2 Visión | 17 |
| 1.3 Historia de la empresa en estudio..... | 17 |
| 1.4 Valores corporativos | 18 |
| 1.5 Competencias corporativas | 18 |
| 1.6 Competencias de la empresa | 19 |
| 1.7 Modelo de liderazgo..... | 20 |
| 1.8 Objetivos estratégicos (a largo plazo) | 20 |
| 2. Análisis externo del negocio | 20 |
| 2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter..... | 20 |
| 3. Análisis interno de la organización..... | 22 |
| 3.1 Modelo del negocio de la empresa..... | 22 |
| 3.2 Análisis FODA..... | 24 |
| 3.2.1 FODA de la empresa..... | 24 |
| 3.2.2 FODA de la Gerencia de Administración y Finanzas | 25 |
| 3.3 Estructura organizacional..... | 26 |
| | |
| Capítulo V. Metodología y resultados | 28 |
| 1. Metodología de la investigación | 28 |
| 1.1 Diseño de la investigación | 28 |
| 1.2 Población..... | 28 |
| 1.3 Fases..... | 29 |
| 2. Descripción de los resultados..... | 31 |
| 2.1 Sobre los cuestionarios aplicados a todos los trabajadores | 31 |
| 2.2 Sobre las entrevistas con los líderes..... | 32 |
| 2.3 Sobre los grupos focales | 35 |
| 2.3.1 Prácticas actuales | 36 |
| 2.3.2 Prácticas deseadas..... | 37 |
| 2.4 Resultados de estilos de liderazgo..... | 38 |
| 3. Análisis de los resultados | 39 |
| 3.1 Análisis de los estilos de liderazgo (actual versus deseado) | 39 |
| 3.2 Análisis de las motivaciones del personal (actual versus deseado)..... | 40 |

| | |
|--|----|
| Capítulo VI. Propuesta y viabilidad | 42 |
| 1. Propuesta de modelo de reconocimiento..... | 42 |
| 2. Propuesta del programa de reconocimiento para los líderes | 45 |
| 2.1 Etapa 1: Lineamiento | 46 |
| 2.2 Etapa 2: Planteamiento..... | 47 |
| 2.3 Etapa 3: Seguimiento | 48 |
| 2.4 Etapa 4: Evaluación y premiación..... | 49 |
| 3. Viabilidad..... | 51 |
| 3.1 Viabilidad administrativa..... | 51 |
| 3.2 Viabilidad de procesos | 51 |
| 3.3 Viabilidad financiera..... | 52 |
| | |
| Conclusiones y recomendaciones | 53 |
| 1. Conclusiones | 53 |
| 1.1 Pregunta directriz 1: ¿Qué requieren los líderes de esta organización para que motiven al personal? | 53 |
| 1.2 Pregunta directriz 2: ¿Cómo impacta en la empresa tener personal motivado? | 53 |
| 1.3 Pregunta directriz 3: ¿Cómo lograr que la motivación del personal sea constante? | 54 |
| 2. Recomendaciones..... | 54 |
| | |
| Bibliografía | 56 |
| Anexos | 58 |
| Nota biográfica | 66 |

Índice de tablas

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 1. | Característica de cada motivación | 11 |
| Tabla 2. | Motivo del líder, estilo y competencias | 13 |
| Tabla 3. | Relación entre el motivo y el estilo del líder con el motivo que desarrolla en el colaborador | 14 |
| Tabla 4. | Modelo de negocio de la empresa de gas natural en estudio | 23 |
| Tabla 5. | FODA de la empresa | 24 |
| Tabla 6. | FODA de la Gerencia de Administración y Finanzas..... | 25 |
| Tabla 7. | Cronograma de Consultoría | 29 |
| Tabla 8. | Resultados de la evaluación de la motivación del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas | 32 |
| Tabla 9. | Descripción de las prácticas de reconocimiento que aplican y/o conocen los líderes | 36 |
| Tabla 10. | Distribución de los aspectos de reconocimiento actuales..... | 36 |
| Tabla 11. | Distribución de los aspectos de reconocimiento deseados | 37 |
| Tabla 12. | Distribución de los aspectos de reconocimiento deseados sin el aspecto económico..... | 38 |
| Tabla 13. | Estilos de liderazgo identificados (autoevaluación) | 38 |
| Tabla 14. | Estilos de liderazgo identificados (evaluación de pares)..... | 38 |
| Tabla 15. | Estilos de liderazgo identificados (resumen)..... | 39 |
| Tabla 16. | Estilos de liderazgo actual versus deseado (opiniones del personal)..... | 39 |
| Tabla 17. | Estilos de liderazgo actual versus deseado (opiniones de los líderes)..... | 39 |
| Tabla 18. | Factores de compromiso y motivos | 40 |
| Tabla 19. | Motivos para el autodesarrollo | 40 |
| Tabla 20. | Brecha entre el líder y el colaborador en cuanto a motivación y a estilo de liderazgo | 41 |
| Tabla 21. | Distribución de los aspectos de reconocimiento deseados sin el aspecto económico..... | 42 |
| Tabla 22. | Acciones de reconocimiento de la etapa 2..... | 47 |
| Tabla 23. | Acciones de reconocimiento de la etapa 3..... | 48 |
| Tabla 24. | Acciones de reconocimiento de la etapa 4..... | 49 |
| Tabla 25. | Inversión de la Consultoría | 52 |

Índice de gráficos

| | | |
|-------------|---|----|
| Gráfico 1. | Teoría de la expectativa..... | 10 |
| Gráfico 2. | Rueda de motivos | 11 |
| Gráfico 3. | El ciclo de la motivación | 15 |
| Gráfico 4. | Propuesta de constructo teórico..... | 16 |
| Gráfico 5. | Análisis de las cinco fuerzas de Porter | 21 |
| Gráfico 6. | Estructura organizacional de las gerencias de la empresa | 26 |
| Gráfico 7. | Estructura organizacional de la Gerencia de Administración y Finanzas..... | 26 |
| Gráfico 8. | Perfil Demográfico de la Población..... | 28 |
| Gráfico 9. | Fases de la investigación..... | 29 |
| Gráfico 10. | Prácticas de reconocimiento conocidas por los líderes | 32 |
| Gráfico 11. | Importancia de las prácticas de reconocimiento | 33 |
| Gráfico 12. | Prácticas de reconocimiento más utilizadas | 33 |
| Gráfico 13. | Impacto de las prácticas de reconocimiento más utilizadas | 34 |
| Gráfico 14. | Prácticas de reconocimiento de mayor impacto | 34 |
| Gráfico 15. | Prácticas de reconocimiento que realizan los líderes | 34 |
| Gráfico 16. | Prácticas de reconocimiento que les gustaría realizar | 35 |
| Gráfico 17. | Prácticas de reconocimiento que les gustaría recibir | 35 |
| Gráfico 18. | Distribución de los aspectos de reconocimiento actuales | 36 |
| Gráfico 19. | Distribución de los aspectos de reconocimiento deseados | 37 |
| Gráfico 20. | Distribución de los aspectos de reconocimiento deseados sin el aspecto económico..... | 37 |
| Gráfico 21. | Distribución de los aspectos de reconocimiento deseados sin el aspecto económico..... | 42 |
| Gráfico 22. | Relación impacto versus inversión y tiempo | 43 |
| Gráfico 23. | Relación motivación-rol del líder-reconocimiento | 45 |
| Gráfico 24. | Etapas de la metodología propuesta | 46 |
| Gráfico 25. | Herramientas de medición de la propuesta..... | 50 |

Índice de anexos

| | | |
|----------|---|----|
| Anexo 1. | Evaluación de motivos para autodesarrollo. | 59 |
| Anexo 2. | Guía de entrevista a los líderes. | 63 |
| Anexo 3. | Guía del focus group para trabajadores. | 64 |
| Anexo 4. | Guía del focus group para sub gerentes. | 65 |

Capítulo I. Introducción

El presente trabajo de investigación se centra en la necesidad de la Gerencia de Administración y Finanzas de una empresa de gas natural de lograr que sus líderes motiven al personal al logro de las metas y al desarrollo de la competencia de innovación, esto dado que no se evidencia un constante logro de objetivos.

La investigación buscar generar una propuesta para los líderes para que puedan motivar a su equipo en el logro de los objetivos del área y en la generación de iniciativas de mejora. Así, el presente trabajo de investigación identificará los estilos de liderazgo que motivan al personal, reconocerá las motivaciones individuales según el cuestionario “Evaluación de motivos para el autodesarrollo” de Beatriz Valderrama, e identificará las percepciones de las prácticas de reconocimiento actuales y deseadas, a fin de desarrollar una propuesta metodológica que contribuya a solucionar las necesidades del área.

La propuesta se centra en la Teoría de la Motivación Inteligente y otorga al líder un rol protagónico para desarrollar y mantener las motivaciones deseadas, siendo clave para ello que el líder vincule la necesidad de su personal con la necesidad del área y, mediante prácticas de reconocimiento, refuerce y logre alinear los comportamientos deseados con el logro de los objetivos y/o la generación de propuesta de mejora.

Capítulo II. Planteamiento de la propuesta

1. Tema

El título de la investigación es “Motivación Inteligente: una herramienta de gestión de personas para los líderes de la gerencia de administración y finanzas de una empresa de gas natural”.

2. Planteamiento del problema

El problema identificado con el Gerente de Administración y Finanzas (gerente del área donde se realizará la consultoría) se centra en ¿Cómo lograr que los líderes de la Gerencia de Administración y Finanzas motiven a su personal a alcanzar los objetivos y generar propuestas de mejora?

3. Preguntas directrices

- ¿Qué requieren los líderes de esta organización para que motiven al personal?
- ¿Cómo impacta en la empresa tener personal motivado?
- ¿Cómo lograr que la motivación del personal sea constante?

4. Objetivo

4.1 Objetivo general

Generar una propuesta para los líderes que les permita motivar a su equipo en el logro de los objetivos del área y la generación de iniciativas de mejora.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar las motivaciones individuales del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas.
- Identificar los estilos de liderazgo de los líderes.
- Identificar si el estilo del líder contribuye a mantener y propiciar los comportamientos deseados (logro de objetivos y propuesta de innovación) en su equipo.

- Conocer las prácticas actuales de reconocimiento que desarrollan los líderes con sus equipos.
- Identificar las necesidades de reconocimiento del personal y de los líderes.

5. Justificación

La Gerencia de Administración y Finanzas requiere mejorar el logro los objetivos del área respecto de los años anteriores, para lo cual reconoce que es necesario contar con un equipo motivado y líderes capaces de desarrollar comportamientos deseados mediante estrategias creativas a bajo costo.

La Gerencia de Administración y Finanzas reconoce al líder como factor clave para:

- Orientar metodológicamente a los equipos en el logro de sus objetivos.
- Desarrollar equipos que compitan entre sí para lograr la innovación, para así generar propuestas de mejora.

6. Alcance

El presente trabajo de investigación busca analizar la situación actual de las prácticas de reconocimiento de los líderes de la Gerencia de Administración y Finanzas en relación a las motivaciones del personal y a las motivaciones de ellos mismos.

El entregable consistirá en una propuesta, producto del análisis que se realizará mediante la motivación inteligente, para lograr que el líder desarrolle y ejecute los tipos de motivaciones más adecuados para su personal, con el fin de alcanzar los resultados esperados.

7. Limitaciones

- La disponibilidad de tiempo de la Gerencia Comercial y de la Gerencia de Operaciones de la empresa de gas natural es limitada, por este motivo se abordará únicamente a la Gerencia de Administración y Finanzas, que es accesible dado que el 90% de su población está en Lima y se cuenta con el apoyo del gerente de dicha área.

- El estudio no tiene como objetivo implementar un modelo de liderazgo corporativo en la compañía por más alineado que se encuentre a la cultura organizacional, pero su alcance puede contribuir a la futura implementación del modelo de liderazgo corporativo.
- No contempla cómo deben ser planteados los objetivos, propuestas e iniciativas creativas.
- No considera trabajar en cómo afrontar los factores externos sino que se centra en proponer una herramienta para que los líderes promuevan la motivación en el personal.
- Si bien se pueden identificar oportunidades de mejora en los procesos de gestión humana para promover la motivación e incentivos, la presente investigación no contempla la actualización de las mismas.
- No contempla una propuesta de gestión del cambio.
- El alcance de la investigación es de propuesta y/o sugerencia de oportunidades de mejora, mas no contempla aplicación de las mismas.
- La investigación se limita a proponer instrumentos que permitan el logro de los objetivos, siempre que los líderes los implementen.

Capítulo III. Marco teórico

Este capítulo presenta la revisión teórica para la elaboración del constructo a usar en el presente trabajo de investigación. A continuación se revisa la motivación laboral, las teorías de la motivación y se explica el modelo teórico desarrollado.

1. Motivación en el trabajo

Según Pinder (1998, citado en Peixoto 2012), la motivación en el trabajo se entiende como el dominio de los procesos motivacionales dirigidos al ámbito del trabajo, con esto se entiende que el líder debe conocer los procesos motivacionales para gestionar al personal.

De acuerdo a Newstron (2007, citado en Peixoto 2012), la motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija una acción y se conduzca de cierta manera. Desde un punto de vista deseado, estas conductas están dirigidas al logro de una meta de la organización. De esa manera, según el mencionado autor, la motivación requiere descubrir y comprender los impulsos y necesidades de los empleados puesto que se origina dentro de ellos; deben reforzarse los actos positivos que realizan para la organización, como crear satisfacción entre los consumidores mediante un servicio personalizado. Además, los empleados estarán más motivados cuando tengan metas claras que alcanzar.

Robbins (Robbins y Judge 2009) define la motivación en el trabajo como «La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual».

De acuerdo a Morales y Pons (2002, citado en Peixoto 2012), «La motivación es una energía interna que activa la conducta e impulsa a las personas a trabajar, con el fin de alcanzar una meta o resultado pretendido, implica un compromiso con su trabajo, con la organización en que lo desarrolla y con los objetivos de la misma, es un elemento fundamental para el éxito organizacional ya que de ella depende, en gran medida, la consecución de los resultados esperados».

2. Teorías de la motivación en el trabajo

2.1 Teoría de X e Y

Douglas McGregor (1960, citado en Kinicki 2003) propuso dos posiciones distintas de los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada teoría X, y otra básicamente positiva, nombrada teoría Y. De acuerdo con la teoría X, las cuatro premisas adoptadas por los líderes son:

- A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo.
- Ya que les disgusta trabajar deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.
- Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.
- La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor listó cuatro suposiciones positivas, a las que llamó teoría Y:

- Los empleados pueden percibir el trabajo de forma tan natural como descansar o jugar.
- Las personas ejercitarán la autodirección y el autocontrol si están comprometidas con sus objetivos.
- La persona promedio puede aprender a aceptar y a buscar la responsabilidad.
- La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

McGregor mantiene la creencia de que las premisas de la teoría Y fueron más válidas que las de la teoría X. Por tanto, propuso tales ideas -como la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y de responsabilidad, así como las buenas relaciones de grupo- como métodos que podrían maximizar la motivación de un empleado.

2.2 Teoría de la motivación-higiene

La Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg (2003) está fundamentada en el ambiente externo y el trabajo del individuo, y se concluye en dos factores de la motivación: factores de higiene y los factores motivacionales.

Los factores higiénicos o factores extrínsecos están relacionados con el ambiente que rodea a las personas y como éste influye en el desempeño de su trabajo. Los factores extrínsecos están fuera del control de las personas como el salario; los beneficios sociales; tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores; las condiciones físicas y ambientales de trabajo; las políticas físicas de la empresa; reglamentos internos; estatus, etcétera. Cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados y, cuando son pésimos, provocan insatisfacción.

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

La política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario fueron caracterizados por Herzberg (2003) como factores de higiene. Cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensables.

2.3 Teoría ERG

Alderfer (1969, citado en Peixoto 2012) sostiene que existen tres grupos de necesidades centrales: existencia, relación y crecimiento. Esta teoría define que más de una necesidad puede operar al mismo tiempo y que si se reprime la gratificación de una necesidad de alto nivel, el

deseo de satisfacer una necesidad de bajo nivel se incrementa. Es decir, la teoría ERG no asume que exista una jerarquía rígida donde una necesidad baja deba ser sustancialmente satisfecha antes de poderse mover hacia adelante.

2.4 Teoría de las necesidades de McClelland

Según David McClelland (1961 y 1975), las personas poseemos tres necesidades que funcionan como motivadores y éstas son: necesidad de logro, necesidad de poder y la necesidad de afiliación.

La necesidad de logro está asociada a un impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo. La necesidad de poder tiene como rasgo principal la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos, y la necesidad de afiliación se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas; es decir, de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

De acuerdo a McClelland (1970, citado en Peixoto 2012), las personas con motivación de logro tienden al desarrollo y crecimiento, donde el logro es importante por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen como consecuencia; es decir, les gustan los retos y tratan de superarlos lo mejor que pueden. Por lo general, estas personas tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor intenso al fracaso; prefieren ser personas responsables del resultado de su rendimiento; gustan de enfrentar desafíos; se fijan metas moderadas, que sean difíciles mas no imposibles; les interesa recibir retroalimentación específica y rápida sobre su nivel de desempeño para saber si lo están haciendo mejor que otros; tienen capacidad de innovar buscando hacer algo distinto a lo de antes, indagando por una vía diferente, más corta o eficaz hacia un objetivo; así mismo, tienden a ser inquietos gustando de trabajar muchas horas con una intensa necesidad de logro de éxito profesional.

2.5 Teoría del establecimiento de las metas

A finales de la década de los 60, Edwin Locke (1968, citado en Robbins y Judge 2009) propuso que las intenciones de trabajar para lograr una meta son una fuente importante de motivación en el trabajo. Esto es, las metas le dicen al empleado lo que necesita realizar y cuánto esfuerzo tendrá que hacer. La evidencia apoya fuertemente el valor de las metas. En concreto, podemos

decir que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles, y que la retroalimentación conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia.

Las metas específicas muy difíciles producen un nivel más alto de resultados que lo obtenido con la meta generalizada de "haz tu mejor esfuerzo". La especificación de la meta en sí misma actúa como un estímulo interno.

Si los factores como la habilidad y la aceptación de las metas se mantienen constantes, podemos también establecer que mientras más difícil sea la meta, más alto será el nivel de desempeño. Sin embargo, es lógico asumir que las metas fáciles tienen más probabilidad de que sean aceptadas. Pero una vez que un empleado acepta una tarea difícil, ejercerá un alto nivel de esfuerzo hasta lograrla, reducirla o abandonarla.

La conclusión general es que tales intenciones -como las articuladas en términos de metas difíciles y específicas- son una fuerza motivadora potente. En condiciones adecuadas, pueden llevar a un mayor desempeño. Sin embargo, no existe evidencia de que tales metas estén asociadas a una mayor satisfacción en el trabajo.

2.6 Teoría del reforzamiento

En la teoría del reforzamiento (Kinicki 2003) tenemos un enfoque conductual, el cual sostiene que el reforzamiento condiciona el comportamiento. Los teóricos del reforzamiento ven al comportamiento como causado por el ambiente. Usted no necesita estar interesado, sostendrían, en los eventos cognoscitivos internos; lo que controla su comportamiento son los reforzadores, es decir, cualquier consecuencia que de inmediato siga una respuesta e incremente la probabilidad de que se repita la conducta.

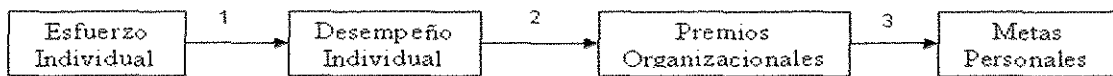
La teoría del reforzamiento ignora el estado interno del individuo y se concentra únicamente en lo que le ocurre a la persona cuando realiza alguna acción. Ya que no tiene relación en sí mismo con aquello que induce el comportamiento, no es, en sentido estricto, una teoría sobre la motivación. No obstante ello, proporciona un medio poderoso de análisis de lo que controla al comportamiento y es por esta razón que se considera típicamente en las discusiones sobre motivación (Komaki, Coombs, y Shepman 1996, citado en Steers, Porter y Bigley 2006, citado en Robbins y Judge 2009).

2.7 Teoría de la expectativa¹

Desafortunadamente, muchos gerentes están limitados en las recompensas que pueden distribuir. Asumen por error que todos los empleados quieren lo mismo, en consecuencia, pasan por alto los efectos de la diferencia de las recompensas en la motivación. En cualquier caso, se mengua la motivación del empleado.

En resumen, la clave de la teoría de las expectativas es el entendimiento de las metas individuales y la unión entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y, finalmente, entre las recompensas y la meta de satisfacción individual. Como modelo de contingencia, la teoría de las expectativas reconoce que no existe principio universal para una explicación de las motivaciones de todo mundo. Además, solo porque entendemos las necesidades que una persona busca satisfacer no podemos asegurar que el individuo perciba un alto desempeño como el camino necesario para la satisfacción de estas necesidades.

Gráfico 1. Teoría de la expectativa



- 1.-Relación esfuerzo-desempeño
- 2.-Relación desempeño-recompensa
- 3.-Relación recompensas-metas personales

Fuente: Kinicki 2003.

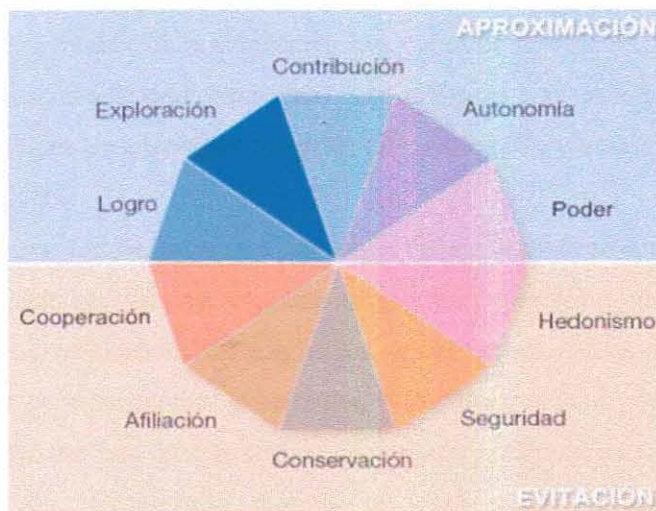
2.8 Teoría de la motivación inteligente

El término de motivación inteligente fue acuñado por Beatriz Valderrama (2010), y describe a la motivación como el motor emocional que produce la energía que nos impulsa a la acción para satisfacer nuestras necesidades, aspiraciones y expectativas, y está sujeta a cambios según sea su contexto. Su explicación enfatiza que las prácticas de dirección de personas parten del supuesto básico que a todos nos mueve lo mismo, pero evidencia que a cada uno de nosotros nos motivan o ilusionan diferentes cosas y en diferente grado (Valderrama 2010).

¹ Vroom 1964. Citado en: Robbins y Judge 2009.

Plantea un modelo multidimensional de motivación, que pretende reflejar la diversidad humana de anhelos y expectativas denominada “Rueda de Motivos”. Esta consta de cinco dimensiones bipolares, cuyos dos polos se representan contrapuestos en el gráfico 2 (por ejemplo, logro/hedonismo).

Gráfico 2. Rueda de motivos



Fuente: Valderrama 2010.

Para Valderrama estos tipos de motivación son: logro, exploración, contribución, autonomía, poder, hedonismo, seguridad, conservación, afiliación y cooperación. Para entender de manera didáctica los motivos, Valderrama a utiliza las características que permiten explicar el perfil de cada motivación. Así tenemos:

Tabla 1. Característica de cada motivación

| Característica | Motivación |
|----------------|--------------|
| Sentimental | Afiliación |
| Aventurero | Autonomía |
| Emperador | Poder |
| Revolucionario | Cooperación |
| Despreocupado | Hedonismo |
| Incansable | Logro |
| Metódico | Seguridad |
| Curioso | Exploración |
| Pragmático | Conservación |
| Idealista | Contribución |

Fuente: Valderrama 2010.
Elaboración: Propia.

Para fines del presente trabajo, de estos diez tipos de motivaciones nos centraremos en las siguientes: autonomía, logro, exploración y contribución, las mismas que pasamos a desarrollar:

- **Autonomía.** Según Valderrama (2010) este tipo de motivación refleja a las personas que buscan independencia y muestran una autodeterminación en la propia conducta desde el inicio. Generan a sí mismas la sensación de libertad. Si se limitan a defender sus derechos de autonomía vital y entienden que la libertad supone responsabilidad, su conducta resulta reflejada en la organización y evidencian capacidad de resolución, resultando las que más aportan en el mundo laboral y personal. Las personas con un alto motivo de autonomía tienen desarrolladas las siguientes competencias: autonomía y autoconfianza; y su necesidad es la autosuficiencia.
- **Logro.** La motivación de logro es aquella que refleja el disfrute con el esfuerzo y la lucha contra las dificultades. El placer radica en medirse, persistir y ganar objetivos difíciles, alcanzar metas y resultados. Los empleados se sienten motivados por los trabajos que los desafían y les permiten crecer y aprender, y se desmoralizan por aquellos que parecen monótonos o que parecen no ir a ninguna parte (Nohria; Groysberg y Lee 2008: 4y 5). Las personas que tienen alto motivo de logro tienen desarrolladas las siguientes competencias: autoconfianza, orientación a resultados, persistencia y optimismo, y su necesidad es la autoestima.
- **Innovación.** Valderrama (2010) sitúa la innovación en la motivación de exploración. Es este tipo de motivación el que mueve a las personas a aprender continuamente, a mostrarse creativas y a desarrollarse personalmente. Este grupo genera que en la organización se experimenten nuevas cosas y que se cambie la forma de hacerlas. Para desarrollarla Valderrama sugiere crear un ambiente seguro donde las personas se animen a asumir riesgos, se puedan expresar opiniones divergentes y las ideas extrañas sean bienvenidas. Las personas que tienen alto motivo de exploración tienen desarrolladas las siguientes competencias: creatividad, flexibilidad, innovación, gestión del cambio, autodesarrollo, pensamiento analítico y pensamiento conceptual; y su necesidad es la variedad y el estímulo intelectual.
Por otro lado como lo señala Badaracco y Ellsworth (1994: 74), un componente clave adicional a la dedicación es la creatividad para que una empresa tenga un el desempeño excepcional.
- **Contribución.** Según Valderrama (2010) una persona que tiene alto motivo de contribución se mueve por ayudar a los demás, busca sentirse útil y tener impacto positivo en la vida de otros. Se siente impulsada a defender a los débiles y a quienes se encuentran en situación de necesidad. Sus objetivos son proteger, cuidar o enseñar a los demás. Es por ello que el

motivo de contribución promueve a comportarse de forma altruista, interesándose en el bienestar de los demás, anteponiendo la satisfacción de las necesidades de otros antes que las propias. Las personas que tienen alto motivo de contribución tienen desarrolladas las siguientes competencias: empatía, compromiso, vocación de servicio al cliente, desarrollo de personas, integridad; y su necesidad es compartir y trascender.

3. Estilos de liderazgo para generar motivación

Valderrama (2010) enfatiza en que el líder puede motivar a su equipo y llegar a tener un liderazgo transformador a través de cinco estilos que son necesarios para afrontar los retos en las organizaciones actuales, y que están asociados a los motivos del líder:

- **Inspirador.** Se moviliza entre el motivo autonomía y contribución. Es aquel que crea una visión inspiradora y valores compartidos alentando el deseo de contribuir con la misión.
- **Facilitador.** Su motivación es la cooperación. Crea y potencia equipos de alto rendimiento, fomentando la participación y cooperación de los miembros.
- **Coach.** Lo motiva el logro. Crea altas expectativas, establece metas retadoras, estimula y recompensa el alto rendimiento.
- **Mentor.** Motivado por la contribución. Fomenta la responsabilidad individual, la autoconfianza, el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.
- **Innovador.** Lo motiva la exploración. Promueve la creatividad y la innovación. Crea un entorno seguro donde las personas se animen a asumir riesgos, puedan expresar sus opiniones divergentes y las ideas extrañas son bienvenidas.

Tabla 2. Motivo del líder, estilo y competencias

| Motivo del líder | Estilo del líder | Competencias |
|--------------------------|------------------|---|
| Autonomía y contribución | Inspirador | Anticipación, visión, comunicación, motivación, influencia. |
| Cooperación | Facilitador | Dirección de equipos, toma de decisiones participativa. |
| Logro | Coach | Impulso hacia la excelencia, orientación a resultados. |
| Contribución | Mentor | Desarrollo de colaboradores. |
| Exploración | Innovador | Iniciativa, creatividad, innovación, gestión del cambio. |

Fuente: Valderrama 2010.
Elaboración: Propia.

En la siguiente tabla (ver tabla 3) se puede observar la relación de los estilos de liderazgo con los motivos del líder y también qué motivos ayudan a desarrollar cada estilo en el colaborador.

El trabajo de los líderes es crear las circunstancias que liberen la motivación inherente a las personas y que ellas se canalice hacia las metas alcanzables (Nicholson 2003: 3).

Tabla 3. Relación entre el motivo y el estilo del líder con el motivo que desarrolla en el colaborador

| Motivo del líder | Estilo del líder | Motivo que desarrolla en el colaborador |
|--------------------------|------------------|---|
| Autonomía y Contribución | Inspirador | Contribución |
| Cooperación | Facilitador | Cooperación |
| Logro | Coach | Logro |
| Contribución | Mentor | Autonomía |
| Exploración | Innovador | Exploración |

Fuente: Valderrama 2010

Elaboración: Propia.

4. Ciclo de la motivación

Para Beatriz Valderrama el ciclo de la motivación se centra en cuatro elementos: necesidad, incentivo, conducta y satisfacción, y describe el ciclo en el que éstas interactúan de la siguiente manera: «Existe una necesidad que produce un impulso el cual busca un estado de equilibrio interno inicial, si se evidencia un incentivo este impulso cobra fuerza y genera una conducta que finalmente produce un estado de satisfacción, el cual puede generar nuevamente otro estado de necesidad. Este ciclo es explicado como uno ideal, pero pueden existir factores como el no reconocimiento de los motivos, o incentivos que no aparecen o no son alcanzables que hacen que el ciclo se interrumpa» (Valderrama 2010).

Trasladado al ámbito laboral, Valderrama enfatiza que para «[...] lograr un equilibrio entre satisfacción y motivación; siendo la satisfacción el placer que se experimenta tras haber cumplido un deseo, es decir, haber obtenido una recompensa; si se da impulso, esfuerzo pero no recompensa; entonces un trabajador muy motivado puede frustrarse por falta de recompensa o estresarse por exceso de esfuerzo». Ante la falta de recompensa y la exigencia de la empresa hacia el trabajador se puede caer en el círculo vicioso de “me pagan poco, trabajo poco” y “trabajas poco, te pago poco”.

Gráfico 3. El ciclo de la motivación



Fuente: Valderrama 2010.

5. Modelo teórico desarrollado para aplicar en el presente trabajo de investigación

Luego de la revisión teórica, para el diseño del modelo del constructo se ha definido un concepto propio de la motivación para el presente estudio: “Motivación es la necesidad que genera una acción o impulso que le permita lograr un resultado y/o satisfacer la necesidad”.

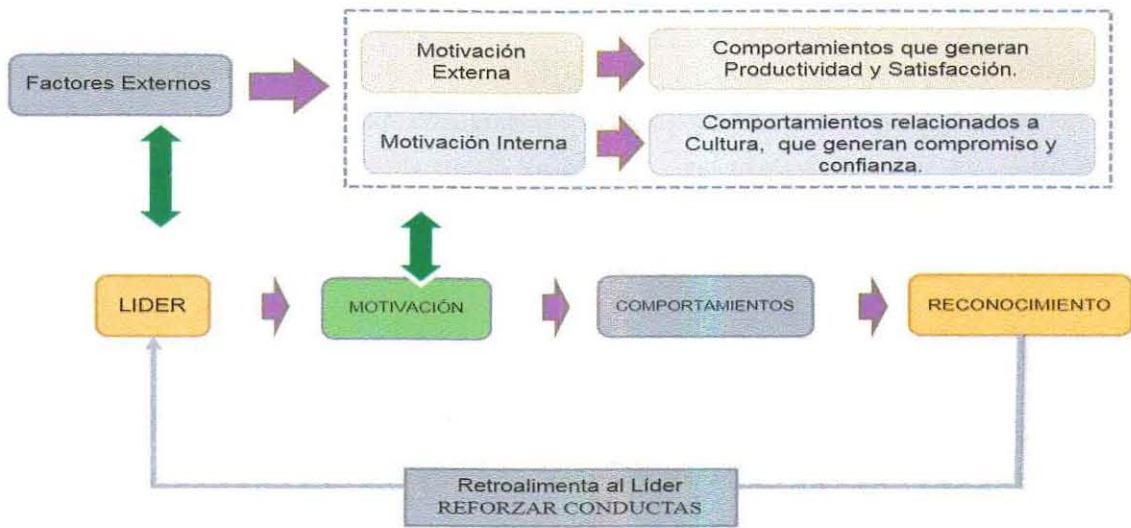
Como resultado del análisis teórico, una persona puede presentar más de una necesidad al mismo tiempo, y una necesidad puede ser satisfecha por distintos tipos de acciones. A la vez, las metas que percibe una persona deben ser lo suficientemente claras y alcanzables para que el impulso y el esfuerzo que tenga sean proporcionales a las metas que quiera lograr. Por tanto, partimos de que el líder actúa como un factor externo que puede desarrollar en el colaborador las motivaciones de logro, exploración y autonomía, siempre y cuando conozca los motivos del personal que les permita vincular los objetivos del área con las necesidades individuales.

Para contextos laborales orientados al logro y a la necesidad de mejora continua, de acuerdo a la propuesta de Beatriz Valderrama (2010) es preciso que el líder incorpore estilos de liderazgo de coach, mentor e innovador.

El líder probablemente no conoce el estado interno del individuo ni la razón de sus comportamientos pero, lo que sí puede hacer es visualizar y monitorear sus acciones a partir de las cuales -a través del seguimiento y reconocimiento- puede obtener el comportamiento deseado, lo que -sumado a metas definidas y desafiantes- son una potente fuerza motivadora.

Para que los comportamientos deseados por el líder sean sostenibles es necesario utilizar el reconocimiento como herramienta de reforzamiento.

Gráfico 4. Propuesta de constructo teórico



Elaboración: Propia.

Capítulo IV. Antecedentes de la empresa

1. Sobre la empresa

De acuerdo al Reporte de Sostenibilidad (Empresa de gas natural en estudio 2013), la empresa en estudio se dedica a brindar el servicio de distribución de gas natural a las localidades de Chincha, Pisco, Ica, Nazca y Marcona, gracias a la concesión otorgada por el Estado peruano en el 2008 y que tiene una duración de 30 años. Este servicio contribuirá al desarrollo de la población, a un mayor crecimiento económico y a una mejor competitividad de la región Ica.

1.1 Misión

Somos una distribuidora de gas natural que genera valor a sus accionistas y demás grupos de interés con altos estándares de seguridad, calidad de servicio, prácticas de clase mundial y globalmente responsable, que busca la satisfacción del cliente, la máxima cobertura posible y cuenta con un equipo humano comprometido, innovador y eficiente.

1.2 Visión

Ser en el 2024 la empresa distribuidora de gas natural con mayor cobertura geográfica en el Perú, con presencia en otros países de América Latina y reconocida por sus altos estándares de servicio y prácticas de clase mundial.

1.3 Historia de la empresa de estudio

En el 2008 se realizó la presentación y buena pro de la oferta del Sistema de Distribución de Gas Natural por red de ductos en el departamento de Ica y se constituyó la empresa.

En el 2011 se presentó el primer Reporte de Progreso que fue enviado al Pacto Global de Naciones Unidas, y se aprueba el Plan de Manejo Ambiental (PMA) del Estudio de Impacto Ambiental de la empresa. Se inicia con la construcción de la Estación de Regulación y Medición (ERM) en Pisco, la cual se llevó a cabo mediante un convenio y se envía la comunicación de liberación de restricciones a partir de la cual se cuenta con 24 meses para la puesta en operación comercial.

En el 2012 se realiza la inauguración del primer hogar en disfrutar los servicios de gas natural. Se inicia la atención comercial en el Centro de Atención al Cliente (CAC) de Pisco, se realiza el primer desembarque de la tubería para la construcción del Gasoducto Regional de Ica, y se presenta el segundo Reporte de Progreso, enviado al Pacto Global de Naciones Unidas.

Durante el 2013, la empresa alcanzó una serie de hitos entre los que podemos mencionar:

- Llevar, en calidad de prueba, el gas natural a los hogares de la provincia de Ica.
- Inauguración del Centro Operacional de Chincha, el cual cuenta con la tecnología y los estándares para abastecer de gas natural a los hogares, comercios e industrias de dicha localidad.
- Puesta en marcha en calidad de prueba de gas natural a una empresa del sector pesquero en Pisco.
- Obtención de la Certificación Internacional de la EDDAA (Estación del distrito de Aceros Arequipa) por parte de Enbridge Technology del Centro Operacional de Pisco.
- Realización de la Segunda Semana Corporativa de Apoyo al Pacto Global en la región Ica, donde se hizo una difusión masiva de los alcances de esta iniciativa.

En el 2014, se iniciaron las operaciones de distribución dejando atrás la fase de proyecto de la empresa.

1.4 Valores corporativos






- **Transparencia.** Realizamos nuestra gestión de forma efectiva, clara y verificable.
- **Integridad.** Interactuamos reconociendo los intereses colectivos, la diversidad individual, la sostenibilidad de los recursos naturales, y la institucionalidad.
- **Respeto.** Actuamos con firmeza, rectitud, honestidad y coherencia.
- **Equidad.** Procedemos con justicia, igualdad e imparcialidad; buscando un impacto social positivo e inclusivo.

1.5 Competencias corporativas

- Creatividad
 - Genera ideas nuevas, originales y las pone en práctica.
 - Relaciona conceptos.

- Es receptivo, tolerante y está abierto a nuevas ideas.
- Estrategia y planeación
 - Es capaz de pensar en forma global.
 - Analiza los aspectos y efectos de un asunto y los proyecta a largo plazo.
 - Establece objetivos y metas, y se anticipa fácilmente a las condiciones futuras preparándose para enfrentar problemas y dificultades.
 - Define y organiza los pasos necesarios para el proceso.
 - Mide el rendimiento según los objetivos y evalúa los resultados.
 - Administra los recursos necesarios de manera óptima.
- Trabajo en equipo
 - Entiende la integralidad de su trabajo.
 - Acepta el aporte de los demás y aporta al logro.
 - Es consciente que es parte del proceso.
 - Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver problemas para el bien de todos.
 - Es capaz de resolver con discreción divergencias con el equipo.
 - Obtiene fácilmente la confianza y el apoyo de sus colegas.

1.6 Competencias de la empresa

| | |
|---|---|
|  | COMUNICACIÓN SINCERA Transmite claramente ideas, conceptos, instrucciones y sentimientos tanto verbalmente como por escrito. Escucha atentamente los puntos de vista de los diversos grupos. Mantiene a los demás informados acerca de cosas que los afectan, mediante una comunicación clara, confiable y precisa. |
|  | COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO Demuestra el deseo de trabajar en cooperación con los demás y de ser parte de un equipo, con el propósito de lograr objetivos compartidos que sean consistentes con los objetivos organizacionales. |
|  | CREATIVIDAD E INNOVACIÓN Crea ideas, métodos, procesos, productos o servicios nuevos, mejores o significativamente diferentes y útiles, que cumplen o exceden los objetivos de negocio. |
|  | ENTENDIMIENTO ORGANIZACIONAL Demuestra un entendimiento de las estructuras, sistemas, procesos y cultura internos y aplica ampliamente dicho entendimiento en las responsabilidades del cargo y los objetivos del negocio. |
|  | ALINEACIÓN ESTRATÉGICA Demuestra habilidad para percibir una “visión amplia” y ver las implicaciones de negocio más importantes que tienen las tendencias del mercado, con el propósito de establecer una dirección estratégica. |

Fuente: Empresa de gas natural en estudio 2014.

1.7 Modelo de liderazgo

- **Negociación.** Habilidad para llevar a cabo negociaciones en situaciones difíciles, solucionando divergencias con discreción y generando confianza hacia los grupos de interés.
- **Motivación de personas.** Habilidad para crear un clima que incentive a los demás a hacer su trabajo de la mejor manera posible.
- **Crea y ser parte de equipos eficientes.** Habilidad de agrupar a las personas en equipos de trabajo, promoviendo el diálogo abierto y franco, inculcando el ánimo y espíritu en el equipo, desarrollando su trabajo con excelencia y compartiendo los triunfos y logros.
- **Manejo de visión y propósito.** Habilidad para transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás, proyectándose hacia el futuro.

1.8 Objetivos estratégicos (a largo plazo)

De acuerdo al Balanced Scorecard de la empresa los objetivos estratégicos son:

- Asegurar la creación de valor para los accionistas.
- Implementar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.
- Incrementar los ingresos operacionales por volumen de gas por contratos suscritos o acuerdos.
- Incrementar los ingresos operacionales por cumplimiento de contrato BOOT.

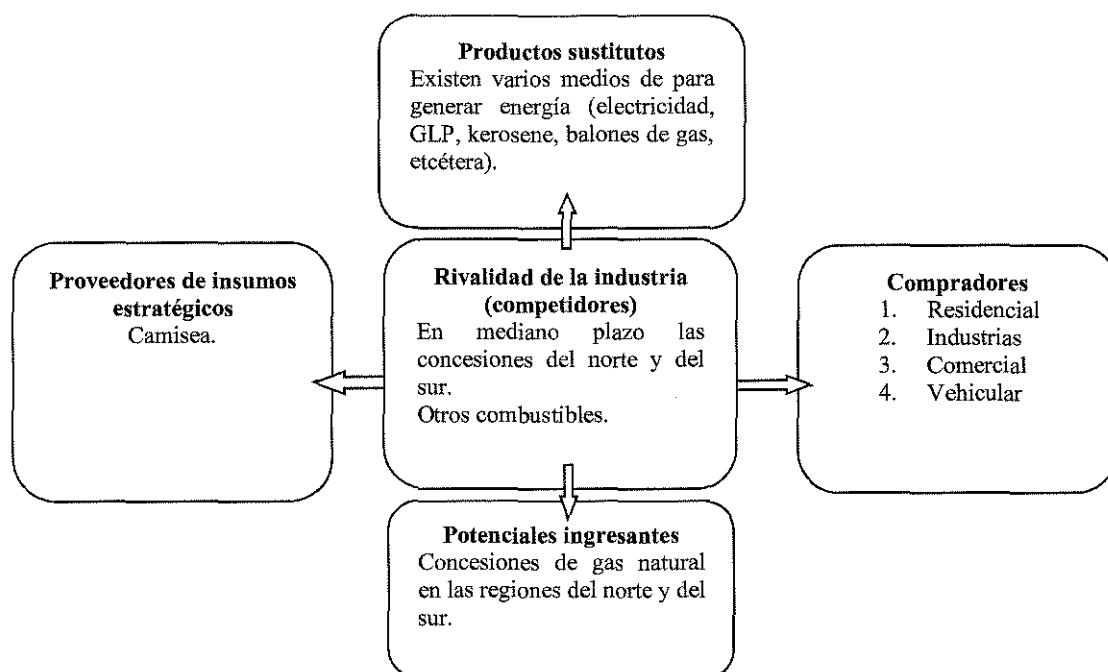
2. Análisis externo del negocio

2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

- **Proveedor de insumos estratégicos.** El contrato BOOT establece que el gobierno se compromete a abastecer de gas natural mediante una empresa tercera de extracción de dicho recurso. El tener un solo proveedor imposibilita la opción de negociar el costo del insumo y asumir la tarifa establecida.
- **Sustitutos.** Actualmente existen otras fuentes para generar energía (electricidad, GLP, kerosene, balones de gas, etcétera); sin embargo, existe desconocimiento sobre los beneficios y desventajas de este servicio, en comparación con los sustitutos que son conocidos y demandados.

- **Potenciales ingresantes.** Las concesiones del norte (Gases del Pacífico SAC) y del sur (Gas Natural Fenosa Perú SA) fueron entregadas el 2013. Éstas requieren un promedio de cuatro a seis años para habilitar sus tuberías y por ende, iniciar operaciones, tiempo oportuno para ganar mercado industrial a favor de la región Ica.
- **Compradores.** Focalizado en Residenciales, Industriales, Comerciales y Vehicular (indirecto).
- **Competidores.** Actualmente la empresa no tiene competidores para grandes clientes y cadenas de comercio pero, a mediano plazo, podrían ser futuros competidores las concesiones del norte (Gases del Pacífico SAC) y del sur (Gas Natural Fenosa Perú SA).

Gráfico 5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de las fuerzas del modelo de Porter se justifica que la estrategia de la empresa para ser sostenible se base en la reducción de costos; es decir, producir el mismo servicio que los competidores otorgando la mejor relación valor-precio (ofrecer servicios de igual o mejor calidad que los de la competencia, pero a un menor precio de operación).

La estrategia de enfoque está centrada en cubrir la demanda de los actuales y potenciales grandes clientes (industriales).

3. Análisis interno de la organización

3.1 Modelo del negocio de la empresa

Para explicar el modelo de negocio de la empresa se utilizó el modelo Canvas, el cual se detalla a continuación:

- **Segmentos de clientes.** Nuestros segmentos de clientes son: residenciales (viviendas, usos de cocina y termas), comercios (panaderías, restaurantes, saunas, hoteles, etcétera), industrias (empresas que utilizan hornos y calderos en sus procesos productivos y que deseen reemplazar a otros combustibles), y vehicular (grifos). La concesión es en la región Ica, por lo tanto los clientes son de esta región.
- **Propuesta de valor.** La estrategia competitiva de la empresa es ofrecer servicios de bajo precio y altos estándares de calidad, con la capacidad de abarcar toda la región Ica (tener mayor cobertura), ofreciendo seguridad y protección a la sociedad y al medio ambiente. Para desarrollar la estrategia se requiere un equipo de trabajo comprometido, innovador, motivado y orientado a la cultura de atención al cliente para, de esta manera, promover la preferencia del consumo del gas natural.
- **Canales.** La comunicación con los clientes se realiza utilizando los siguientes medios: call center, marketing directo, centros de atención al cliente, página web, vía correo electrónico, y por nuestro trabajo social a través del área de relaciones comunitarias.
- **Relación.** La empresa está enfocada en dos atributos para mantener la relación con los clientes: el precio y la calidad. Promueve la cultura de consumo de gas (los beneficios), mantiene informado de los beneficios del gas, y gestiona sus reclamos.
- **Flujos de ingresos.** Debido al inicio de la operación en mayo del 2014, se cuenta con los ingresos por las viviendas residenciales y los comercios e industriales, los cuales se espera que vayan en creciente para lo cual se está trabajando en conseguir más clientes en especial de la gran industria.
- **Actividades claves.** Las actividades que nos permiten entregar a nuestros clientes la propuesta de valor son: habilitación de los clientes, ventas y marketing, atención al cliente, gestión de grandes clientes, centro de control de emergencias.
- **Recursos claves.** Los recursos necesarios para la estrategia son: experiencia de los profesionales del corazón del negocio, liderazgo, compromiso de los colaboradores, y prácticas de estándares mundiales.

- **Alianzas claves.** Las alianzas necesarias para ejecutar nuestro modelo de negocio con garantías y que potenciarán nuestra propuesta de valor son: empresa de extracción de gas natural, grupo corporativo, Estado Peruano (entidad que nos otorgó la concesión por 30 años), municipalidad regional y distrital (entidades que nos brindarán los permisos para los trabajos de instalación y/o mantenimiento y operación); empresa del mismo grupo, que nos está brindando el servicio de instalaciones externas e internas, comunidad (esta alianza es vital para el marketing de boca a boca del servicio de la empresa).
- **Flujo de costos.** Nuestra estructura de costos es la siguiente: costos operativos, costos administrativos, costos de financiamiento, pagos a gobierno peruano.

Tabla 4. Modelo de negocio de la empresa de gas natural en estudio

| <u>ALIANZAS CLAVES</u> | <u>ACTIVIDADES CLAVES</u> | <u>PROPUESTA DE VALOR</u> | <u>RELACIÓN CON EL CLIENTE</u> | <u>SEGMENTOS DE LOS CLIENTES</u> |
|---|---|--|--|----------------------------------|
| - Grupo corporativo | -Habilitación de los clientes | -Superar las expectativas de los clientes | La empresa está enfocada en dos atributos para mantener la relación con los clientes: el precio y la calidad. Promueve la cultura de consumo de gas (los beneficios), mantiene informado de los servicios y gestiona los reclamos. | -Residenciales |
| - Estado Peruano | -Ventas y marketing | -Seguridad y protección del medio ambiente | | -Comerciales |
| - Municipios distritales | -Atención al cliente | -Promover la cultura del gas natural, y su consumo responsable | La empresa está enfocada en dos atributos para mantener la relación con los clientes: el precio y la calidad. Promueve la cultura de consumo de gas (los beneficios), mantiene informado de los servicios y gestiona los reclamos. | -Industrias |
| - Municipio regional | -Grandes clientes | -Altos estándares de calidad, prácticas de clase mundial | | |
| - Comunidad | -Centro de control | -Llegar a toda la región, mayor cobertura | | |
| - Contratista encargado de las habilitaciones | | -Mantener un equipo humano comprometido, motivado e innovador | | |
| | <u>RECURSOS</u> | | <u>CANALES</u> | |
| | -Expertise de los profesionales del core del negocio. | | Web, CAC, call center, correos, relaciones comunitarias, marketing directo | |
| | -Liderazgo | | | |
| | -La concesión, red troncal de gas. | | | |
| <u>FLUJO DE COSTOS</u> | | | <u>FLUJO DE INGRESOS</u> | |
| -Costos operativos -Costos administrativos -Costos de financiamiento -Pagos a gobierno | | | Ingresos por habilitaciones, son los totales | |

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis del modelo de negocio de la empresa (elaborado según el modelo de Canvas), la propuesta de valor se centra en la comercialización del gas natural superando las expectativas del cliente, cumpliendo con altos estándares de calidad y buenas prácticas de atención al cliente. La Gerencia de Administración y Finanzas cumple un rol clave para facilitar la gestión

operativa de logística, financiera, gestión de personas, recursos tecnológicos, seguridad y conservación del medio ambiente.

Para potenciar nuestra propuesta de valor se necesita del recurso clave de los líderes y de los trabajadores, por eso, dentro de las actividades claves también se menciona la gestión de los líderes la cual se necesita para mantener un equipo humano comprometido, motivado e innovador.

3.2 Análisis FODA

3.2.1 FODA de la empresa

Utilizaremos el análisis FODA para estudiar los factores internos y externos que afectan la situación actual de la empresa:

Tabla 5. FODA de la empresa

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|---|
| Infraestructura con estándares mundiales | Necesidad de un servicio más barato por parte de los clientes |
| Procesos técnicos de calidad acordes con los estándares de calidad del core. | Inexistencia de competencia del mismo servicio en la región |
| Salarios acordes al mercado | Poder adquisitivo de la población de la región se ajusta a la oferta del servicio |
| Grupo humano competitivo | Potenciales grandes clientes (electricidad, pesqueras, termo-eléctricas, etcétera). |
| Las relaciones comunitarias | Altos precios de otras fuentes de energía |
| Coordinación con el gobierno regional y municipales | Demanda insatisfecha que usa energía eléctrica |
| El costo del servicio de gas es más económico comparado con otro servicio | El gas natural es el combustible más limpio que el resto de hidrocarburos y conserva en mejor estado los equipos. |
| | Certificaciones de clase mundial |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| Poca oferta de personal calificado para cubrir posiciones | Desconocimiento del uso del gas natural por los potenciales clientes |
| Recursos humanos con poca motivación | No se sabe como reaccionará el mercado |
| Poca satisfacción con el estilo de liderazgo | Concesiones de gas natural en el norte y sur del Perú. |
| Altos gastos de procedimientos administrativos | Contexto económico del Perú |
| Calidad de servicio | Matriz de carácter público que genera cambios constantes |
| Falta de toma de decisiones oportunas y sostenibles en el tiempo | Factor geográfico |
| El planteamiento de los objetivos no es alcanzable | |
| Presión por el cumplimiento de objetivos | |
| Limitada capacidad para crecimiento profesional. | |

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis del FODA, consideramos que se requiere una estrategia de reorientación para trabajar la baja motivación del personal teniendo en cuenta como oportunidad la necesidad de la empresa por certificarse como empresa de clase mundial.

3.2.2 FODA de la Gerencia de Administración y Finanzas

Utilizando la matriz FODA analizaremos los factores internos y externos que afectan a la Gerencia de Administración y Finanzas:

Tabla 6. FODA de la Gerencia de Administración y Finanzas

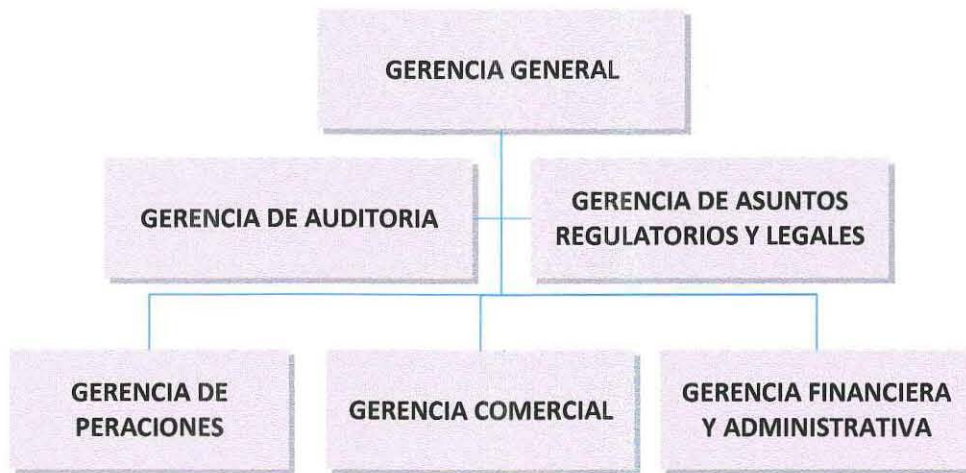
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|--|
| Los líderes están enfocados hacia personas | Lineamientos corporativos orientados a la gestión de personas. |
| Los colaboradores se adaptan rápido al cambio | Alta demanda interna de las diferentes áreas para dar soporte |
| Cuenta con personal calificado. | Las áreas núcleo de negocio necesitan una mejor atención por parte de las áreas soporte. |
| Equipo humano joven y con colectivos motivados hacia la Salarios acordes al mercado. | |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| No existe un programa de reconocimiento | Muchas decisiones de la empresa son tomadas desde el corporativo (Colombia). |
| Los líderes no tienen más de un año de experiencia como jefes | Cambios reiterados de gerente general |
| La gerencia ha sido fusionada hace menos de ocho meses | El mercado laboral competitivo, fuga de talentos |
| Todos los líderes se encuentran en Lima, siendo las operaciones en Ica | |
| Presupuesto limitado. | |
| Falta de conocimiento de gestión de personas por parte de los líderes | |
| Limitada comunicación en los equipos | |
| Poco entendimiento del negocio | |
| Falta de un programa de retención | |
| No todas las áreas de la gerencia tienen el mismo nivel de participación estratégica. | |

Fuente: Elaboración propia.

La Gerencia de Administración y Finanzas esta requiere una estrategia de reorientación que le permita aprovechar la oportunidad que los lineamientos del corporativo estén orientados a la gestión de personas para fortalecer en los líderes sus habilidades en gestión de personas y generar un programa de reconocimiento, como parte de un programa de retención del talento.

3.3 Estructura organizacional

Gráfico 6. Estructura organizacional de las gerencias de la empresa de gas natural en estudio



Fuente: Empresa de gas natural en estudio 2014.

Gráfico 7. Estructura organizacional de la Gerencia de Administración y Finanzas de la empresa de gas natural en estudio



Fuente: Empresa de gas natural en estudio 2014.

La propuesta se centra en la Gerencia de Administración y Finanzas, que anteriormente era dos gerencias separadas y que fueron fusionadas. Esta gerencia de soporte reporta a la Gerencia General y está constituida por seis subgerencias, de las cuales tres pertenecían a la Gerencia de Finanzas (Contabilidad, Finanzas y Abastecimiento) y tres a la Gerencia de Administración y

Gestión Humana (Gestión Humana, Sistemas y HSEQ). La estructura contempla las siguientes categorías: gerencia, sub gerencias, coordinaciones, analistas senior, analistas junior, asistentes y auxiliares.

Capítulo V. Metodología y resultados

1. Metodología de la investigación

1.1 Diseño de la investigación

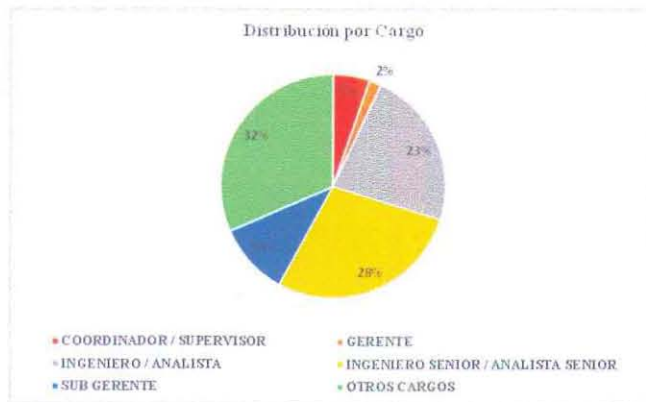
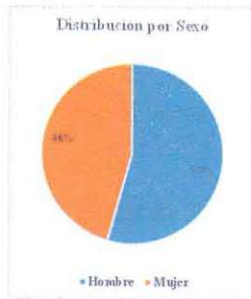
El presente es un estudio exploratorio dado que el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado en la Gerencia de Administración y Finanzas de una empresa de gas natural en Perú. A la vez es descriptivo dado que pretende medir o recoger información sobre los conceptos o variables a las que se refiere. La investigación es no experimental porque no se realiza ninguna manipulación de variables y se describen los hechos acontecidos en la organización.

1.2 Población

Está conformada por todos los trabajadores de la Gerencia de Finanzas y Administración. En total son 57 personas, incluyendo 13 líderes.

El rango de edades del personal corresponde a una generación X, por estar comprendidas entre los 30 y los 50 años según Douglas Coupland (1991).

Gráfico 8. Perfil Demográfico de la Población

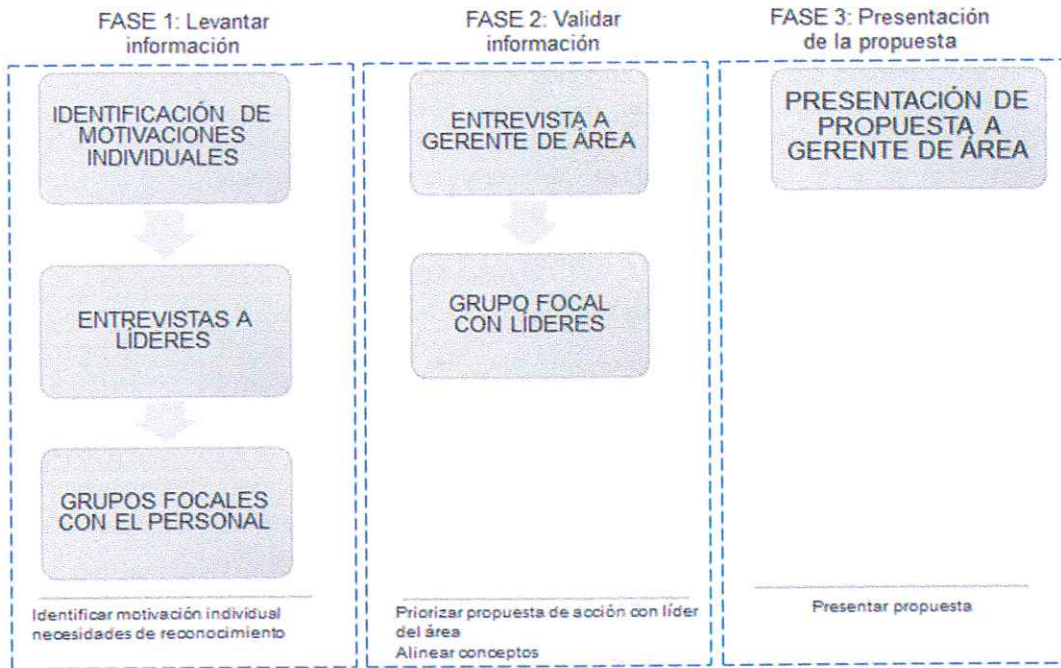


Fuente: Elaboración propia.

1.3 Fases

Las fases de esta investigación están estructuradas de la siguiente manera:

Gráfico 9. Fases de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Cronograma de Consultoría

| FASES | ACTIVIDADES | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 | S8 | S9 |
|--------------------------------------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| FASE 1: Levantar información | Identificación de motivaciones individuales | X | X | | | | | | | |
| | Entrevistas a líderes | | | X | | | | | | |
| | Grupos focales con el personal | | | | X | X | | | | |
| FASE 2: Validar Información | Entrevista a gerente de área | | | | | | X | X | | |
| | Grupo focal con líderes | | | | | | | | X | |
| FASE 3: Presentación de la Propuesta | Presentación de propuesta a gerente de área | | | | | | | | | X |

S: Semana

Fuente: Elaboración propia.

| FASE 1 - LEVANTAR INFORMACIÓN | |
|--------------------------------------|---|
| Etapa 1 | Identificación de motivaciones individuales |
| Objetivo | Identificar las motivaciones individuales que permitirán conocer cuál es la tendencia grupal y preferencia individual respecto de los 10 motivos planteados por Beatriz Valderrama. |
| Duración | La aplicación del instrumento tiene un tiempo aproximado de 30 minutos |
| Participantes | El instrumento se aplicó a todo el personal del área incluido los líderes, siendo un total de encuestados 57 personas. |
| Metodología | El instrumento presenta 18 preguntas relacionadas con aspectos motivacionales; en cada pregunta se ofrecen 10 posibles alternativas o respuestas. La tarea consiste en ordenar estas alternativas del 10 al 1, en función de las preferencias del evaluado, correspondiendo el 10 a la alternativa con la que más se identifica, el 9 a la siguiente y así sucesivamente hasta otorgar un 1 con la que menos se identifica. La aplicación debe ser guiada para lograr un mayor entendimiento y evitar la invalidez del instrumento. |
| Anexo | Evaluación de motivos para autodesarrollo de Beatriz Valderrama |
| Etapa 2 | Entrevistas a líderes |
| Objetivo | Profundizar en el conocimiento y manejo de buenas prácticas de los líderes sobre temas de motivación que realizan con sus equipos. |
| Duración | La duración de cada entrevista fue de 40 minutos, aproximadamente. |
| Participantes | 13 líderes de la Gerencia de Administración y Finanzas. |
| Metodología | Se realizaron entrevistas semi estructuradas de manera individual, en ambientes privados, previa coordinación con cada uno de ellos. |
| Anexo | Guía de entrevistas individuales |
| Etapa 3 | Grupos focales con los trabajadores |
| Objetivo | Profundizar en las motivaciones individuales, las prácticas de reconocimiento actuales de sus líderes y las prácticas deseadas de reconocimiento |
| Duración | El tiempo de duración del grupo focal fue de 60 minutos |
| Participantes | La muestra estuvo conformada por dos personas de cada una de las seis áreas de la Gerencia de Administración y Finanzas. Criterios de selección de la muestra: <ul style="list-style-type: none"> - Con mejor resultados de la Evaluación de desempeño - Contrato estable - Considerados en la estructura del área (como parte del proceso de reestructuración del área) - Que sean de diferentes niveles es decir se consideró a auxiliares, técnico, analistas hasta coordinadores. La edad no fue un criterio a considerar porque las edades son similares, es decir el promedio del personal pertenece a una generación X. |
| Metodología | Se realizaron dos grupos focales con seis participantes en cada uno. Los grupos focales se realizaron en ambientes privados, previa coordinación con cada participante y se conformaron de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> • En el primer grupo focal participaron coordinadores y analistas senior. • En el segundo grupo focal participaron analistas junior, técnicos, asistentes. |
| Anexo | Guía de grupos focales |

| FASE 2 - VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN | |
|---|---|
| Etapa 1 | Entrevista a gerente del área |
| Objetivo | Presentar los resultados del trabajo de campo para priorizar propuesta de acción. |
| Duración | El tiempo de duración de la entrevista fue de 120 minutos. |
| Participantes | Gerente de Administración y Finanzas |
| Metodología | En esta reunión el líder de la gerencia definió cuales son las prioridades del programa y qué espera de la propuesta; indicó también cuáles son los recursos con los que contará el programa. La entrevista se realizó en un ambiente privado, previa coordinación. |
| Etapa 2 | Grupo focal con los líderes |
| Objetivo | Alinear conceptos, presentar lineamientos del gerente del área, e identificar los perfiles respecto a las motivaciones priorizadas por la gerencia tanto de los líderes como del personal. |
| Duración | El tiempo de duración del grupo focal fue de 120 minutos. |
| Participantes | Líderes de la Gerencia de Administración y Finanzas |
| Metodología | En este grupo focal se presentaron los resultados obtenidos de las encuestas y de los grupos focales con los trabajadores; también se informó a los líderes cuál es la prioridad de la propuesta, la cual fue definida por el Gerente de Administración y Finanzas. Se trabajó en los perfiles del líder y el colaborador en relación a las motivaciones priorizadas. |
| Anexo | Guía de grupo focal con los líderes |

| FASE 3 - PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA | |
|--|--|
| Etapa 1 | Presentación de la propuesta al gerente de área |
| Objetivo | Presentar propuesta al gerente de Administración y Finanzas. |
| Duración | El tiempo de duración de la reunión fue de 90 minutos. |
| Participantes | Gerente de Administración y Finanzas |
| Metodología | En esta fase se presentó el entregable de la investigación, que consiste en una propuesta metodológica para motivar al personal en el logro de objetivos del área y en la generación de iniciativas de mejora. Durante esta reunión el líder de la Gerencia de Administración y Finanzas aprobó el uso la herramienta presentada. |

2. Descripción de los resultados

A continuación se describirán los resultados obtenidos en la investigación.

2.1 Sobre los cuestionarios aplicados a todos los trabajadores

A continuación se observa el puntaje promedio que obtuvo la Gerencia de Administración y Finanzas para cada motivación propuesta por Beatriz Valderrama.

Tabla 8. Resultados de la evaluación de motivación del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas

| Motivo | Total de Frecuencias | % de Líderes |
|--------------|----------------------|--------------|
| Logro | 12 | 30,80% |
| Exploración | 9 | 23,10% |
| Contribución | 4 | 10,30% |
| Cooperación | 4 | 10,30% |
| Afiliación | 3 | 7,70% |
| Conservación | 3 | 7,70% |
| Poder | 2 | 5,10% |
| Autonomía | 1 | 2,60% |
| Hedonismo | 1 | 2,60% |
| Seguridad | 0 | 0,00% |
| | 39 | 100,00% |

| Motivo | Total de Frecuencias | % de trabajadores |
|--------------|----------------------|-------------------|
| Logro | 36 | 27,30% |
| Exploración | 34 | 25,80% |
| Contribución | 17 | 12,90% |
| Afiliación | 11 | 8,30% |
| Autonomía | 11 | 8,30% |
| Conservación | 6 | 4,50% |
| Cooperación | 5 | 3,80% |
| Hedonismo | 5 | 3,80% |
| Seguridad | 4 | 3,00% |
| Poder | 3 | 2,30% |
| | 132 | 100,00% |

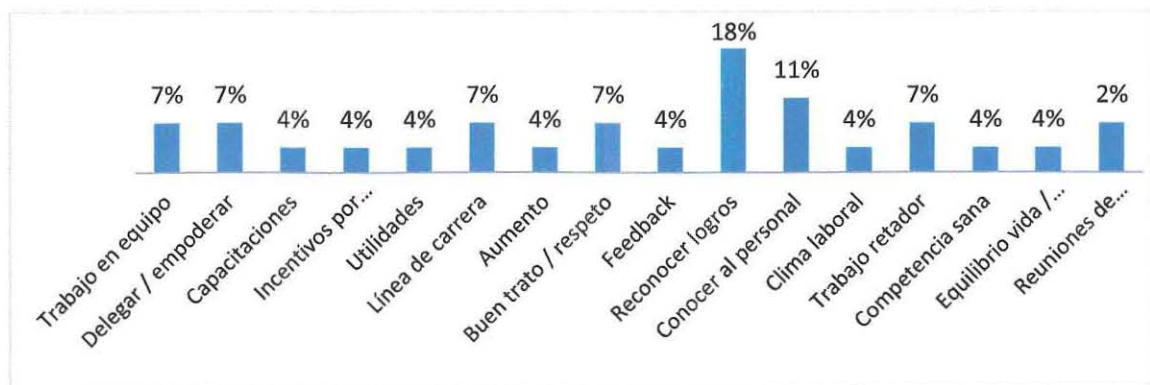
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayor cantidad de los miembros de la Gerencia de Administración y Finanzas se inclinan por la motivación de logro y la de exploración.

2.2 Sobre las entrevistas con los líderes

La mayoría de líderes considera que reconocer logros y conocer al personal son las prácticas de reconocimientos más conocidas (ver gráfico 10). Pero de los comentarios obtenidos por los líderes encontramos un parecido con lo que plantea Castaño (2012) sobre los líderes que «no saben cómo obtener todo esto sin la obligación de invertir dinero, ni tiempo».

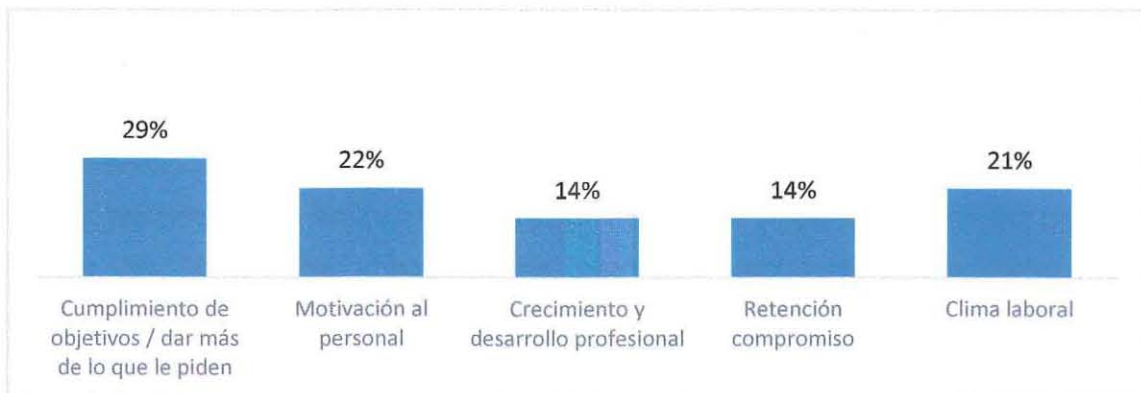
Gráfico 10. Prácticas de reconocimiento conocidas por los líderes



Fuente: Elaboración propia.

Los líderes consideran que las prácticas de reconocimiento son importantes para el cumplimiento de objetivos, para motivar al personal y clima laboral (ver gráfico 11).

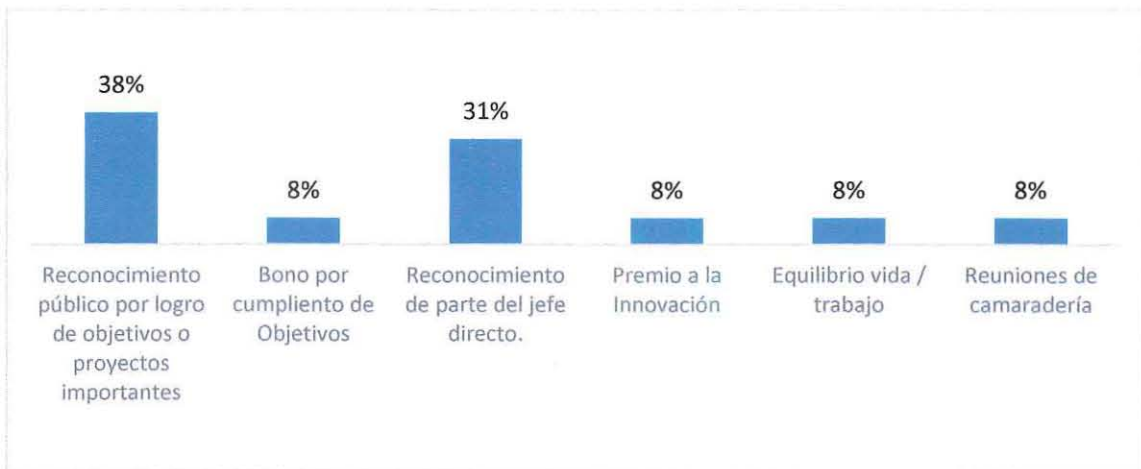
Gráfico 11. Importancia de las prácticas de reconocimiento



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de líderes consideran que reconocer públicamente el logro de objetivos y recibir un reconocimiento por parte de tu jefe directo son las prácticas más utilizadas en la gerencia (ver gráfico 12).

Gráfico 12. Prácticas de reconocimiento más utilizadas



Fuente: Elaboración propia.

El 100% considera que dichas prácticas de reconocimiento tienen un impacto positivo, y adicionalmente indicaron que éstas permite mejorar el desempeño, generan mayor compromiso y motivación en el personal (ver gráfico 13).

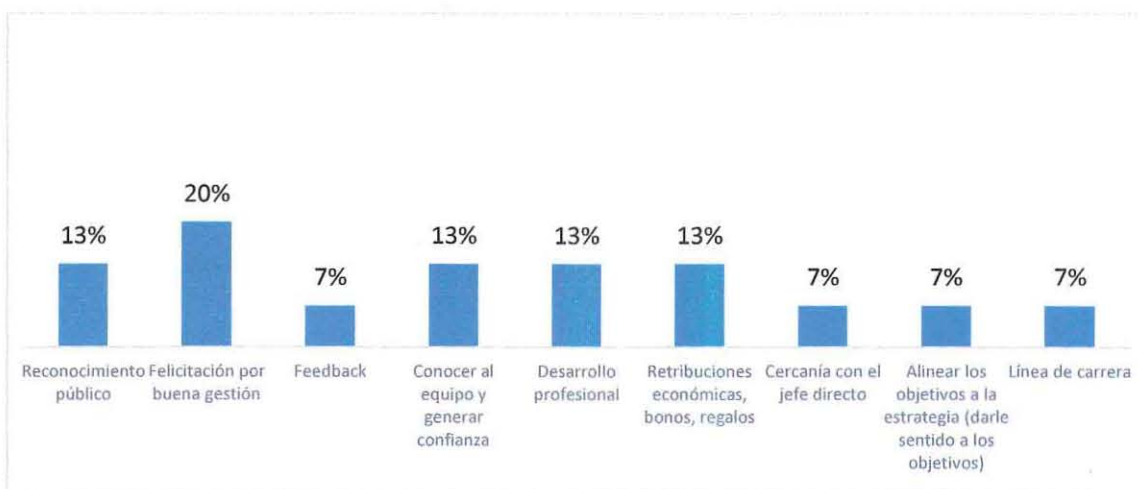
Gráfico 13. Impacto de las prácticas de reconocimiento más utilizadas



Fuente: Elaboración propia.

Los líderes no identifican una práctica de reconocimiento de mayor impacto en el área. Ellos señalan prácticas que se realizan esporádicamente como una felicitación por un buen trabajo, que es una práctica que genera impacto; conocer al equipo; desarrollo profesional y retribuciones económicas, que también son importantes (ver gráfico 14).

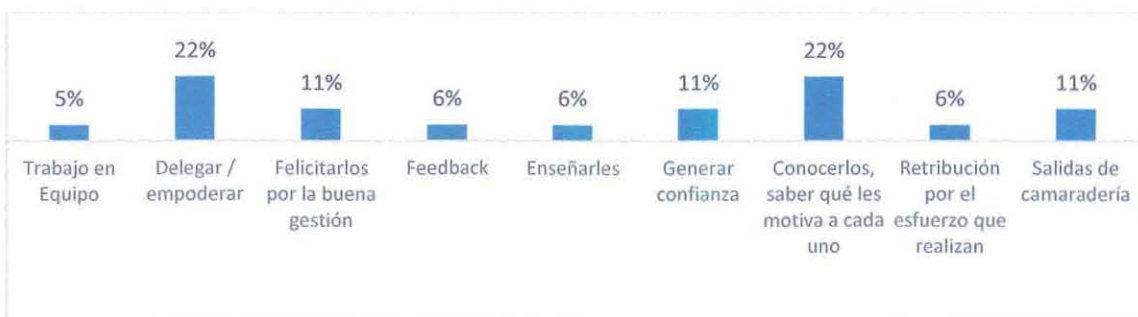
Gráfico 14. Prácticas de reconocimiento de mayor impacto



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las prácticas de reconocimiento realizadas por los líderes, vemos que empoderar y conocer al equipo son las más comunes (ver gráfico 15).

Gráfico 15. Prácticas de reconocimiento que realizan los líderes



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, la mayoría comenta que enviar a sus colaboradores a capacitaciones en el extranjero, tendría mayor impacto (ver gráfico 16).

Gráfico 16. Prácticas de reconocimiento que les gustaría realizar



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, poniéndose los líderes en el rol de colaboradores, a la mayoría les gustaría recibir retroalimentación de su superior, pero también valoran las oportunidades de capacitación así como el equilibrio de vida/trabajo (ver gráfico 17).

Gráfico 17. Prácticas de reconocimiento que les gustaría recibir



Fuente: Elaboración propia.

2.3 Sobre los grupos focales

En los grupos focales se levantó información de las prácticas actuales y deseadas de reconocimiento que aplican y/o conocen los líderes.

De los diversos comentarios señalados en los grupos focales se clasificaron las prácticas en seis aspectos: comunicación, desarrollo, económico, balance, empoderamiento y beneficio.

Tabla 9. Descripción de las prácticas de reconocimiento que aplican y/o conocen los líderes

| Aspecto | Definición |
|--|--|
| Comunicación | Se agruparon los comentarios relacionados con retroalimentación, correos de reconocimiento, reconocimientos públicos. |
| Desarrollo | Se agruparon los comentarios relacionados a capacitación, posibilidad de crecer dentro de la empresa, ascender, adquirir nuevos conocimientos que les permita venderse curricularmente. |
| Económico | Se agruparon los comentarios relacionados con incremento salarial y bonos. |
| Balance (equilibrio vida y trabajo) | Se agruparon los comentarios relacionados a tiempo libre, espacios de trabajo fuera de oficina (teletrabajo) y tiempos de esparcimiento con la familia o entre compañeros. |
| Empoderamiento | Se agruparon los comentarios relacionados con asumir proyectos nuevos, pero también percibido como “delegación de tareas con una connotación negativa que generan mayor carga laboral al trabajador”. |
| Beneficio | Se dejó en claro en ambos grupos que los beneficios no hacen referencia al reconocimiento, sino que su alcance es para todos los trabajadores de la empresa, y es considerada como una marca diferenciadora del empleador. |

Fuente: Elaboración propia.

2.3.1 Prácticas actuales

A continuación, se grafica la distribución de las prácticas de reconocimiento actuales respecto a los seis aspectos mencionados.

Gráfico 18. Distribución de los aspectos de reconocimiento actuales



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Distribución de los aspectos de reconocimiento actuales

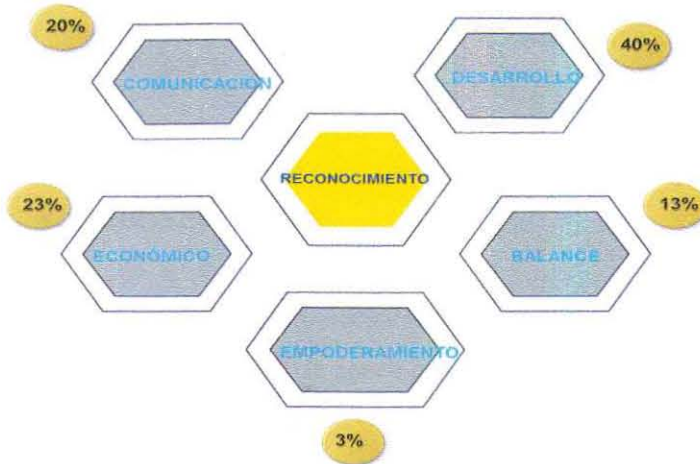
| | TRABAJADOR | LIDER | TOTAL |
|---------------------|------------|-------|-------|
| Comunicación | 21% | 14% | 18% |
| Económico | 50% | 0% | 25% |
| Desarrollo | 21% | 0% | 11% |
| Balance | 7% | 43% | 25% |
| Empoderar | 0% | 43% | 21% |

Fuente: Elaboración propia.

2.3.2 Prácticas deseadas

A continuación, se grafica la distribución de las prácticas de reconocimiento deseadas respecto a los seis aspectos mencionados (ver gráfico 19 y tabla 11).

Gráfico 19. Distribución de los aspectos de reconocimiento deseados



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Distribución de los aspectos de reconocimiento deseados

| | TRABAJADOR | LIDER | TOTAL |
|---------------------|------------|-------|-------|
| Comunicación | 20% | 20% | 20% |
| Económico | 33% | 13% | 23% |
| Desarrollo | 33% | 47% | 40% |
| Balance | 13% | 13% | 13% |
| Empoderar | 0% | 7% | 3% |

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestran los resultados sin el aspecto económico que está sujeto a temas presupuestales y no está contemplado en el alcance, quedando la distribución de esta manera (ver gráfico 20 y tabla 12):

Gráfico 20. Distribución de los aspectos de reconocimiento deseados sin el aspecto económico



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Distribución de los aspectos de reconocimiento deseados sin el aspecto económico

| | TRABAJADOR | LIDER | TOTAL |
|--------------|------------|-------|-------|
| Comunicación | 30% | 23% | 26% |
| Desarrollo | 50% | 54% | 52% |
| Balance | 20% | 15% | 17% |
| Empoderar | 0% | 8% | 4% |

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Resultados de estilos de liderazgo

De la percepción del líder de la autoevaluación realizada durante el grupo focal de líderes, la distribución muestra que los estilos de coach e mentor son percibidos como parte del estilo que predomina en ellos, pero reconocen que el estilo innovador es una oportunidad de mejora (ver tabla 13).

Tabla 13. Estilos de liderazgo identificados (autoevaluación)

| Estilos actuales (autoevaluación) | |
|-----------------------------------|-----|
| Innovador | 19% |
| Coach | 41% |
| Mentor | 40% |

Fuente: Elaboración propia.

De la percepción de la evaluación de los pares realizada en el grupo focal de líderes, notamos que la tendencia del estilo de coach predomina en 59% sobre los estilos mentor y de innovador. Estos resultados podemos relacionarlos al hecho que en la empresa hay un interés prioritario de cumplimiento de objetivos (ver tabla 14).

Tabla 14. Estilos de liderazgo identificados (evaluación de pares)

| Evaluación de pares | |
|---------------------|-----|
| Innovador | 10% |
| Coach | 59% |
| Mentor | 31% |

Fuente: Elaboración propia.

En resumen promediando la auto percepción y la de los pares, observamos que el estilo que predomina es el de coach en un 53%, respecto de al estilo de mentor que obtuvo un 34% y al de innovación que solo presenta un 13%.

Tabla 15. Estilos de liderazgo identificados (resumen)

| Resumen | |
|-----------|-----|
| Innovador | 13% |
| Coach | 53% |
| Mentor | 34% |

Fuente: Elaboración propia.

3. Análisis de los resultados

3.1 Análisis de los estilos de liderazgo (actual versus deseado)

Para lograr las metas del área (alcanzar los objetivos y generar propuestas de innovación) se requiere que los trabajadores tengan las motivaciones de logro, exploración y autonomía para lo cual es necesario que los líderes tengan las motivaciones de logro, exploración y contribución; de esta manera se generarán las motivaciones deseadas y ellos contribuirá a que los comportamientos deseados se mantengan.

De los resultados de las motivaciones del personal se evidencia que existe una brecha por trabajar entre los perfiles de los líderes actuales versus los deseados, siendo clave la motivación de contribución para desarrollar un estilo de mentor que permita que el líder genere motivación de autonomía en el personal.

Tabla 16. Estilos de liderazgo actual versus deseado (opiniones del personal)

| Perfil actual | Perfil deseado | Observación |
|--|--|--|
| Motivación de logro Motivación de exploración | Motivación de logro Motivación de exploración Motivación de contribución | La motivación de contribución no es una de sus motivaciones principales. |

Fuente: Elaboración propia.

Analizando la tendencia de los estilos de liderazgo en el grupo focal de los líderes se encuentra que la tendencia se centra en los estilos de coach y mentor, reconociendo ellos mismos que requieren desarrollar su estilo innovador.

Tabla 17. Estilos de liderazgo actual versus deseado (opiniones de los líderes)

| Estilos actuales | Estilos deseados | Observación |
|------------------|------------------------------|--|
| Mentor Coach | Mentor Coach Innovador | Los líderes reconocen que requieren desarrollar el estilo innovador. |

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Análisis de las motivaciones del personal (actual versus deseado)

A fin de lograr las metas de la gerencia, es decir, logro de objetivos y propuestas de innovación según la propuesta teórica de Beatriz Valderrama (2010) y su cuadro de relación entre motivos y factores de compromiso para generar una cultura de logro, es necesario desarrollar las motivaciones de logro y autonomía. Así mismo, para generar una cultura de innovación, se requiere contar con las motivaciones de exploración y autonomía (ver tabla 18).

Tabla 18. Factores de compromiso y motivos

| FACTORES DE COMPROMISO | MOTIVOS |
|---|-------------|
| Cultura de logro (DPO) | Logro |
| | Autonomía |
| Cultura de innovación, disfrutar trabajando | Exploración |
| | Autonomía |

Fuente: Valderrama 2010: 22.

De los resultados obtenidos en las evaluaciones de motivos para el autodesarrollo, se observa que el personal requiere desarrollar la motivación de autonomía (ver tabla 19).

Tabla 19. Motivos para el autodesarrollo

| Motivaciones actuales | Motivaciones deseadas | Observación |
|-----------------------|-----------------------------------|---|
| Logro Exploración | Logro Exploración Autonomía | La motivación de autonomía no es una de sus motivaciones principales. |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 20 se describe que la brecha respecto al líder en cuanto a su motivación y estilo se relaciona con la brecha del colaborador respecto de su motivación. Según la teoría, en la medida en que el líder tenga la motivación de contribución, podrá tener un estilo de mentor, lo que permitirá desarrollar en el colaborador el motivo de autonomía.

Tabla 20. Brecha entre el líder y el colaborador en cuanto a motivación y estilo de liderazgo

| | DESEADO | ACTUAL | BRECHA |
|----------------------------|--------------------------------------|----------------------|---------------------|
| Motivación – líder | Logro Exploración Contribución | Logro Exploración | Contribución |
| Motivación - trabajador | Logro Exploración Autonomía | Logro Exploración | Autonomía |
| Estilo del líder | Mentor Coach Innovador | Coach | Mentor Innovador |

Fuente: Elaboración propia.

Contrastando los resultados con la teoría, ésta se corrobora con la percepción de los trabajadores, quienes afirman que si bien sus jefes delegan proyectos y/o responsabilidades, éstos no les otorgan autonomía, controlan sus tareas y pautean cómo tienen que hacer lo encargado, con un seguimiento continuo y con restringida toma de decisión.

Con respecto al estilo mentor, desde la percepción de los líderes, éste se caracteriza por:

- Tener experiencia para brindar conocimiento.
- Enseñar con el ejemplo, saber comunicarse, hacerse entender.
- Autoridad, que seas reconocido como mentor.
- Saber transmitir conocimiento.
- Conocer las necesidades de aprendizaje de su público objetivo.

Por otro lado, la teoría indica que el mentor debe fomentar en los colaboradores:

- La responsabilidad individual.
- La autoconfianza.
- El desarrollo personal y profesional.

Por lo mencionado podemos señalar que el líder visualiza el estilo de mentor desde una motivación de poder teniendo el control de lo que enseña y buscando ser el referente en sus colaboradores como necesidad prioritaria, lo cual refuerza su necesidad de posicionarse como líder del grupo.

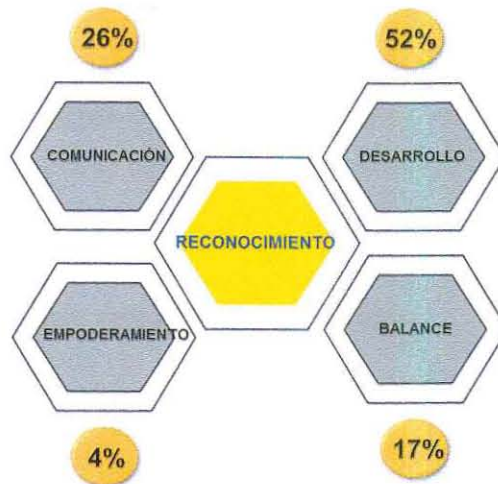
Por tanto, se necesita que el líder desarrolle primero la motivación de contribución a fin de que cambie su percepción respecto del rol de mentor, que se requiere para motivar la autonomía en su personal.

Capítulo VI. Propuesta y viabilidad

1. Propuesta de modelo de reconocimiento

Los aspectos percibidos por el personal como incentivos claves para generar comportamientos deseados son los siguientes: desarrollo, balance, comunicación, empoderamiento y económico. Sin embargo, en la entrevista con el gerente de Finanzas y Administración se definió que el aspecto económico no debe ser considerado debido a que el factor de decisión no está en el alcance de esta propuesta.

Gráfico 21. Distribución de los aspectos de reconocimiento deseados sin el aspecto económico



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. Distribución de los aspectos de reconocimiento deseados sin el aspecto económico

| | TRABAJADOR | LIDER | TOTAL |
|--------------|------------|-------|-------|
| Comunicación | 30% | 23% | 26% |
| Desarrollo | 50% | 54% | 52% |
| Balance | 20% | 15% | 17% |
| Empoderar | 0% | 8% | 4% |

Fuente: Elaboración propia.

A fin de priorizar los factores de intervención para el programa de reconocimiento se estableció un cuadro de doble entrada en el que se ha identificado que los factores de comunicación y balance, si bien no tienen un alto impacto, son significativos para el personal y su

implementación requiere tanto menor inversión como tiempo; por lo cual se define que son los factores a tener en cuenta en el programa.

Del factor de desarrollo tendremos en cuenta aspectos que no requieren mayor inversión como son capacitación interna, capacitación externa (dentro del programa de plan de capacitación anual), asignación de proyectos, delegación de responsabilidades, rotación interna y otros aspectos que le permitan al trabajador desarrollarse profesionalmente.

Con respecto al factor empoderamiento, si bien este es percibido como de “bajo impacto” (dado que es confundido como “asumir más responsabilidad o carga de trabajo de parte de sus jefaturas”) es un aspecto complementario para el desarrollo del profesional.

Si bien la propuesta no pretende generar un costo adicional a la empresa y la propuesta se basa de incentivos en factores que impacten, con poca inversión y en menor tiempo, sí se sugiere tener presente que, como lo señalan Ferré y Carrasco (1998): «[...] la empresa es tanto más eficaz cuanto menor es la cifra de incentivos que hay que desembolsar, aumentando así el fondo de incentivos disponibles».

Gráfico 22. Relación impacto versus inversión y tiempo



Fuente: Elaboración propia.

De la propuesta del modelo de liderazgo transformador de Beatriz Valderrama (2010), sobre los cinco estilos de liderazgo (inspirador, facilitador, coach, mentor e innovador) hemos seleccionado tres de estos estilos, que se relacionan a desarrollar en el colaborador la motivación de logro, exploración y autonomía; es decir, que si el motivo del líder es de logro,

entonces, basado en un estilo de coach, podrá desarrollar en su personal la motivación de logro; si el motivo del líder es de exploración, con un estilo innovador podrá desarrollar en su personal la motivación de exploración; y si el motivo del líder es el de contribución, su estilo será de mentor y podrá promover el motivo de autonomía en su personal.

Bajo la perspectiva de la empresa de contar con líderes que promuevan en su personal el logro de resultados, con capacidad para afrontar de manera creativa los diversos obstáculos que se presenten en la empresa (cambios constantes, reducción de presupuestos, etcétera), podríamos concluir que los estilos de los líderes deberían ser de coach e innovador para desarrollar en su personal tanto la motivación de logro como la exploración. Sin embargo, tanto el perfil de un líder orientado al logro como el de uno orientado a la exploración requieren de una persona que también promueva la autonomía de su personal, pues del análisis de los grupos focales con el personal identificamos que si al colaborador orientado al logro se le delega proyectos y/u objetivos retadores pero sin capacidad de toma de decisión y/o tienen jefaturas que están controlando su trabajo o su toma de decisión es restringida (exige la consulta con su jefe la mayor parte del tiempo para avanzar con lo encargado), éste expresará desmotivación y el reto terminará percibiéndose como una carga o un factor estresante. También, como se mencionó, empoderar para algunos líderes significa dar mayor carga de trabajo al personal (en el sentido que los proyectos o encargos no tienen carácter temporal).

Así mismo, los grupos focales nos han permitido identificar que si bien la empresa realiza actividades para promover la innovación, ésta no se concreta y solo quedan las ideas como propuestas de innovación, principalmente por la “falta de tiempo” que expresa el personal por las tareas del día a día, y si el trabajador desea desarrollar su idea se le exige dedicarle tiempo adicional al trabajo, lo cual -en más de una ocasión- termina siendo desmotivador para el colaborador. Adicionalmente, la falta de conocimientos para plantear proyectos y/o recibir orientación técnicamente contribuye a que las ideas innovadoras no se desarrollen como proyectos para implementación.

Por tanto, si la empresa desea contar con personal con motivación de logro y exploración requiere también que el líder tenga perfil de mentor, a fin de generar en su personal la motivación de autonomía (entendido como brindar toma de decisión, conocimiento y confianza para realizar los objetivos o proyectos de innovación de manera temporal).

Nuestro planteamiento se sostiene en la interacción de los estilos de liderazgo que propicien motivación en el personal para el logro de los objetivos organizacionales e iniciativas de innovación, entendido como el efecto estímulo-respuesta, para lo cual se requiere un elemento reforzador que aumente su probabilidad de ocurrencia y mantenga el comportamiento deseado mediante el reconocimiento, el cual se centrará en los aspectos priorizados (balance, comunicación, empoderar y desarrollo).

Gráfico 23. Relación motivación-rol del líder-reconocimiento

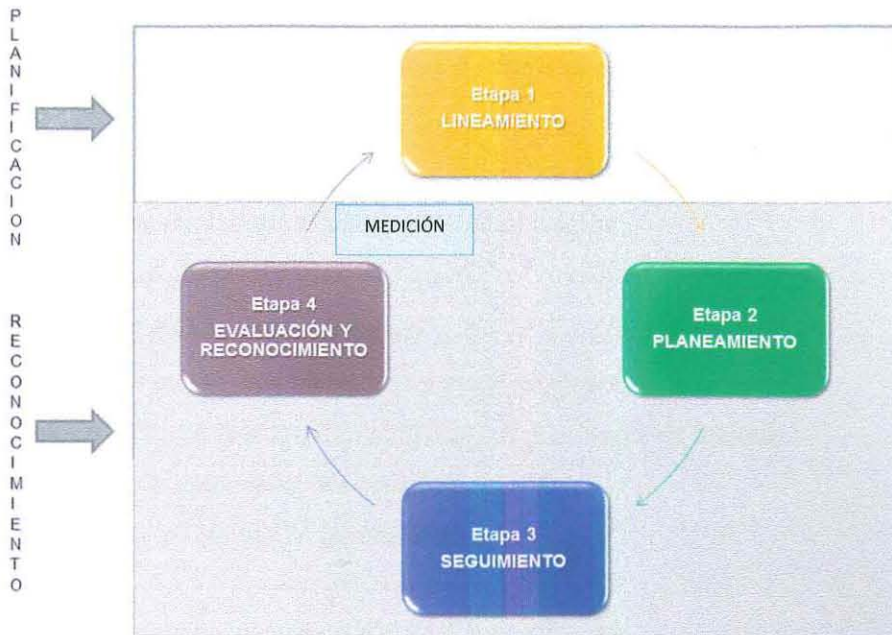


Fuente: Elaboración propia.

2. Propuesta del programa de reconocimiento para los líderes

La propuesta se centra en optimizar la gestión de objetivos y de iniciativas de innovación mediante una metodología que genere valor a la empresa. Esta metodología consta de cuatro etapas, siendo la primera una etapa de planificación la que permitirá definir los lineamientos o reglas para el desarrollo de la metodología. Desde la segunda hasta la cuarta etapa se busca que el líder desarrolle prácticas de reconocimiento que garanticen un mejor logro de los objetivos y/o generación de las propuestas de innovación, para lo cual el líder debe desarrollar en los colaboradores las tres motivaciones (logro, exploración y autonomía) utilizando aspectos que se han priorizado como motivadores (comunicación, balance, desarrollo y empoderamiento). A continuación se detalla cada una de las etapas:

Gráfico 24. Etapas de la metodología propuesta



Fuente: Elaboración propia.

2.1 Etapa 1: Lineamiento

Definir los lineamientos o reglas a tener en cuenta para el desarrollo del logro de los objetivos y las propuestas de innovación.

- Que el líder tenga la capacidad de diferenciar entre desarrollo de objetivos y proyectos de innovación:

| Logro de objetivos | Proyectos de innovación |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Son parte de la estrategia del negocio - Son asignados por el líder - El líder debe brindar confianza en el planteamiento y desarrollo de los objetivos. - El líder debe empoderar a los trabajadores para la toma de decisión, respetando jerarquías. | <ul style="list-style-type: none"> - Permiten la mejora continua y optimización de recursos. - Son propuestas que surge de manera espontánea por el personal. - Asignar tiempos para el desarrollo de iniciativas. - Respetar los estilos de trabajo y plazos. |

- Considerar la comunicación interna para resaltar la importancia de generación de proyectos e iniciativas, y para mejorar la percepción del personal respecto de las prácticas actuales de reconocimiento (bono, capacitación, premio de innovación).
- Definir el presupuesto para gestionar los reconocimientos tanto para el logro de objetivos como para los proyectos de innovación.

2.2 Etapa 2: Planeamiento

Reestructurar la forma de gestionar objetivos y proyectos de innovación a través de:

- Talleres de planeamiento estratégico para definir de objetivos.
- Involucrar al personal desde el inicio de la planificación.
- Definir objetivos.
- Delegar responsabilidades concertadas.
- Talleres de innovación para identificar y proponer mejoras:
 - Análisis de los procesos para identificar oportunidades de mejora.
 - Desarrollar la innovación del personal.
 - Priorizar las iniciativas de innovación.

En esta etapa el líder debe conocer al personal con el fin de personalizar los incentivos, para que estos sean significativos al momento de emplear prácticas de los aspectos de desarrollo, comunicación y empoderamiento. Se detallan a continuación las acciones de reconocimiento (ver tabla 22):

Tabla 22. Acciones de reconocimiento de la etapa 2

| Motivación a desarrollar | Aspectos de reconocimiento | OBJETIVO | ACTIVIDADES |
|-----------------------------------|----------------------------|---|---|
| Exploración Logro Autonomía | Desarrollo | Identificar temas de interés o necesidades de aprendizaje del personal para logro de objetivos y/o propuestas de innovación. | Almuerzos, cenas o reuniones después del trabajo con todo el equipo o individual. |
| | Comunicación | <ul style="list-style-type: none"> - Conocer los estilos de retroalimentación que prefiere el personal. - Motivar al personal para el desarrollo del proyecto, reconociendo sus fortalezas que son el motivo por el cual se les ha asignado el proyecto. | <ul style="list-style-type: none"> - Encuestas de motivación. - Reuniones para planificación estratégica del área. - Asignación de proyectos. - Retroalimentación según estilo. |
| | Empoderar | Promover la iniciativa , compromiso y responsabilidad para el logro de proyectos. | Propiciar la auto asignación de proyectos. |

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Etapa 3: Seguimiento

En esta etapa se pretende asegurar, mediante el acompañamiento del líder, que el colaborador se enfoque en alcanzar los objetivos planteados y/o promueva el desarrollo de las propuestas de mejora. Para ello se requiere lo siguiente:

- Que el líder brinde seguimiento y acompañe los proyectos e iniciativas.
- Que el líder propicie espacios y tiempo para que los colaboradores desarrollen sus proyectos e iniciativas.
- Que el líder genere confianza en sus trabajadores para absolver dificultades; de esa manera se viabilizarán sus proyectos e iniciativas.

En esta etapa el líder debe desarrollar sus estilos de coach (que guíe), de mentor (que enseñe) y de innovador (que propicie la innovación) a través de los aspectos reconocimiento de desarrollo, comunicación, empoderamiento y balance. Se detallan a continuación las acciones de reconocimiento (ver tabla 23):

Tabla 23. Acciones de reconocimiento de la etapa 3

| Motivación a desarrollar | Factor de reconocimiento | OBJETIVO | ACTIVIDADES |
|-----------------------------------|--------------------------|---|---|
| Exploración Logro Autonomía | Desarrollo | Acompañar y asesorar el desarrollo de objetivos e iniciativas del personal. | - Capacitaciones internas en temas de interés que apoyen el desarrollo de la iniciativa. - Brindar información (textos, presentaciones, etcétera). |
| | Comunicación / empoderar | Reforzar y/o corregir avances. Otorgar confianza para toma de decisiones | - Reuniones acordadas entre líder con responsables de proyecto para retroalimentación. - Mail de reconocimiento. - Asignar toma de decisiones. |
| | Balance | Generar espacios para propiciar el desarrollo de los proyectos | - Reuniones acordadas de integración con los equipo del área. - Posibilidad de realizar teletrabajo. - Días libres para avance de propuesta. - Disponer de tiempo para desarrollo de propuesta en horario laboral. |

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Etapa 4: Evaluación y premiación

En relación al ciclo de la motivación, esta etapa se centra en el reforzamiento de los comportamientos deseados sobre los resultados esperados a fin de ser referente para los demás colaboradores respecto de un desempeño sobresaliente. Para ello se requiere lo siguiente:

- Medir el impacto de los estilos de liderazgo y las herramientas gestionadas por los líderes.
- Comparar los resultados del cumplimiento de objetivos tomando como referencia el año anterior.
- Cuantificar retorno de inversión de las propuestas de innovación del área.

En esta etapa el líder, en función a los lineamientos establecidos, debe proyectar prácticas transparentes de medición de los objetivos y de las mejores prácticas de innovación a fin de premiar de manera justa y equitativa al personal, a la vez que estos reconocimientos deben ser significativos y deben guardar proporción con los resultados obtenidos. Los aspectos de reconocimiento para motivar en esta etapa son de desarrollo, comunicación, empoderamiento y balance. Se detallan a continuación las acciones de reconocimiento (ver tabla 24):

Tabla 24. Acciones de reconocimiento de la etapa 4

| Motivación a desarrollar | Factor de reconocimiento | OBJETIVO | ACTIVIDADES |
|-----------------------------------|----------------------------|---|---|
| Exploración Logro Autonomía | Comunicación/ empoderar | Reforzar y motivar en el personal compromiso por cumplimiento de objetivos y promover el desarrollo de más iniciativas. | <ul style="list-style-type: none"> - Publicación del proyecto con reconocimiento. - Uso de los medios para difundir logro (dependiendo del estilo). - Carta formal de felicitación. - Diplomas de logro. |
| | Desarrollo | | <ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones externas como premio a la iniciativa (congresos, diplomados, cursos, etcétera). - Pasantías. - Rotación a áreas de interés. |
| | Balance | | <ul style="list-style-type: none"> - Días libres por compensación, para que el trabajador pase tiempo con su familia (equilibrio vida/trabajo). - Viajes. - Actividades relacionadas con el hobby del trabajador, otras. |

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la medición de los resultados, la propuesta plantea las siguientes herramientas de medición:

- Encuesta de satisfacción de prácticas de reconocimiento. Instrumento diseñado para medir el nivel de satisfacción del personal respecto de las prácticas de reconocimiento, utilizados por sus jefaturas.
- Porcentaje del impacto en el cumplimiento de objetivos. Comparar el nivel de cumplimiento de los objetivos del área del año anterior con respecto al año de la aplicación de la propuesta, en contextos similares.
- Cuantificar las ganancias y/o ahorros por las iniciativas de mejora. Sumar el total de las ganancias y/o ahorros que se puedan obtener con las propuestas de iniciativa.

Gráfico 25. Herramientas de medición de la propuesta



Fuente: Elaboración propia.

3. Viabilidad

La propuesta expuesta es viable porque tiene en cuenta lo siguiente:

3.1 Viabilidad administrativa

La propuesta responde a una necesidad de la Gerencia de Administración y Finanzas por mejorar sus resultados respecto al logro de objetivo y mejora de propuestas de iniciativa, debido a ello el gerente del área avala el estudio para identificar una propuesta que contribuya con dichos resultados.

La propuesta planteada busca contribuir al logro de los objetivos y desarrollo de más iniciativas de mejora mediante el rol protagónico del líder quien, gracias a los estilos de liderazgo definidos (coach, mentor e innovador), propicie en el personal motivación de logro (orientado a cumplir objetivos), exploración (propicie la iniciativas de mejora) y de autonomía (a fin de promover el compromiso y la responsabilidad en el personal), esto mediante una propuesta que durante sus etapas (lineamiento, planeamiento, seguimiento, evaluación y reconocimiento) aumente la probabilidad de ocurrencia y mantenga el comportamiento deseado, mediante el reconocimiento.

Adicionalmente, la casa matriz dentro de su proceso de alinear a sus diversas filiales a sus lineamientos o políticas, considera como prioridad dentro del modelo de gestión humana al desarrollo de las competencias relacionadas a la innovación y logro de resultados.

3.2 Viabilidad de procesos

Esta propuesta responde también a la necesidad de la Gerencia de Administración y Finanzas de lograr los objetivos estratégicos contando con personal motivado a pesar de los cambios suscitados en el contexto de la empresa, por lo cual la propuesta se centra en trabajar los estilos de liderazgo para promover la motivación del personal y mantenerla mediante tipos de reconocimiento validados por los colaboradores y sus líderes.

Si bien la propuesta no busca implementar nuevos procedimientos, pretender redefinir el proceso actual para plantear y lograr objetivos, así como mejorar las prácticas que propicien actualmente las ideas de innovación, dándole al líder un rol más protagónico.

De esta manera, la propuesta contribuye a la mejora de los procesos actuales de la gestión de evaluación de objetivos y al desarrollo de propuestas de innovación; si bien no busca modificarlos, se centra en el líder como factor externo capaz de generar comportamientos deseados que propicien los resultados esperados de estos procesados.

3.3 Viabilidad financiera

La empresa cuenta con recursos para premiar el cumplimiento de objetivos y las iniciativas de innovación, como para brindar beneficios de esparcimiento y para realizar la capacitación del personal. Por ello, la propuesta no requiere un incremento significativo del presupuesto anual, pero sí amerita un replanteamiento en la comunicación de las actividades mencionadas para que se perciban éstas como parte de un programa integral de gestión humana, que busca premiar al personal como un reconocimiento.

Tabla 25. Inversión de la Consultoría

| FASE | OBJETIVO | ACTIVIDADES | TIEMPO | INVERSIÓN | ENTREGABLE |
|--|---|---|---|----------------------|--|
| Fase 0: Planificación y Organización del Proyecto | Identificar la necesidad del Gerente de Administración y Finanzas y explicar la metodología a utilizar. | Entrevista con el Gerente de Administración y Finanzas. Definición del alcance, población, información a recoger y metodología. | 2 horas | S/. - | * Propuesta de trabajo para ser aprobada por el Gerente de Administración y Finanzas. * Cuadro resumen de cada motivo involucrado en el estudio. * Cuadro resumen de la relación entre el motivo del líder, su estilo de liderazgo y el motivo que desarrolla en sus colaboradores. |
| FASE 1 Levantamiento de Información | Identificar los motivos individuales y las necesidades de reconocimiento. | Identificación de las motivaciones individuales en 57 trabajadores de la Gerencia de Administración y Finanzas. | 1 mes | S/. 3.000,00 | * Resultados de la Evaluación de Motivos para el Autodesarrollo de Beatriz Valderrama de la Gerencia de Administración y Finanzas y por cada subgerencia. * Comparación de resultados entre el promedio de la Gerencia de Administración y Finanzas con cada Subgerencia. * Resultados individuales de cada líder (subgerente) de la Gerencia de Administración y Finanzas. * Resultados individuales de los colaboradores de cada Subgerencia. |
| | | 10 entrevistas a líderes de la Gerencia de Administración y Finanzas | 10 horas programadas, de acuerdo a disponibilidad, en no más de 2 semanas | S/. 4.000,00 | |
| | | 2 grupos focales con el personal de las distintas subgerencias. | 6 horas programadas, de acuerdo a disponibilidad, en no más de 2 semanas | S/. 3.000,00 | |
| FASE 2 Validación de información | Priorizar propuesta de acción con líder del área y alinear conceptos | Entrevista con el Gerente de Administración y Finanzas | 2 horas | S/. - | * Resultados individuales de los colaboradores de cada Subgerencia. |
| | | 1 grupo focal con los líderes de cada subgerencia | 3 horas | S/. 2.000,00 | |
| FASE 3: Presentación de la propuesta | Presentar al Gerente del Área la propuesta metodológica | Reunión con el Gerente de Administración y Finanzas | 2 horas | S/. - | * Informe integrado para el Gerente de Administración y Finanzas y la Subgerente de Gestión Humana. * Plan de trabajo para el 2015 para toda la gerencia de Administración y Finanzas. * Sugerencias para fortalecer el liderazgo y motivar al personal. |
| INVERSIÓN TOTAL | | | | S/. 12.000,00 | |

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Las siguientes conclusiones responden a nuestras preguntas directrices:

1.1 Pregunta directriz 1: ¿Qué requieren los líderes de esta organización para que motiven al personal?

- En relación a la necesidad del área, podemos concluir que se requiere que el líder presente estilos de liderazgo de coach, mentor e innovador, a fin de desarrollar en el personal motivación de logro, exploración y autonomía; motivaciones que están orientadas a desarrollar comportamientos dirigidos a satisfacer la necesidad de alcanzar metas y generar propuestas de mejora.
- Del análisis de los estilos de liderazgo deseados en relación a las motivaciones que presentan los líderes, se encuentra una brecha en el estilo mentor, sustentado en una baja puntuación del motivo de contribución en los líderes.
- La brecha respecto de la motivación de contribución se evidencia porque se requiere fomentar la responsabilidad individual, la autoconfianza, el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.
- No existe un perfil de líder, que sea propio de la empresa.
- El Reconocimiento por logro de objetivo y generación de ideas no es significativo para el personal.
- De los resultados se infiere que el personal percibe una limitada autonomía para el logro de sus objetivos y generación de iniciativas de mejora.
- Los objetivos actuales que los líderes proponen a sus equipos son percibidos mayormente como no alcanzables o con falta de claridad, sumado a la necesidad de control de los líderes que limita la autonomía del equipo.

1.2 Pregunta directriz 2: ¿Cómo impacta en la empresa tener personal motivado?

- El personal desmotivado puede lograr objetivos pero estos no son sostenibles con el tiempo, de esa manera impacta en que es más vulnerable que los talentos sean atraídos por otras empresas (fuga de talento). La desmotivación es producto de la falta de acompañamiento y desconocimiento del personal por los líderes.

- Si bien el personal presenta motivación de logro y exploración, requieren tener claridad sobre el alcance de sus acciones y necesitan ser acompañados por los líderes mediante prácticas de retroalimentación.

1.3 Pregunta directriz 3: ¿Cómo lograr que la motivación del personal sea constante?

- De acuerdo a nuestro constructo, para mantener la motivación es necesario generar prácticas de reconocimiento. Al respecto, hemos encontrado que la empresa no presenta un programa formal de reconocimiento validado por el personal. Solo se tienen prácticas aisladas, de las cuales, ninguna es percibida como clave o importante.
- La falta de un programa formal de reconocimiento, evita que la motivación en el personal sea constante; de la misma manera que la falta de prácticas de retroalimentación al personal.
- De las prácticas de reconocimiento actuales, la más valorada se relaciona con el aspecto económico, lo cual evidencia una fortaleza de la empresa al contar con incentivos como el bono o concursos que premian el esfuerzo del personal. Sin embargo, éstas no contribuyen a mantener constante la motivación porque no son vistas por estos como prácticas de reconocimiento, sumado a la ausencia de prácticas de reconocimiento del líder.
- De las prácticas deseadas por el personal podemos concluir que las gestionables se centran en comunicación, balance, desarrollo y empoderamiento. Éstas deben ser implementadas según la propuesta desde la fase del planeamiento de los objetivos y proyectos de mejora, hasta la fase de medición de los mismos.
- La propuesta sugerida tendrá el impacto deseado, siempre que los líderes del área desarrollen conocimientos y habilidades en gestión de personas, a fin de valorar esta propuesta como una herramienta de cambio. Se sugiere que este desarrollo se dé antes de implementar la propuesta.

2. Recomendaciones

- Definir el perfil del líder, basado en los estilos coach, mentor e innovador.

- Desarrollar en los líderes la motivación de contribución para fomentar la responsabilidad individual, la autoconfianza, el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.
- Mejorar las prácticas de acompañamiento y el establecimiento de metas claras en el personal.
- Incluir en los objetivos estratégicos personales y del área la generación de iniciativas de mejora.
- Fortalecer al líder en gestión de personas y generación de reconocimiento.
- La propuesta sugiere prácticas que permitirán al líder conocer a su personal, tanto a nivel de sus motivaciones individuales como en sus expectativas de reconocimiento.
- La propuesta sugerida tendrá el impacto deseado, siempre que los líderes del área desarrollen conocimientos y habilidades en gestión de personas, a fin de valorar esta propuesta como una herramienta de cambio. Se sugiere que este desarrollo se dé antes de implementar la propuesta.

Bibliografía

- Alderfer, Douglas. (1969). "An Empirical Test of a New Theory of human needs". En: *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 4, pp. 142-175. Citado en: Peixoto Rodríguez, Egidio. (2012). "Identificación de los factores motivadores para el desarrollo de un plan de motivación para los colaboradores de la empresa Meridian Proyectos". Tesis para obtener el grado de Magister en Dirección de Personas. Lima: Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.
- ATP Innovation. (2014). "Diagnóstico la cultura organizacional". Documento interno.
- Badaracco y Ellsworth. (1994). *El liderazgo y la lucha por la integridad*. Lima: Editorial Norma.
- Castaño, E. (2012). "Entorno organizacional y desarrollo humano". En: *Revista Lasallista de Investigación*. Vol. 9, N°1.
- Empresa de gas natural en estudio. (2013). *Reporte de Sostenibilidad*. Documento interno.
- Empresa de gas natural en estudio. (2014). *Diccionario de competencias*. Documento interno.
- Ferré, M. y Carrasco, A. (1998). "La eficacia en las organizaciones". Documento de investigación. Lima: Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.
- Hay Group. (2013). "Estudio de Clima Laboral de la Gerencia de Administración y Finanzas". Documento interno.
- Herzberg, F. (2003). "Una vez más, ¿cómo motiva a sus empleados?". En: *Harvard Business Review América Latina*. Reimpresión Ro301F-E.
- Kinicki, Angelo. (2003). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana de México.
- Komaki, J.; Coombs, T. y Shepman, S. (1996). "Motivational Implications of Reinforcement Theory". Citado en: Steers, R.; Porter, W. y Bigley, G. (2006). *Motivation and Work Behavior*. Sexta edición. Nueva York: McGraw-Hill. Citado en: Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- Latorre Navarro, M. Felisa. (2012). *La gestión de Recursos Humanos y el Desempeño laboral*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Locke, E. (1968). *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives, Organizational Behavior and Human Performance*. Citado en: Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Nueva York: Van Nostrand Reinhold.
- McClelland, D. (1970). *Cómo se motiva el éxito económico*. México: Editorial Hispano Americana. Citado en: Peixoto Rodríguez, Egidio. (2012). "Identificación de los factores

motivadores para el desarrollo de un plan de motivación para los colaboradores de la empresa Meridian Proyectos”. Tesis para obtener el grado de Magister en Dirección de Personas. Lima: Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.

McClelland, D. (1975). *Power: The inner Experience*. Nueva York: Irvington.

McGregor, Douglas. (1960). *The human site of enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill. Citado en: Kinicki, A. (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw-Hill.

Morales y Pons. (2002). “Influencia de la organización en la motivación laboral. Aplicado al caso de administración pública”. En: *Capital Humano*. 15: 26-36. Citado en: Peixoto Rodríguez, Egidio. (2012). “Identificación de los factores motivadores para el desarrollo de un plan de motivación para los colaboradores de la empresa Meridian Proyectos”. Tesis para obtener el grado de Magister en Dirección de Personas. Lima: Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.

Newstron, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: MC Graw-hill/Interamericana Editores SA. Citado en: Peixoto Rodríguez, Egidio. (2012). “Identificación de los factores motivadores para el desarrollo de un plan de motivación para los colaboradores de la empresa Meridian Proyectos”. Tesis para obtener el grado de Magister en Dirección de Personas. Lima: Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.

Nicholson, Nigel. (2003). “Cómo motivar a sus empleados problema”. En: *Harvard Business Review America Latina*. ISSN 0717-9952. Vol. 81, N°1.

Nohria, Nitin; Groysberg, Boris y Lee, Linda-Eling. (2008). “Motivación de los Empleados: Un poderoso modelo nuevo”. En: *Harvard Business Review America Latina*. (2008). ISSN 0717-9952. Vol. 86, N°7.

Pinder, C.C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall. Citado en: Peixoto Rodríguez, Egidio. (2012). “Identificación de los factores motivadores para el desarrollo de un plan de motivación para los colaboradores de la empresa Meridian Proyectos”. Tesis para obtener el grado de Magister en Dirección de Personas. Lima: Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.

Valderrama, B. (2010). *Motivación Inteligente. El impulso para lograr tus metas*. Madrid: Pearson Educación SA.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York: Wiley. Citado en: Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.

Anexos

Anexo 1. Evaluación de motivos para autodesarrollo

EVALUACIÓN DE MOTIVOS PARA AUTODESARROLLO (EMA) BEATRIZ VALDERRAMA

En este inventario se presentan 18 preguntas relacionadas con aspectos motivacionales. En cada pregunta se ofrecen 10 posibles alternativas o respuestas. La tarea consiste en ordenar estas alternativas del 1 al 10, en función de tus preferencias, correspondiendo el 10 a la alternativa con la que más te identificas, el 9 a la siguiente y así sucesivamente hasta otorgar un 1 a la que menos tiene que ver contigo.

No hay respuestas mejores ni peores.

Trata de ser sincero y evita dar una respuesta en función de cómo te gustaría ser. El objetivo del cuestionario es conocerse mejor.

NO DEBEN REPETIRSE LOS NÚMEROS.

| 1. Lo que más me gusta en un trabajo | Orden |
|--|-------|
| a. Tener buenas relaciones con los demás. | |
| b. Coordinar o dirigir a otros. | |
| c. Alcanzar objetivos difíciles. | |
| d. Aprender o desarrollar nuevas capacidades. | |
| e. Ayudar a los clientes o compañeros. | |
| f. Tener autonomía e independencia de criterio. | |
| g. Colaborar con otros sin relaciones jerárquicas. | |
| h. Disfrutar con lo que hago y divertirme. | |
| i. Trabajar con orden y claridad. | |
| j. Ganar un buen sueldo. | |

| 2. Lo que más me disgusta en un trabajo | Orden |
|--|-------|
| a. Los conflictos. | |
| b. Que no se haga lo que digo. | |
| c. La ineficiencia y pérdida de tiempo. | |
| d. Hacer siempre lo mismo. | |
| e. Hacer algo que contradice mis creencias y principios. | |
| f. Tener que seguir las normas del grupo cuando no estoy de acuerdo. | |
| g. Las relaciones de poder. | |
| h. El esfuerzo sin recompensa. | |
| i. Los cambios en los métodos y procedimientos. | |
| j. Ganar poco o menos de lo que deseo. | |

| 3. Creo que podría ser un BUEN... | Orden |
|-----------------------------------|-------|
| a. Trabajador de equipo. | |
| b. Directivo (Gerente). | |
| c. Especialista. | |
| d. Creativo. | |
| e. Formador. | |
| f. Profesional independiente. | |
| g. Profesional en red (Sistemas). | |
| h. Compañero. | |
| i. Funcionario. | |
| j. Vendedor. | |

| 4. En igualdad de condiciones con mi trabajo actual, me cambiaría a otra empresa por: | Orden |
|---|-------|
| a. Mejor ambiente de trabajo. | |
| b. Un cargo de más categoría. | |
| c. Nuevo reto profesional. | |
| d. Más estímulo intelectual. | |
| e. Fines sociales de la empresa. | |
| f. Mayor autonomía. | |
| g. Una organización más plana. | |
| h. Mayor conciliación (mejor horario, teletrabajo, ...) | |
| i. Más estabilidad en el empleo. | |
| j. Mayor retribución. | |

Anexo 1. Evaluación de motivos para autodesarrollo (continúa de la página anterior)

| 5. En mi infancia me gustaría que pusieran | Orden |
|--|-------|
| a. Lo quisieron mucho. | |
| b. Le siguieron muchos. | |
| c. Alcanzó todo lo que se propuso. | |
| d. Fue un gran descubridor. | |
| e. Mejoró el mundo. | |
| f. Vivió según su criterio. | |
| g. Luchó por la igualdad. | |
| h. Disfrutó todo lo que pudo. | |
| i. Hizo lo que debía. | |
| j. Acumuló una inmensa fortuna. | |

| 7. Personaje que me gustaría ser | Orden |
|----------------------------------|-------|
| a. Actor. | |
| b. Rey. | |
| c. Héroe. | |
| d. Inventor. | |
| e. Santo. | |
| f. Aventurero. | |
| g. Revolucionario. | |
| h. Vividor. | |
| i. Persona normal. | |
| j. Rico. | |

| 9. Lo que menos me gusta de mí es que | Orden |
|--|-------|
| a. Dependo de la aprobación de los demás. | |
| b. Me gusta mandar. | |
| c. Asumo mucha carga de trabajo. | |
| d. Me disperso. | |
| e. Me creo responsable de la felicidad de los demás. | |
| f. No me integro fácilmente en grupos. | |
| g. No acepto estructuras jerárquicas. | |
| h. Evito los retos. | |
| i. Me dan miedo los cambios. | |
| j. Voy a lo mío. | |

| 6. Personaje con quien me identifico | Orden |
|--------------------------------------|-------|
| a. Charlot. | |
| b. Napoleón. | |
| c. Marie Curie. | |
| d. Leonardo Da Vinci. | |
| e. Don Quijote. | |
| f. Robinson Crusoe. | |
| g. Gandhi. | |
| h. Epicuro. | |
| i. Kant | |
| j. Sancho Panza. | |

| 8. Mi mejor cualidad es | Orden |
|---------------------------|-------|
| a. Simpatía. | |
| b. Influencia. | |
| c. Tesón. | |
| d. Creatividad. | |
| e. Lealtad. | |
| f. Independencia. | |
| g. Colaboración. | |
| h. Capacidad de disfrute. | |
| i. Orden. | |
| j. Pragmatismo. | |

| 10. Lo que más me estresa es | Orden |
|---|-------|
| a. Los problemas de relación. | |
| b. Cuando se cuestiona mi autoridad. | |
| c. Los fallos en un proyecto. | |
| d. La rutina. | |
| e. Ver a la gente infeliz. | |
| f. El conformismo. | |
| g. Las luchas de poder. | |
| h. Realizar un esfuerzo sin recompensa inmediata. | |
| i. La incertidumbre ante los cambios. | |
| j. Los riesgos para mi situación. | |

Anexo 1. Evaluación de motivos para autodesarrollo (continúa de la página anterior)

| 11. No soporto | Orden |
|--|-------|
| a. Las peleas. | |
| b. La insubordinación. | |
| c. Dejar las cosas a medias. | |
| d. Las ideas preconcebidas. | |
| e. Ver sufrir a alguien. | |
| f. La presión del grupo. | |
| g. Las manifestaciones de poder. | |
| h. Las presiones para que trabaje más. | |
| i. Las improvisaciones. | |
| j. Que me quiten lo que es mío. | |

| 13. Me cuesta soportar más a | Orden |
|--|-------|
| a. Los que van a su aire (los que van por sus sueños). | |
| b. Los que cuestionan mi autoridad. | |
| c. Los que no se esfuerzan. | |
| d. Los conformistas. | |
| e. Los egocéntricos. | |
| f. Los que "siguen al rebaño". | |
| g. Los que disfrutan ejerciendo el poder. | |
| h. Los que presionan continuamente para hacer más. | |
| i. Los que no siguen las normas y procedimientos establecidos. | |
| j. Los que se creen muy buenos. | |

| 15. Si me ganase la lotería | Orden |
|---|-------|
| a. Repartirla con familia y amigos. | |
| b. Construiría un imperio financiero. | |
| c. Seguiría trabajando en lo que me gusta. | |
| d. Empezaría diversos proyectos. | |
| e. Crearía una fundación con fines sociales. | |
| f. Crearía un negocio propio para garantizarme un futuro independiente. | |
| g. Me dedicaría a proyectos de colaboración en redes sociales. | |
| h. Me dedicaría a disfrutar de la vida. | |
| i. Invertiría en un plan de jubilación. | |
| j. Haría inversiones sólidas y rentables. | |

| 12. Elegiría para trabajar a | Orden |
|--|-------|
| a. Un amigo. | |
| b. Alguien influyente. | |
| c. Un gran técnico. | |
| d. Un creativo. | |
| e. Un altruista volcado en los demás. | |
| f. Trabajo mejor solo. | |
| g. Una persona transparente y cooperativa. | |
| h. Alguien con quien me lo pase bien. | |
| i. Un metódico. | |
| j. Una persona de mi confianza. | |

| 14. Me sentiría mal trabajando como | Orden |
|-------------------------------------|-------|
| a. Policía. | |
| b. Becario. | |
| c. Funcionario. | |
| d. Administrativo. | |
| e. Vendedor. | |
| f. Miembro de un equipo mediocre. | |
| g. Director general. | |
| h. "Explotado". | |
| i. Autónomo. | |
| j. Asistente Social. | |

| 16. Lo que más temo es | Orden |
|--------------------------|-------|
| a. Ser rechazado. | |
| b. Ser un don nadie. | |
| c. Fracasar. | |
| d. La rutina. | |
| e. La injusticia. | |
| f. El gregarismo. | |
| g. Los abusos de poder. | |
| h. Hacer sobreesfuerzos. | |
| i. Los cambios. | |
| j. Peligro físico. | |

Anexo 1. Evaluación de motivos para autodesarrollo (continúa de la página anterior)

| 17. A veces soy demasiado | Orden |
|---------------------------|-------|
| a. Dependiente. | |
| b. Tirano. | |
| c. Esforzado. | |
| d. Disperso. | |
| e. Mártir. | |
| f. Solitario. | |
| g. Poco competitivo. | |
| h. Vago. | |
| i. Temeroso. | |
| j. Egoísta. | |

| 18. Lo que peor llevo en el trabajo es | Orden |
|--|-------|
| a. Tener que tomar decisiones impopulares. | |
| b. Tener que prestar servicio a alguien. | |
| c. No poder terminar las cosas con calidad y en plazo. | |
| d. No poder innovar en lo que hago. | |
| e. Ver que se cometen injusticias. | |
| f. Que me marquen de cerca lo que tengo que hacer. | |
| g. Que otro se atribuya el mérito de mi trabajo. | |
| h. Tener mucho trabajo. | |
| i. Tener que soportar muchos cambios. | |
| j. Que no me paguen lo que yo me merezco. | |

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo 2. Guía de entrevista a los líderes

Muestra: Las entrevistas son individuales con todos los líderes de la Sub Gerencia de Administración y Finanzas.

Duración: 60 a 90 minutos

Metodología:

La entrevista consiste en profundizar en las respuestas a las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué prácticas conoces para motivar al personal?
2. ¿Por qué crees que son importantes? ¿Qué impacto crees que tengan en el personal?
3. ¿En qué momentos consideras que es clave usarlos?
4. ¿Consideras que en la empresa se realizan prácticas de reconocimiento al personal? ¿Podrías mencionarlas? ¿Cuál es su impacto?
5. ¿Consideras que la empresa facilita a los líderes los recursos necesarios para realizar prácticas de motivación con su personal? (dinero, tiempo, decisión, autonomía, etcétera).
6. Para ti, ¿qué prácticas de reconocimiento consideras que impactan más?
7. ¿Cuáles son las prácticas que realizas tú para motivar y reconocer a tu personal?
8. ¿Consideras que tus prácticas han generado resultados? ¿Cuáles?
9. ¿Qué tipo de motivación consideras debes realizar adicionalmente a lo que haces con tu equipo y por qué?
10. De tu equipo de trabajo, ¿hay alguien al que te cueste motivar? ¿por qué?
11. A ti, ¿cómo te gustaría ser motivado?

Anexo 3. Guía del focus group para trabajadores

Materiales: Papelógrafos, plumones

Muestra: Se formarán grupos con las personas que hayan obtenido mejor puntaje en la evaluación de desempeño que maneja la empresa. Cada grupo estará conformado de ocho a diez personas, y se buscará que haya un representante por área como mínimo.

Duración: 60 a 90 minutos

Metodología:

1. Dinámica de sensibilización breve de cinco minutos, animación y estiramiento.
2. Comentarios de lo que esperan de este focus group. Dinámica de relajación.
3. Dinámica donde conversen en grupos de a dos, y que respondan las siguientes preguntas:
 - ¿Qué es lo que haces en tu tiempo libre?
 - ¿Qué harías si tuvieras más tiempo?
 - ¿Cómo te percibes dentro de dos años?
 - ¿Qué haces luego del trabajo?, ¿qué preferirías hacer?
4. En dos grupos los participantes hablan de las cosas que se hace o de las cosas que faltan por hacer con respecto al reconocimiento. Un grupo conversa sobre lo que hay en la empresa y el otro grupo conversa sobre lo que hacen los líderes. Si fueses jefe y no tienes dinero ¿cómo reconocerías a tu equipo?
5. Luego profundizaremos en los siguientes temas:
 - Feedback.
 - Empowerment.
 - Reconocimiento de logro u cooperación.
 - Reconocimiento salarial.



Anexo 4. Guía del focus group para sub gerentes

Materiales: Papelógrafos, plumones.

Muestra: Todos los sub gerentes de la Gerencia de Administración y Finanzas.

Duración: 60 a 90 minutos.

Metodología:

1. Exposición de resultados por área.
2. Dinámica de la calificación en porcentaje del estilo de liderazgo.
3. Dinámica de la calificación del par sobre el estilo de liderazgo.
4. En tres grupos de dos personas plantear qué prácticas debe tener un líder con ese estilo (mentor, innovador y coach). Exposición y debate.
5. En dos grupos de tres personas trabajar las siguientes preguntas:
 - ¿Cómo desarrollar la motivación de logro usando como incentivo la comunicación y el balance? Generar propuestas, en un escenario austero y otro sin límites.
 - ¿Cómo desarrollar la motivación de exploración usando como incentivo el balance y la comunicación? Generar propuestas, en un escenario austero y otro sin límites.

Nota biográfica

Rosa Carrión Garma es ingeniero industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con experiencia y especialización en recursos humanos en empresas de los sectores de energía, minas y gas natural. Actualmente lidera el área de Administración de Personal en una empresa de gas natural.

Mayra Egoavil Santos es licenciada en Psicología de la Universidad Federico Villareal, profesional calificada en gestión de desarrollo organizacional con trayectoria en empresas transnacionales en el rubro de minería y energía. Es responsable de la selección, capacitación, desarrollo y responsabilidad social interna. Actualmente lidera el Área de Desarrollo Organizacional en una empresa de gas natural.

Rocío Tejeda León es licenciada en Psicología con mención en Psicología Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Durante su experiencia profesional se ha especializado en recursos humanos; en especial en las áreas de Selección y Desarrollo Organizacional en empresas industriales. Actualmente se desempeña como jefe de Capital Humano en Montana SA., cargo que ocupa desde agosto del 2014.

