

RESERVA

M
K6fmc
1996
C-1

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE MEDICINA
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

MOTIVACION Y LIDERAZGO EN MICROEMPRESARIOS :
UN ESTUDIO EXPLORATORIO EN SECTORES URBANOS

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR
AL TITULO DE PSICOLOGO
Y AL GRADO DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

CATHERINE M. KNAAK DONOSO
MARÍA PILAR LAMPERT GRASSI



PROFESOR PATROCINANTE
Psic. SERGIO PINTO FERNÁNDEZ

VALPARAÍSO, DICIEMBRE DE 1996



INDICE GENERAL

	Página
CAPÍTULO PRIMERO	
1. Introducción	1
2. Objetivos	6
CAPÍTULO SEGUNDO	
MARCO TEÓRICO	
1. La Empresa Como Organización	9
2. Microempresa y Sector Informal	13
3. El Liderazgo	23
3.1 Definición	25
3.2 Teorías del Liderazgo	26
3.2.1 Teoría de los Rasgos	26
3.2.2 Teorías Situacionales	28
3.2.3 Teorías Conductuales	29
3.2.3.1 Consideración v/s Iniciación de Estructura	30
3.2.3.2 Orientación a la Tarea v/s Orientación a las Personas	32

2.2.3.3 Modelo de Blake y Mouton: Cuadrilla o Grid Gerencial	34
4. Motivación	38
4.1 Definición	38
4.2 Desarrollo de las Teorías sobre Motivación	41
4.2.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (Maslow)	41
4.2.2 Teoría X y Teoría Y (Mc. Gregor)	44
4.2.3 Teoría de la Motivación e Higiene (Herzberg)	47
4.2.4 Teoría de la Equidad (Adams)	49
4.2.5 Teoría de las Necesidades Sociales (Mc. Clelland)	50
4.2.6 Teoría de la Expectativa (Vroom y Lawler)	53
4.3 Principios y Elementos de la Motivación por el Trabajo	55
4.3.1 Condiciones Motivacionales Internas	55
4.3.2 Condiciones Motivacionales Externas	59
4.3.3 Condiciones de Relación entre lo Interno y lo Externo	60

CAPÍTULO TERCERO

1. Hipótesis de Investigación	64
2. Metodología	67
2.1 Descripción de la Muestra	69
2.2 Procedimiento	71
2.2.1 Etapa Preliminar	71
2.2.2 Etapa Uno	72
2.2.3 Etapa Dos	73
2.2.4 Etapa Tres	74
2.2.5 Etapa Cuatro	74
2.2.6 Etapa Cinco	75
3. Descripción de los Instrumentos	76
3.1 Cuestionario de Estilos de Liderazgo de Pfeiffer y Jones	76
3.1.1 Características Generales	76
3.1.2 Descripción General	76
3.2 Cuestionario de Motivación por el Trabajo	80
3.2.1 Características Generales	80
3.2.2 Descripción General	80
3.2.2.1 Condiciones Motivacionales Internas	82

3.2.2.2 Medios Preferidos para Obtener Retrбуciones Deseadas en el Trabajo	85
3.2.2.3 Condiciones Motivacionales Externas	88
3.2.3 Información Estadística Relevante	91
4. Definición de las Variables	94
4.1 Variables Dependientes	93
4.2 Variables Independientes	94
4.3 Variables Descriptivas	95

CAPÍTULO CUARTO

ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Características de la Muestra	98
2. Descripción de Resultados Obtenidos	106
2.1 Promedios	106
2.2 Análisis de Varianza	111
2.2.1 Análisis Multivariado de Variables Independientes	111
2.2.1.1 Efectos de Interacción	111
2.2.1.2 Efectos Principales	116
2.2.2 Análisis Multivariado de Variables Descriptivas	123
2.2.2.1 Efectos de Interacción	123

2.2.2.2 Efectos Principales	135
2.3 Análisis Factorial	137
2.3.1 Primer Factor	141
2.3.2 Segundo Factor	142
2.3.3 Tercer Factor	143
2.3.4 Cuarto Factor	143
2.3.5 Quinto Factor	144
2.3.6 Sexto Factor	144
2.3.7 Séptimo Factor	145
3. Elaboración de Perfiles de Motivación y Liderazgo	146
3.1 Perfil Motivacional General de los Microempresarios	146
3.2 Perfil Motivacional Parcial	151
3.3 Perfil de Liderazgo de los Microempresarios	157
4. Normas de Escalas Motivacionales para Microempresarios	161

CAPÍTULO QUINTO

1. Conclusiones	165
2. Discusión	171

BIBLIOGRAFÍA	177
APÉNDICE	183

INDICE DE FIGURAS

Fig.		Página
Figura N° 1	Dimensiones y Categorías de Análisis de las Variables de Motivación por el Trabajo	63
Figura N°2	Perfil Motivacional de los Microempresarios	148
Figura N° 3	Perfil Motivacional de los Microempresarios con Enseñanza Básica	152
Figura N° 4	Perfil Motivacional de los Microempresarios con Enseñanza Media	153
Figura N° 5	Perfil Motivacional de los Microempresarios con Enseñanza Superior	154
Figura N° 6	Representación Gráfica de la Orientación de Liderazgo	159



INDICE DE TABLAS

Tabla		Página
Tabla N° 1	Clasificación de la muestra según Sexo	98
Tabla N°2	Clasificación de la muestra según Rubro	99
Tabla N°3	Clasificación de la muestra según Nivel Educativo	100
Tabla N°4	Clasificación de la muestra según Nivel de Ingresos Mensuales	101
Tabla N°5	Clasificación de la muestra según Capacitación	102
Tabla N°6	Clasificación de la muestra según Perspectivas de Exito	103
Tabla N°7	Clasificación de la muestra según Historia Empresarial	104
Tabla N°8	Clasificación de la muestra según Apoyo Familiar	105
Tabla N°9	Promedios y Desviaciones Estandar Generales	107
Tabla N°10	Resultados Obtenidos en los instrumentos según Sexo	108
Tabla N°11	Resultados Obtenidos en los instrumentos según Rubro	109

Tabla N°12	Resultados Obtenidos en los instrumentos según Educación	110
Tabla N° 13	Análisis del Efecto de Interacción de las Variables Sexo, Rubro y Educación Sobre los factores Motivacionales y de Liderazgo	113
Tabla N° 14	Análisis del Efecto de Interacción de las Variables Sexo y Educación Sobre los factores Motivacionales y de Liderazgo	114
Tabla N° 15	Análisis del Efecto de Interacción de las Variables Sexo y Rubro sobre los factores Motivacionales y de Liderazgo	113
Tabla N° 16	Estimación del Efecto Multivariado del Nivel Educativo sobre el perfil Motivacional y de Liderazgo.	117
Tabla N° 17	Análisis del Efecto Univariado de la Variable Nivel Educativo Sobre los factores Motivacionales y de Liderazgo	118
Tabla N° 18	Análisis del Efecto Univariado de la Variable Rubro sobre los factores Motivacionales y de Liderazgo	120
Tabla N° 19	Análisis del Efecto Univariado de la Variable Sexo sobre los factores Motivacionales y de Liderazgo	122
Tabla N° 20	Análisis del Efecto Univariado de las Variables Perspectivas de Desarrollo, Historia Empresarial y Apoyo Familiar sobre los factores Motivacionales y de Liderazgo	126

Tabla N° 21	Análisis del Efecto Univariado de las Variables Capacitación, Historia Empresarial y Apoyo Familiar sobre los factores Motivacionales y de Liderazgo	127
Tabla N° 22	Análisis del Efecto Univariado de las Variables Perspectivas de Desarrollo, Capacitación y Apoyo Familiar sobre los factores Motivacionales y de Liderazgo	129
Tabla N° 23	Análisis del Efecto Univariado de las Variables Perspectivas de Desarrollo, Historia Empresarial y Capacitación sobre los factores Motivacionales y de Liderazgo	130
Tabla N° 24	Análisis del Efecto Univariado de las Variables Perspectivas de Desarrollo e Historia Empresarial sobre los factores Motivacionales y de Liderazgo	132
Tabla N° 25	Análisis del Efecto Univariado de las Variables Capacitación y Apoyo Familiar sobre los factores Motivacionales y de Liderazgo	133
Tabla N° 26	Análisis del Efecto Univariado de las Variables Perspectivas de Desarrollo y Capacitación sobre los factores Motivacionales y de Liderazgo	134
Tabla N° 27	Análisis del Efecto Univariado del Nivel de Ingresos sobre los factores Motivacionales y de Liderazgo	136

Tabla N° 28	Estadísticas Iniciales Análisis Factorial	138
Tabla N° 29	Matriz Factorial	139
Tabla N° 30	Estadísticas Finales del Análisis Factorial para toda la Muestra	140
Tabla N° 31	Resultados Generales de Estilos de Liderazgo en Microempresarios	158
Tabla N° 32	Escala Estandar (T) de Condiciones Motivacionales Internas	162
Tabla N° 33	Escala Estandar (T) de Medios preferidos para obtener Retribución en el Trabajo	163
Tabla N° 34	Escala Estandar (T) de Condiciones Motivacionales Externas	164

CAPÍTULO PRIMERO

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación constituye una aproximación al tema de la motivación por el Trabajo y el Liderazgo, analizándolos como se presentan en un ámbito específico, que es el de la microempresa.

Desde la perspectiva de la Psicología Organizacional, en nuestro país, es escasa la investigación académica y científica dedicada a las microempresas, sus características y el desarrollo empírico de los procesos organizacionales al interior de éstas, sin embargo, este es un tema que ha ido cobrando creciente importancia en nuestro país por su relevancia económica. El fomento al desarrollo de la pequeña empresa y especialmente de la microempresa de diversos rubros y características constituye uno de los principales ejes de las políticas gubernamentales para la superación de la pobreza. Solamente en la Guía de Informaciones de FOSIS 1995 es posible encontrar más de 20 programas diferentes orientados a apoyar y favorecer la formación y crecimiento de las microempresas en diferentes ámbitos, programas realizados por FOSIS en

OBJETIVO GENERAL N°2

Observar y describir los estilos de liderazgo predominantes en la población que constituye el universo de estudio.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2.1

Describir diferencias y semejanzas existentes en los estilos de liderazgo, en relación al sexo en la población estudiada.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2.2

Observar y describir las diferencias y semejanzas relevantes en los estilos de liderazgo en relación a los rubros de desarrollo de la actividad microempresarial.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2.3

Observar y describir las semejanzas y diferencias existentes en los estilos de liderazgo, en relación al Nivel Educativo de los microempresarios.

OBJETIVO GENERAL N°3

Elaborar perfiles motivacionales y de liderazgo que permitan describir las características laborales del microempresario urbano de las regiones Quinta y Metropolitana.

OBJETIVO ESPECÍFICO 3.1

Describir el comportamiento de los rasgos de motivación por el trabajo y de los estilos de liderazgo predominantes en los microempresarios hombres y mujeres.

OBJETIVO ESPECÍFICO 3.2

Describir el comportamiento de los rasgos de motivación por el trabajo y de los estilos de liderazgo predominantes en los microempresarios de los diferentes rubros.

OBJETIVO ESPECÍFICO 3.3

Describir el comportamiento de los rasgos de motivación por el trabajo y de los estilos de liderazgo predominantes en los microempresarios de diferentes niveles educacionales.

CAPITULO SEGUNDO

MARCO TEÓRICO

1. LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN

Resulta difícil, si no imposible, realizar el estudio de cualquier fenómeno humano al interior de la empresa desde la perspectiva de la psicología organizacional sin referirnos al menos brevemente a las características de la empresa como organización.

Las organizaciones pueden ser vistas como conglomerados humanos conformados con el fin explícito de lograr objetivos o resultados particulares a partir de la acción conjunta de las personas que las conforman. De acuerdo con esto, una característica de toda organización es la existencia de objetivos explícitos y formales. “Los objetivos cumplen tres propósitos básicos para la Organización: Primero, definen estados terminales de la acción; segundo, operan como principios integradores de la actividad, y tercero, definen permanentemente el sentido y la dirección de la acción colectiva” (Toro, pág. 9, 1985).

Una primera gran división de los tipos de organizaciones existentes se puede realizar precisamente a partir de los objetivos que las guían y del tipo de actividad a la que la organización se dedica como subsistema de la sociedad de la que forman parte, según su papel en la sociedad sea de producción, mantenimiento, adaptación o administración. Desde esta perspectiva las organizaciones se dividen en cuatro clases amplias, aunque es posible distinguir subtipos menores dentro de cada categoría específica:

- Las organizaciones *administrativas o políticas* "tienen como fin en sí mismo la coordinación, control y arbitraje de recursos y subsistemas. En la cúspide de las estructuras políticas se encuentra el Estado, que proporciona una forma específica de legitimidad en sus estatutos legales, y que ejerce un monopolio teórico sobre el uso de la fuerza física organizada para movilizar a la sociedad... Así el Estado constituye la principal estructura de autoridad en la sociedad". (Katz y Kahn, pág.128, 1990). Además de los subsistemas gubernamentales, otras organizaciones de esta naturaleza son los grupos políticos y de presión, los sindicatos, etc.

- *Las Organizaciones de Adaptación* se ocupan de los conocimientos, elaboran y prueban teorías y en cierta forma, aplican a los problemas existentes la información que se tiene. "Las universidades y otras instituciones dedicadas a la investigación pueden ser consideradas como estructuras de adaptación. Incluso, aunque en menor medida, cae en esta categoría las organizaciones dedicadas al quehacer artístico, en tanto llevan a cabo un enriquecimiento de la experiencia y crean nuevas conceptualizaciones de la experiencia". (Myers y Myers, pág 11, 1983).

- *Las Organizaciones de Mantenimiento* están dedicadas a la socialización de los individuos, como puede verse en las Iglesias y en el Sistema Educativo, significativos ejemplos de estructuras de mantenimiento del orden social. Al interior de esta categoría es posible distinguir entre organizaciones que cumplen una función directa de mantenimiento (como la educación, el adoctrinamiento y el adiestramiento) y otras que cumplen labores restaurativas, como las actividades médicas, de rehabilitación y de bienestar.

- *Organizaciones Productivas o Económicas* : "Están dedicadas a generar riqueza, manufacturar bienes y proporcionar servicios al

público...A la sociedad considerada como un todo le proporcionan una integración instrumental; proveen productos para algunas de las necesidades humanas fundamentales. También proporcionan recompensas, que son el aliciente para que la gente mantenga en marcha el orden colectivo" (Katz y Kahn, pág. 127, 1990). El principal exponente de esta categoría son las Empresas.

La creciente difusión que tienen las empresas como sistemas organizacionales en la época contemporánea comienza a gestarse con la revolución industrial, con el consecuente aumento de complejidad de la sociedad , las creciente demanda de productos y la monetarización de la Economía. "Esta monetarización condujo a la posibilidad de intercambiar por dinero prácticamente cualquier bien e incluso el trabajo, haciendo posible el generalizar la motivación, traduciendo a dinero los bienes y servicios deseados por los trabajadores... Gracias a esta característica del sistema organizacional, se hace posible crear organizaciones, planificarlas , terminirlas y volverlas a crear" (Rodríguez, pág.32, 1992)

2. MICROEMPRESA Y SECTOR INFORMAL

Resulta difícil adentrarse en una descripción del mundo microempresarial, puesto que éste constituye un sector caracterizado antes que nada por su tremenda heterogeneidad. Por una parte, a pesar del énfasis que se ha puesto en el desarrollo de este sector como una herramienta estratégica para la superación de la pobreza, llama la atención la escasa investigación específica respecto de la microempresa en Chile. Por otro lado, tanto los organismos estatales (FOSIS, SERCOTEC, etc.) como las ONG y organismos del sector privado que orientan su acción al apoyo técnico y económico de la microempresa sólo han establecido parámetros económicos que permiten determinar operacionalmente quiénes son microempresarios. Dichos parámetros se basan fundamentalmente en criterios de ingresos, volúmenes de venta y número de trabajadores; sin embargo, dichos criterios “no sólo varían de una organización a otra, sino que además adolecen de una amplitud tal, que cualquier sujeto que desarrolla alguna actividad de forma independiente puede ser considerado un microempresario” (Alonso, pág. 128, 1991).

La enorme diversidad existente entre quienes son considerados microempresarios y la falta de conocimiento real del sector no sólo constituyen un obstáculo para su estudio, sino que genera dificultades prácticas a la hora de diseñar estrategias y programas tanto a nivel de capacitación técnica y de gestión, como de apoyo económico y tecnológico, puesto que las necesidades existentes difieren de manera diametral, tanto en el ámbito económico (en los montos requeridos por diferentes tipos de empresas, tipos de maquinarias y materias primas utilizados, flujos de caja, niveles de costos, etc) como en el de los recursos humanos (nivel de educación alcanzado por el empresario y por los trabajadores, necesidades de capacitación técnica y en el área de administración y gestión). Esto ha llevado en el último tiempo a un cuestionamiento del sistema imperante de apoyo a la microempresa, tanto privado como público, puesto que hay quienes consideran que dichos sistemas no han logrado identificar y menos aún satisfacer sus necesidades específicas: "Sólo pude decirse que un programa de apoyo tiene éxito si las empresas beneficiarias a las que sirven también lo tienen, es decir, si las ayudan a evolucionar de la mera subsistencia, para convertirse en fuentes estables de ingresos y trabajo mediante una progresiva transformación en su productividad y activos, y quizás también en su tamaño y condición jurídica. Esta transformación sin

embargo aún constituye una excepción en la realidad Latinoamericana...muchos programas tienden a actuar como si la expresión 'apoyo al sector informal' no tuviera relación con ayudar a las microempresas a salir de la informalidad, sino con ayudar a multiplicar horizontalmente el sector microempresarial" (Pirela, pág 35, 1990).

A la vez, la falta de conocimientos y apoyo específico contribuye a la escasa identificación que tienen los microempresarios como tales: "Rara vez el microempresario se autodenomina como tal; más bien se refieren a sí mismos como comerciantes o artesanos. Tampoco asocian su actividad con una empresa: son sus talleres, sus negocios, sus tiendas. Si pudiésemos encontrar algún grupo de referencia para ellos, más allá de su arraigada tendencia a la individualidad, éste podría ser el gremio o rubro, no la actividad empresarial" (Carvajal et al., pág 149, 1991).

Existen muchos y muy diversos tipos de microempresa, así como también múltiples y diversas motivaciones que pueden hallarse a la base de la decisión de crear una microempresa; sin embargo, una de las principales características de éstas como organizaciones está dada por la estrecha vinculación existente entre capital y trabajo: "En la microempresa,

el empresario no sólo es dueño, sino que desarrolla personalmente tareas de dirección, administración, supervisión y en muchos casos incluso de ejecución directa de las tareas productivas" (Candia, pág. 26, 1992). En efecto, es posible encontrar con suma frecuencia en las microempresas una estructura organizativa orientada a lo que Weber llama Autoridad carismática, en que "El dueño concentra la suma del poder y toda la racionalidad del sistema descansa en su propio juicio. Es la personalidad del empresario la que da tónica a la dinámica del sistema y a su organización interna. Fuertes lazos emocionales ligan a los empleados con la figura de autoridad, que, de esta manera, ejerce una conducción estelar. Es como si el empresario dijese "La organización soy yo" (Schlemenson, pág 25, 1987). Esto a la vez genera una particular vinculación del microempresario con la actividad que desarrolla, como lo expone Schlemenson: "En la situación de la pequeña empresa unipersonal privada, el ser dueño y gerente coinciden. El titular de la entidad contribuye con capital, trabajo e inventiva personal, u otro tipo de habilidades o talentos que posea. En su actividad asume riesgos económicos y a la vez está siempre presente el riesgo del fracaso personal" (Schlemenson, pág. 24, 1987).

Existe una serie de ideas preconcebidas respecto a los microempresarios, en las cuales se mezclan conceptos altamente idealistas y románticos, referentes a su idealismo, deseo de independencia y motivaciones personales, con visiones sumamente críticas de éstos, referentes a su funcionamiento, muchas veces al margen de las normas tanto laborales como económicas: "Respecto al origen de la microempresa existen dos tipos de hipótesis fundamentales: Por una parte están quienes conciben al microempresario como alguien que quiere ser su propio jefe, que no se siente satisfecho trabajando para otros, aunque el salario sea favorable...motivarían así al microempresario más los éxitos y logros potenciales, que la protección y seguridad brindados por la situación de empleo asalariado. Por otra parte están quienes atribuyen más el surgimiento de la microempresa a factores tales como la baja escolaridad, escasa capacitación, inexperiencia, que unida a circunstancias de alta competitividad laboral y coyunturas económicas difíciles, generan una situación en la cual el trabajo asalariado en el sector formal, o bien no es una realidad accesible a todos, o no resulta económicamente conveniente...dichos trabajadores podrían ser absorbidos por el sector microempresarial, y de éstos, los más astutos, ambiciosos, capaces y tenaces se transforman en microempresarios, ya sea por sí solos o

asociados con sus familias". (Carvajal et al., pág. 151, 1991). Probablemente estas visiones, en la realidad concreta, no sean excluyentes, sino que más bien constituyan explicaciones complementarias y compatibles para explicar el surgimiento y mantención de las microempresas en el panorama económico.

Uno de los rasgos más destacados en el sector microempresarial es el alto porcentaje de empresas que se ubican o han estado inicialmente ubicadas en el ámbito de la economía informal : "En general, el proceso de maduración de una microempresa se produce por etapas. La falta de estructura y de inserción a la formalidad puede considerarse como una etapa en el proceso evolutivo de la empresa (el proceso de incubación e infancia), mientras que la transformación y formalización corresponde a la última etapa, la de madurez." (Pirela, pág 34, 1990). Es necesario por lo tanto referirnos a lo que se entiende como el sector informal.

De manera preliminar podemos decir que la informalidad constituye un tipo de actividad laboral desempeñada al margen de las disposiciones legales, aunque no necesariamente en oposición a ellas, que se efectúa mediante resquicios o estrategias no constitutivas en sí mismas de

comportamientos antisociales y que son desarrolladas para lograr metas socialmente legítimas. Las definiciones varían, según si el énfasis está puesto en la descripción funcional del sector o en el marco de normas sociales que rigen la actividad económica, sin embargo, una de las definiciones más aceptadas es la propuesta por la Organización Internacional del Trabajo, que plantea que: "El sector informal comprende aquellas actividades independientes en pequeña escala, desarrolladas con o sin trabajadores remunerados, que se caracterizan por funcionar con un bajo nivel de organización y tecnología y cuyo objetivo fundamental es crear empleos y generar ingresos para sus participantes". (Grosskoff y Melgar, pág 150, 1990).

Por múltiples razones, el sector informal de la economía ha llegado a ser considerado un atributo estructural permanente de las economías de los países en desarrollo, y especialmente de los países latinoamericanos, "el cual crece durante los períodos de crisis económica, pero permanece relativamente inelástico durante los períodos de expansión, con empresas individuales que son aparentemente impermeables a la modernización" (Pirela, pág 38, 1990). Existe consenso además en aceptar como características fundamentales de este sector "el ser actividades de trabajo

intensivas, organizadas en unidades productivas pequeñas, de bajo nivel tecnológico y con escasos requerimientos de capital, tanto humano como físico... No existe una división marcada entre propietarios del capital y del trabajo, y por lo tanto, el salario no es la forma más usual de remuneración” (Grosskoff y Melgar, pág 151, 1990).

Si bien es cierto el sector informal constituye una realidad diferente, existen permanentes interacciones entre este sector y el mercado empresarial formal, a pesar de las escasas posibilidades que el primero tiene de competir abiertamente con este último. Entre otras cosas, el sector informal es un importante proveedor de servicios personales a las empresas de mayor tamaño y complejidad, además de ubicarse como competidores residuales en los nichos o espacios pequeños no satisfechos permanente o eventualmente por el sector moderno. Sin embargo, uno de los principales obstáculos para el aumento de dicho intercambio está dado precisamente por una de las características básicas del sector informal: Su funcionamiento al margen de las normativas legales y económicas: “La informalidad está definida como un grupo de actividades ilegales, en el sentido de que éstas no cumplen con las normativas económicas, laborales, administrativas, etc. El surgimiento y mantención del sector

informal tendría relación no sólo con factores inherentes a la estructura económica y social, sino también con las normas legales, tributarias y laborales existentes, las cuales pueden constituirse en verdaderos obstáculos para la superación de la situación de informalidad, por trabas burocráticas originadas en normas altamente complejas o confusas y por intrincados y demorosos procedimientos administrativos" (Lagos, pág. 114, 1995). En efecto, muchas veces el microempresario se ve frente a la disyuntiva de la formalización, que no sólo conlleva un alto costo en tiempo laboral, trámites, y pagos de diversas especies (estudios desarrollados en nuestro país estiman que " En Chile, los trámites requeridos para la total formalización de una pequeña empresa productiva implican un total de 22 etapas, contabilizando trámites municipales, tributarios, previsionales, de salud y de seguridad" (Lagos, pág 127, 1995).). Un costo mayor lo constituye la pérdida de ventajas comparativas acarreadas por el aumento de los costos que involucra la incorporación la sistema. Por otra parte, mantenerse en la informalidad implica menores oportunidades de acceso a crecimiento proveniente tanto de acceso a oportunidades de créditos o apoyo económico en el mercado formal, como también dificultades para acceder a mercados no marginales.

Desde la perspectiva antes mencionada, el sector informal puede ser considerado una estructura de supervivencia, pero que implica para quienes se contabilizan en él un tope para el desarrollo: "El sector informal puede aparecer a primera vista como un rasgo más o menos fijo de las economías menos desarrolladas, pero al observar más de cerca su dinámica se pone de relieve que es una zona de tránsito, sumamente inestable, en la que los puestos de trabajo cambian con rapidez y las empresas se estancan o prosperan, se consolidan o desaparecen" (Carvajal et al., pág. 149, 1991). El desafío fundamental de un programa de desarrollo de la microempresa que busque realmente ayudar a éstas a tener éxito entonces, debería ser "contribuir a la formalización, modernización o transformación de la microempresa... una microempresa puede transformarse y graduarse a la economía moderna sin aumentar su tamaño, sino su eficiencia y solvencia" (Pirela, pág. 41, 1990).

3. EL LIDERAZGO

En todas las organizaciones existe una cierta cuota de autoridad, la cual puede ser entendida como “ el poder legitimo, dado a una persona o un puesto en particular, reconocido por todos y que no sólo se considera adecuado y aceptable para quien lo detenta, sino también para aquellos sobre los cuales se ejerce.” (Schein, pág. 101, 1982); de esta manera se busca asegurar la coordinación de los diversos sub-sistemas de la organización con respecto a los procesos que ésta lleva a cabo. Uno de los problemas más delicados con respecto a esto es responder a preguntas tales como ¿qué persona detentará el poder y la autoridad ?, y si dichas personas ¿serán capaces de motivar al personal a su cargo?, puesto que “es necesario distinguir entre el líder y quienes detentan el poder; por definición, los líderes siempre tienen cuotas de poder, pero muchos detentadores del poder tienen escaso liderazgo” (Gardner, pág 15, 1992)

Si bien es cierto poder y liderazgo son conceptos íntimamente relacionados, no debe perderse de vista que existen diferencias importantes entre ambos. “El poder es la capacidad para asegurar los

resultados que uno espera y evitar aquello que uno no quiere, es simplemente, la capacidad de llevar a cabo ciertas consecuencias queridas en el comportamiento de otros" (Gardner, pág. 21, 1992). Un líder en cambio posee otras características que permiten definirlo . " Un método común para definir el liderazgo es hacerlo equivalente al grado diferencial de influencia que se ejerce ; de este modo no se hablaría de un líder en un grupo donde todas las personas fuesen igualmente capaces o incapaces de influirse mutuamente en todos los campos donde este grupo funcione" (Katz-Kahn, pág. 336, 1995) Otra forma de ejemplificar el liderazgo podría ser el considerar que "la esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias provenientes de la organización" (Katz-Kahn, pág. 337, 1995).

3.1 Definición:

Resulta difícil encontrar una definición precisa y única del liderazgo, puesto que “los investigadores usualmente describen el liderazgo de acuerdo con sus propias perspectivas y al aspecto del fenómeno que resulte más interesante para ellos... El liderazgo ha sido definido en términos de las conductas individuales, influencia interpersonal, patrones de interacción, relaciones inter- roles, uso de posiciones administrativas y percepción de terceros respecto de la legitimidad de la influencia ejercida, entre muchos otros” (Yukl, pág. 18, 1989).

De manera resumida podemos decir que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. Este proceso de influencia puede provenir de una fuente formal, como la que proviene de un cargo directivo o gerencial; sin embargo “no todos los líderes son gerentes y, a la inversa, tampoco todos los gerentes son líderes...El liderazgo sin una sanción formal, o sea, la capacidad de influir, existe fuera de la estructura formal de la organización y es tan importante como la influencia formal, o incluso a veces aún más importante” (Robbins, pág. 244, 1987).

3.2 Teorías del Liderazgo

El liderazgo se convierte en un tema de estudio sistemático por parte de los investigadores hace unos 80 años, y en este tiempo ha sido abordado desde diversas perspectivas, dependiendo de la concepción del investigador sobre el liderazgo y sus preferencias metodológicas, sin embargo, casi todas las investigaciones pueden ser clasificadas bajo alguna de las aproximaciones teóricas que a continuación describiremos brevemente:

3.2.1 Teoría de los Rasgos:

Los primeros psicólogos que estudiaron el liderazgo centraron sus esfuerzos en la búsqueda de aquellas características que distinguen a los líderes del resto de la población; el énfasis de la teoría de los rasgos "estaba orientado hacia la identificación de los rasgos que definen a un líder eficaz. A la base estaba la idea de que se podría identificar un número finito de características del 'buen líder' y que, por lo tanto el liderazgo sería

un conjunto de características innatas en el individuo” (Martínez, pág, 20, 1993).

Los esfuerzos de los investigadores por encontrar características comunes a todos los líderes no han tenido resultados concluyentes. “Por ejemplo, en una reseña de veinte estudios diferentes se descubrieron casi ochenta rasgos propios de un líder, pero sólo cinco de ellos eran comunes a cuatro o más de las investigaciones” (Robbins, pág. 246, 1987). Se descubrieron pocos rasgos comunes asociados constantemente al liderazgo, sin embargo, el que el liderazgo se asocie a determinadas características de personalidad no implica que dichos rasgos sean predictores definitivos de un liderazgo efectivo; lo que las investigaciones demostraron fue que “aquellos que logran y mantienen posiciones de liderazgo poseen dichas características, pero no tienen el monopolio de éstos. Por otra parte, resultaba un tanto difícil definir y medir confiablemente los rasgos de personalidad”. (Martínez, pág. 21, 1993).

3.2.2 Teorías Situacionales:

Las teorías situacionales plantean la inexistencia de un perfil ideal del liderazgo efectivo válido para todas las situaciones. Más bien, el énfasis está puesto en la importancia de los factores situacionales, tales como la autoridad del líder, la naturaleza de las labores a ser realizadas, la motivación y madurez del grupo y otros. “Los estudios empíricos sugieren que el liderazgo es un proceso dinámico, variando de situación a situación con los cambios en los líderes, seguidores y situaciones”. (Yukl, pág. 39, 1989). Las teorías situacionales postulan más bien que la presencia de factores situacionales alteran de forma significativa la cualidad del estilo de liderazgo; de esta manera, surge la necesidad de un diagnóstico de la situación, ya que las diferentes situaciones requieren de distintos patrones de conducta o rasgos del líder para ser efectivos.

Las teorías situacionales se desarrollaron con mayor fuerza en la década de los 70, y algunas de las principales investigaciones y teorías que pertenecen a este enfoque son las de Hershey - Blanchard (Modelo tridimensional de Efectividad Directiva, 1969), Vroom y Yetton (Modelo normativo, 1973), Fiedler (Modelo de Contingencia, 1967-69), y teoría de la

Trayectoria - Meta, entre otros. En la mayor parte de estas teorías se considera como un elemento relevante el estilo de liderazgo del individuo (centrado en la tarea o en las personas, o una combinación de ambos), además de otros aspectos propios de la situación específica que se evalúa.

3.2.3 Teorías Conductuales:

El enfoque conductual o funcional está orientado a la exploración de las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo, vale decir, centra su interés en lo que los líderes hacen cuando están dirigiendo. El énfasis en el comportamiento perseguía detectar los determinantes conductuales (no personales ni situacionales) del liderazgo, con el fin de entrenar a las personas para que se conviertan en líderes. Parte del supuesto de que el liderazgo posee características funcionales susceptibles de ser enseñadas, diseñándose programas que inculquen dichos patrones de conducta a quienes desean ser líderes eficientes).

Hay múltiples estudios sobre el liderazgo organizacional que se centran en la conducta. Aquí reseñaremos brevemente los principales de ellos:

3.2.3.1 Consideración V/S Iniciación de Estructura:

Una de las primeras teorías conductuales es resultado de la investigación comenzada en la Universidad de Ohio a fines de la década de los 40, y cuyo objetivo era identificar las dimensiones independientes de la conducta del líder efectivo. Para ello se desarrollaron cuestionarios destinados a que los subordinados describiesen las conductas de sus líderes o jefes. Comenzando con más de mil dimensiones, los investigadores fueron estrechando gradualmente la lista hasta llegar a dos grandes categorías, capaces de explicar la mayor parte de las conductas descritas por los subordinados. Estas dos dimensiones fueron llamadas *iniciación de estructura y consideración*.

Consideración es " el grado en el cual los líderes actúan de manera cálida y apoyadora, muestran preocupación por sus subordinados y respetan y consideran sus opiniones" (Yukl, pág. 51, 1989).

"El líder con alta puntuación en esta variable será descrito como una persona que ayuda a sus subordinados en sus problemas personales, es amistoso y accesible y que trata igual a todos los subordinados" (Robbins, pág. 247, 1987).

Iniciación de Estructura es "el grado en el cual el líder define y estructura su propio rol y el de sus subordinados hacia la obtención de las metas formales de la organización" (Yukl, pág.51, 1989). Incluye conductas tendientes a organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas.

" El líder caracterizado como alto en esta variable puede describirse por aspectos como el hecho de asignar tareas determinadas a los miembros del grupo, esperar que mantengan niveles definidos de desempeño e insistir en el cumplimiento de los plazos." (Robbins, pág. 247, 1987).

Investigaciones posteriores basadas en las definiciones anteriores concluyeron que “los líderes con alta puntuación en iniciación de estructura y en consideración tendían a lograr un alto rendimiento y satisfacción en sus subordinados con mayor frecuencia que quienes poseían un puntaje bajo en una o ambas variables” (Myers y Myers, pág. 73, 1983). Sin embargo existen importantes excepciones que atentan contra la posibilidad de generalizar estas conclusiones.

3.2.3.2 Orientación a la Tarea V/S Orientación a las Personas:

Los estudios desarrollados en el Centro de Investigación de la U. de Michigan, que comenzaron en la misma época en que se desarrollaban los de Ohio y se prolongaron durante las dos décadas siguientes, perseguían objetivos similares: Identificar las características conductuales de los líderes que parecían estar relacionadas con las medidas de eficacia del desempeño, para lo cual se ocupó como medida objetiva de efectividad el nivel de productividad del grupo. Los investigadores de Michigan descubrieron dos tipos de conducta de liderazgo:

Liderazgo Orientado a la Tarea: Existe una estrecha supervisión para que los subalternos desempeñen sus tareas guiados por procedimientos previamente especificados. Se priorizan los aspectos técnicos o de tarea del trabajo.

Liderazgo Orientado a las Personas: Existe interés y preocupación por delegar la toma de decisiones, haciéndolas más participativas, y por ayudar a los seguidores a satisfacer sus necesidades. “Los líderes orientados a las personas dan mayor importancia a las relaciones interpersonales, muestran interés por las necesidades de sus subordinados y aceptan la existencia de diferencias individuales entre éstos”. (Myers y Myers, pág. 76, 1983).

Los estudios de la Universidad de Michigan favorecen ampliamente el comportamiento de los líderes cuyo comportamiento estaba centrado en las personas, puesto que “ sería posible observar en los empleados una mayor productividad y satisfacción con el trabajo” (Myers y Myers, pág.78, 1983)

“Tanto los estudios de Michigan como los de Ohio no lograron identificar un estilo de liderazgo que sea universalmente superior. Sin embargo, entre las contribuciones de dichas investigaciones se cuentan el haber encontrado dimensiones similares de la conducta del líder, al entregar una taxonomía descriptiva de lo que sucede en la organización y su énfasis tanto en las funciones de labores como de mantenimiento, así como entregar la idea de que a través del entrenamiento se pueden formar líderes” (Martínez, pág. 23, 1993).

3.2.3.3 Modelo de Blake - Mouton: La cuadrícula o grid gerencial.

Si bien es cierto las categorías planteadas en los estudios de Michigan y Ohio adquirieron rápidamente aceptación en el ámbito social, las investigaciones difieren al tratar de demostrar si las categorías planteadas en dichos estudios poseen un carácter independiente una de la otra, o si bien interactúan. “La mayoría de los cuestionarios estudiados fallaron al probar la existencia de interacción entre la conducta de orientación a la tarea y la de orientación a las relaciones, y aquellas escasas que sí lograron llegar a resultados en este sentido, arriban a

conclusiones que se contradicen entre sí” (Yukl, pág.59, 1989). Esto ha llevado a la formación de diversas corrientes teóricas que afirman la asociación o total independencia de dichos factores. Una de las principales teorías que apunta en este último sentido es la planteada por Blake y Mouton, en investigaciones desarrolladas a principios de los años ochenta.

Basados en las investigaciones de Ohio y Michigan, Blake y Mouton proponen la idea de que tanto el interés por las personas como por la tarea se complementan en vez de excluirse; un líder por lo tanto debe integrar ambos intereses para alcanzar los resultados de un desempeño eficaz. En este sentido, Blake y Mouton plantean lo que podemos denominar una Teoría Universal del Liderazgo, en tanto existiría para ellos un tipo de liderazgo eficaz, que está centrado tanto en las personas como en la tarea, cuya eficacia sería la más alta en cualquier situación o grupo.

“Blake y Mouton inventaron una representación gráfica de la concepción bidimensional de estilo de liderazgo. Propusieron una cuadrícula gerencial basada en los estilos de Interés por las personas e interés por la producción, que, en esencia, representa las dimensiones de consideración e iniciación de estructura descubiertas en la Ohio University

o las dimensiones de orientación a las personas y orientación a la tarea aportadas por los estudios de la Michigan University" (Robbins, pág. 248, 1987). El modelo planteado establece nueve posiciones posibles a lo largo de cada eje, creando ochenta y un posiciones diferentes en las cuales se puede ubicar la posición del líder. A la vez, la cuadrícula permite, no sólo identificar los estilos de liderazgo sino además tender, mediante el entrenamiento a un estilo de liderazgo de máximo interés por la tarea y máximo interés por las personas, considerado como el óptimo por el modelo teórico.

Blake y Mouton enfatizan además los aspectos cualitativos de la conducta, que diferenciarían a los líderes con máximo interés por la tarea y máximo interés por las personas de los demás tipos de combinaciones, reconociendo la necesidad de cada líder de seleccionar conductas específicas que sean apropiadas para cada situación u ocasión en particular, más que responder mecánicamente con un patrón conductual determinado frente a cualquier situación. "Existe algo que podemos catalogar como una orientación valórica, que guía la conducta del líder 9.9 (con máxima preocupación por la tarea y máxima preocupación por las personas) más que la aplicación mecánica de patrones conductuales en

todas las situaciones posibles. Los líderes con máxima preocupación por la tarea y máxima preocupación por las personas basan su efectividad en mostrar un alto grado de preocupación tanto por las tareas como por las personas, pero la forma en la cual dicha preocupación o interés se traduce en la conducta varía según la situación y de un subordinado a otro” (Martínez, pág. 24, 1993).

“ A nivel de los problemas específicos, la diferencia entre los líderes 9.9 (máxima orientación a la tarea y máxima orientación a las personas) con otros tipos de configuración del liderazgo no reside en que presenten un mayor número de conductas netamente orientadas a la tarea y un mayor número de conductas solamente orientadas hacia las personas, sino que más bien ellos presentan un mayor porcentaje de incidentes y conductas que evidencian preocupación por ambos aspectos, la tarea y las relaciones” (Yukl, pág. 61,1989).

4. MOTIVACIÓN

4.1 Definición

De manera resumida y preliminar, podemos definir la motivación como "el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual" (Robbins, pág. 123, 1987). En esta definición podemos distinguir como elementos fundamentales el esfuerzo, las metas de la organización y las necesidades.

El esfuerzo constituye una medida de intensidad. Cuando alguien está motivado, suele poner todo su empeño; pero los altos niveles de esfuerzo difícilmente dan resultado favorable en la realización del trabajo, a menos que se canalicen en una dirección que redunde en beneficio de la empresa. Por otra parte, una necesidad significa algún estado que hace atractivos ciertos resultados. Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula impulsos en el individuo, que generan un comportamiento de búsqueda tendiente a encontrar metas que, en caso de ser conseguidas,

saciarán la necesidad y atenuarán la tensión. Por lo tanto, podemos decir que, para que exista motivación laboral, es necesario que las necesidades del individuo sean compatibles con las metas organizacionales, o al menos susceptibles de ser satisfechas a través de éstas.

En 1978, Beck propone tres criterios para identificar cuando una variable interviniente o una determinada conducta posee carácter motivacional, criterios que él denominó Preferencia, Persistencia y vigor. "Para que una variable sea una condición interviniente motivacional, se requiere que cualquier cambio en ella produzca también un cambio en la preferencia, persistencia o vigor del comportamiento". (Beck, pág 23, 1978). Los criterios propuestos por Beck constituyen un elemento base en la elaboración de instrumentos de evaluación de los fenómenos motivacionales, incluyendo también el Cuestionario de Motivación por el Trabajo utilizado en esta investigación.

Preferencia es "La búsqueda o interés por obtener un resultado deseado". (Beck, pág. 23, 1978); debemos entender que un resultado deseado puede ser tanto el logro de un refuerzo o resultado conveniente

para el individuo, como la evitación de un efecto contraproducente o evaluado por ella como inconveniente.

Persistencia es “la cantidad de tiempo que una persona dedica a la ejecución de una actividad orientada a obtener un resultado deseado” (Beck, pág. 23, 1978). El concepto de persistencia incluye también el grado de resistencia que un a persona presenta para cambiar de una actividad a otra, es decir, la dedicación a la actividad.

Vigor es “ la intensidad, fuerza o energía que caracteriza la acción”. (Beck, pág. 24, 1978). ; refiere a que un individuo puede persistir en un comportamiento que realiza con desgano o insistir en él con energía, comprometiendo una cantidad de esfuerzo adicional. Se trata de un concepto de difícil manejo por representar una reacción que puede ser aprendida y no necesariamente una condición o estado emocional.

4.2 Desarrollo de las teorías sobre la Motivación.

Si bien es cierto la investigación en motivación data de la primera mitad de este siglo (con las investigaciones conductuales de Hull y Tolman), la década de los años cincuenta representa quizás el período más fecundo en el desarrollo de los conceptos relacionados con la motivación, con el desarrollo de las más difundidas teorías relacionadas con este concepto, continuando en las décadas siguientes el desarrollo e interés de la psicología por el tema de la motivación, y más específicamente, de la motivación en el ámbito laboral, vinculado con los procesos organizacionales y especialmente con el liderazgo.

4.2.1 Teoría de la Jerarquía de Necesidades (A. Maslow):

Se trata de una de las más conocidas teorías motivacionales. Sus principios generales pueden ser resumidos en los siguientes puntos:

- Existen múltiples necesidades capaces de activar y dirigir el comportamiento humano.

Estas necesidades no actúan sobre el comportamiento de manera simultánea ni con la misma intensidad, sino que existe una jerarquía de necesidades, en que éstas se agrupan en cinco niveles principales:

1. Necesidades Fisiológicas: Comprenden hambre, sed, vivienda, abrigo y otras necesidades corporales.
2. Necesidades de seguridad: Incluyen seguridad y protección contra el daño físico y emocional.
3. Necesidad de afecto-amor: Necesidades sociales, de afecto, pertenencia, aceptación y amistad. Corresponde a lo que podemos denominar afiliación en otras taxonomías.
4. Necesidad de Estimación: Incluye tanto categorías externas tales como la necesidad de status y reconocimiento, como otras de carácter interno, tales como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro personal.
5. Autorrealización: Está representada por el impulso de llegar a ser todo lo que puedo ser: Implica el crecimiento personal, la realización del propio potencial y la auto- actualización.

- Las necesidades insatisfechas ejercen un dominio casi monopolístico sobre el individuo, hasta que la necesidad logra ser satisfecha, o al menos su satisfacción se encuentra asegurada.

- A medida que una necesidad va siendo satisfecha, la siguiente en la jerarquía se torna dominante.

“Maslow buscó romper el mito de que es necesario satisfacer totalmente un determinado nivel de necesidades para que el nivel superior pueda volverse potente. Por el contrario, el punto más alto de cada nivel ocurre antes que el próximo se vuelva dominante. Con el autodesarrollo, el número y la variedad de necesidades aumentan. En el punto más alto de la necesidad de estima o afecto, todas las necesidades diferentes del individuo están activas” (Chiavenato, pág. 63, 19

La teoría de las necesidades de Maslow ha recibido amplia aceptación, tanto en el ámbito clínico y de las relaciones humanas, como en el ámbito organizacional, constituyendo una de las teorías motivacionales más importantes; sin embargo son escasas las

investigaciones que han podido corroborar empíricamente los principios planteados por ésta aplicados en el ámbito de los recursos humanos.

4.2.2 Teoría X y Teoría Y (Mac Gregor)

Luego de estudiar la forma en que los gerentes y supervisores de las empresas se relacionan con sus subordinados, Douglas Mac Gregor concluyó que la concepción que tenían los directivos y jefes respecto de la naturaleza humana se fundaba en ciertos grupos de suposiciones, que modelaban el comportamiento con los subordinados. Mac Gregor sintetizó estos supuestos en dos grandes teorías, que él denominó Teoría X (que encierra una visión más bien negativa del ser humano frente a la actividad laboral) y Teoría Y (una visión más positiva del individuo frente al trabajo). Los planteamientos de la Teoría X pueden ser resumidos en los siguientes postulados:

- Los empleados sienten una aversión intrínseca hacia el trabajo y, en lo posible, tratarán de evitarlo.

- Puesto que los empleados realmente no desean trabajar, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con sanciones para que cumplan con las metas que se les proponen.

- Los empleados rehuyen las responsabilidades y buscan en lo posible una dirección formal.

- La mayor parte de los subordinados anteponen la seguridad y el salario a todos los demás factores asociados al trabajo y por lo tanto, poseen escasas ambiciones de otros tipos.

En contraste con estos postulados negativos sobre la naturaleza humana, Mac Gregor plantea otro tipo de supuestos, que constituyen la teoría Y:

- Los empleados pueden considerar el trabajo como una actividad importante y necesaria para su propio desarrollo.

- Los individuos son capaces de ejercer la autodirección y dominio sobre sí mismos si se sienten comprometidos con los objetivos de la organización.
- Los individuos normales son capaces de aceptar las responsabilidades, e inclusive de buscarlas activamente.
- La creatividad, entendida como la capacidad para tomar decisiones y encontrar soluciones innovadoras, es patrimonio de todas las personas y no sólo de los niveles directivos y gerenciales.

Las implicaciones motivacionales de las investigaciones de Mac Gregor pueden ser resumidas diciendo que , en el marco de la Teoría Motivacional de Maslow, la Teoría X supone que las necesidades de carácter inferior son las que dominan al individuo en su comportamiento laboral, mientras que la Teoría Y supone que las necesidades superiores predominan en la conducta laboral humana. Mac Gregor suscribió más bien la teoría Y, lo que lo llevó a proponer sistemas de participación en la toma de decisiones, un mayor énfasis en hacer interesantes los trabajos y las buenas relaciones al interior del grupo de trabajo como medios para motivar al trabajador. Sin embargo, según la literatura " no existe evidencia

concluyente que confirme que una u otra hipótesis es más válida, o que aceptar los postulados de la teoría Y, modificando las propias acciones producirá una mayor motivación en el empleado. Tanto las suposiciones de la Teoría X como las de la Teoría Y pueden ser apropiadas en una determinada situación". (Robbins, pág. 127, 1987).

4.2.3 Teorías de Motivación e Higiene (Herzberg):

En la segunda mitad de la década de los sesenta se desarrolla esta teoría, que parte de la pregunta básica "¿Qué desea la gente de su trabajo,?", formulada por Herzberg, y puede ser resumida en los siguientes aspectos fundamentales:

- Existen dos categorías de factores que inciden en la actitud de las personas hacia el trabajo: Los Factores intrínsecos, que son variables asociadas a la relación individual con el puesto de trabajo, al contenido del trabajo en sí mismo, y los Factores Extrínsecos, relacionados con el contexto organizacional y con las condiciones ambientales y materiales en las que se desarrolla el trabajo.

- El grado de satisfacción de las personas en el trabajo no varía a lo largo de un continuo cuyos extremos son Satisfacción e Insatisfacción respectivamente, puesto que la supresión de las características desagradables de un trabajo no necesariamente lo hacen placentero.. El fenómeno debe ser conceptualizado de manera bidimensional, en que los grados se ubiquen a lo largo de dos continuos, cuyos extremos son respectivamente: "Satisfacción - No Satisfacción" e "Insatisfacción - No Insatisfacción"..

- Los factores intrínsecos pueden ser definidos en su acción como Factores Motivadores, en tanto su presencia es capaz de generar satisfacción intrínseca y motivación en los trabajadores. Estos factores se describen en términos de variables tales como Logro, reconocimiento, responsabilidad y progreso.

- Los factores extrínsecos tales como sueldo, condiciones ambientales de trabajo, relaciones interpersonales y políticas de administración, que acompañan el desempeño de un puesto sin ser necesariamente contingentes con él, constituyen Factores Higiénicos, cuya ausencia o

cualidad negativa genera insatisfacción, pero que no necesariamente por estar presentes constituyen en sí mismos un motivador de la conducta laboral o un generador de satisfacción laboral". (Toro, pág. 22, 1993)

4.2.4 Teoría de la Equidad (Adams)

Casi paralelamente con la Teoría de Herzberg, Adams plantea la teoría de la Equidad, que, en resumen plantea que las personas comparan lo que aportan a su trabajo con lo que obtienen como retribución de éste. Además, comparan su balance atribución - retribución con la de otros individuos que él evalúa como sus iguales, es decir, con los de sus mismas características o condición ("otros significativos"). Como resultado de estos procesos de comparación surge un juicio personal de equidad o inequidad en relación con la retribución obtenida en el trabajo.

" A partir de este modelo, surgen explicaciones empíricas de buena capacidad de predicción y se elaboran conceptos asociados, tales como los de compensación, sobrecompensación y subcompensación, que

representan distintos patrones motivacionales a la base de la percepción de los individuos respecto de sí mismos y su trabajo" (Toro, pág. 22, 1993).

4.2.5 Teoría de las Necesidades Sociales (Mc. Clelland)

Esta teoría plantea que la conducta humana y en especial la conducta laboral están siempre basadas en motivaciones de carácter personal, pero que dicen relación con necesidades de carácter social. Estas necesidades sociales que actúan como motivadores de la conducta pueden ser de alguno de los siguientes tipos:

- Necesidad de Logro : Impulso por sobresalir, de alcanzar metas propuestas, de luchar por tener éxito.

- Necesidad de Poder : Necesidad de influir en la conducta de otros, haciendo que realicen conductas que, de otra manera, no hubiesen tenido lugar.

- Necesidad de Afiliación : Deseo de establecer y mantener relaciones interpersonales significativas, estrechas y cálidas.

La mayor parte de las investigaciones basadas en esta teoría se han centrado en la necesidad de logro, que aparece como un elemento importante en la conducta empresarial y gerencial, a la vez que constituye un fundamental para el desarrollo económico.

“Los estudios de laboratorio con personas de alto *n* de Logro demuestran, según Mc. Clelland, que estas se conducen como verdaderos empresarios. Dichos individuos se autoimponen metas moderadamente difíciles, con el fin de maximizar la posibilidad de obtener éxito. Están muy interesados por lograr retroinformación respecto de su conducta en el trayecto hacia la meta, en términos de éxito o fracaso. Prefieren asumir responsabilidades personales en la solución de dificultades. Los satisface el completamiento de la tarea y no sienten que tal logro pueda darse si su suerte depende de circunstancias que se encuentran fuera de su control. Por último, muestran una marcada iniciativa y conductas exploratorias consistentes en la investigación continua de nuevas tareas y formas de resolverlas satisfactoriamente”. (Schlemenson, pág 42, 1987).

Investigaciones posteriores han ahondado también en la importancia de las demás necesidades sociales:

“Atkinson, además de la necesidad de Logro, agrega como fundamentales para la determinación de la conducta en general la Necesidad de Afiliación y de Poder....Las investigaciones de Weiner y Rubin, que evalúan la importancia comparativa de estas tres motivaciones en los empresarios exitosos, tienden a confirmar los hallazgos de Mc. Clelland referentes a la importancia de la *n* de Logro, pero sugieren además la vigencia de una moderada *n* de Poder, característica que afecta el ejercicio del liderazgo democrático... Manfred Kets de Vries, por su parte, confirma que una motivación de logro elevada constituye un aspecto importante de la personalidad empresarial, pues agrega autonomía e independencia y una moderada capacidad para asumir riesgos” (Kolb, Rubin y Mc Intyre, pág.126, 1982).

4.2.6 Teoría de la Expectativa (Vroom y Lawler)

Esta Teoría, también denominada teoría VIE, en referencia a sus elementos fundamentales de formulación (Valencia, Instrumentalidad y Expectativa), constituye un intento explicativo del proceso motivacional basado en diversas investigaciones realizadas a partir de la segunda mitad de la década de los sesenta. Sus conceptos esenciales son los siguientes:

- Las personas definen para sí mismas metas o niveles deseados de ejecución o desempeño; para alcanzar dichos niveles las personas dedican cierta cantidad de esfuerzo, siempre que cuenten, a lo menos subjetivamente, con la capacidad para lograr dicho rendimiento esperado. (Expectativa).
- Las personas buscan lograr el nivel de desempeño que les permita obtener un resultado favorable o deseado (Instrumentalidad).
- La cantidad de esfuerzo dedicado a la obtención de un resultado deseado depende, entre otras cosas, de la importancia que dicho resultado tiene para el individuo (Valencia).

- De lo anterior puede desprenderse que "el comportamiento es instrumental para el logro de las metas deseadas. El éxito depende principalmente de la habilidad y del esfuerzo empeñados en la acción". (Toro, pág. 45, 1985).

"Investigaciones posteriores desarrolladas por Lawler (1973) mencionan factores que serían determinantes de las expectativas. Dichos factores serían la autoestima, aprendizaje y experiencia derivadas de situaciones anteriores, percepción que los otros tienen de la situación, atractivo del resultado y la situación actual" (Ochoa, pág 42, 1995).

Esta teoría focaliza su atención en el mecanismo, es decir, en el proceso de interacción entre las variables que presumiblemente explican la activación, persistencia y vigor de los comportamientos en el trabajo, omitiendo la consideración de variables de contenido, como las planteadas por Maslow (que representan lo que ocurre al interior del individuo), así como también la consideración de factores externos propios del medio ambiente laboral, como los propuestos por la teoría de Herzberg.

afectivo o cognitivo que permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o eventos externos y que activan el comportamiento de modo tal de evitar o aproximarse a tales eventos” (Cabrera y Toro, pág. 57, 1985). Cabe hacer notar que estas variables se pueden analizar con criterios psicológicos, sin que se excluyan otros criterios, como los sociales o biológicos.

-Variables Psicosociales: Dentro de esta categoría se incluyen los conceptos de reconocimiento y afecto o estima de otros. Estos elementos corresponden a la categoría de las necesidades sociales de Maslow y las necesidades de poder y afiliación de Mac Clelland. En conjunto estas variables también describen estados afectivos o cognitivos de agrado o displacer, derivados particularmente de la interacción del individuo con otras personas u objetos sociales.

Tanto las variables psicológicas como las psicosociales describen valores, motivos o intereses más que necesidades en sentido estricto. Es posible ahondar más en esta distinción: “Mientras que las necesidades son ‘objetivas’, por cuanto existen independientemente de lo que la persona desea, los valores son subjetivos, en el sentido de que están en lo

'consciente' (son estándares en la mente consciente o subconsciente). Mientras las necesidades son innatas (heredadas), los valores son adquiridos (aprendidos). Así, mientras todos los hombres tienen las mismas necesidades básicas, difieren en lo que valoran. Mientras las necesidades lo confrontan con los requerimientos de la acción, sus valores determinan sus elecciones actuales y sus reacciones emocionales" (Locke, pág. 66, 1976).

La relevancia de las Condiciones Motivacionales Internas radica en que tienen la capacidad de imprimir Preferencia, Persistencia y Vigor (es decir, de motivar) al comportamiento humano dirigido hacia ciertos sectores del ambiente externo. Esto se hace más patente aún al referirnos a los componentes psicológicos y psicosociales, puesto que en ellos los objetos externos que adquieren importancia pueden ser diversos y variar ampliamente de una persona a otra tanto en la especie como en la importancia atribuida. "Lo que una misma persona atribuya al objeto puede variar de una época a otra; estas diferencias individuales de valoración justifican la creación que permitan, no sólo identificar la presencia de la variable, sino también su intensidad o capacidad de influir el

comportamiento en la dirección de ciertos objetos externos” (Cabrera y Toro, pág. 57, 1985).

4.3.2. Condiciones Motivacionales Externas

Esta dimensión comprende variables externas al organismo, propias del medio organizacional y del puesto de trabajo desempeñado. Contempla básicamente dos categorías:

- Personas o Agentes Externos: “Comprende modos de comportamiento típicos de los jefes, subalternos y colegas que, al igual que las demás variables extrínsecas, puede activar la aparición de ciertas acciones, a partir de la valoración que el propio individuo hace de estos agentes”. (Cabrera y Toro, pág. 55, 1985). En otras palabras, dice relación con el medio ambiente humano involucrado en el desempeño laboral y la percepción que el individuo tenga de éste.

- Eventos Externos: Comprende los factores extrínsecos o motivadores y los factores intrínsecos o higiénicos formulados en la Teoría de Herzberg.

También algunas de las categorías desarrolladas por Vroom en sus estudios (como las de contenido del trabajo, salario, supervisión y oportunidades de promoción).. Estos grupos de variables describen condiciones organizacionales y del puesto de trabajo que constituyen el medio ambiente laboral del individuo y cuyo análisis debe realizarse en parte con los criterios propios de su condición de estímulos, teniendo en cuenta que “un puesto de trabajo en una organización puede conceptualizarse como resultante de la interacción de varias dimensiones o factores importantes, dentro de las cuales se pueden identificar las variables que la investigación en el ámbito motivacional ha demostrado como condiciones del medio ambiente que pueden ser valoradas por las personas y, por consiguiente, pueden estimular o inhibir su desempeño” (Locke, pág 29, 1976).

4.3.3 Condiciones de Relación entre lo Interno y lo Externo

Existen estudios en el ámbito de las organizaciones que muestran que las personas con determinadas categorías de necesidades, valoran de manera diferencial cierto tipo de condiciones de trabajo, dándoles una mayor importancia. Dichos estudios muestran que el comportamiento y el

interés de las personas se dirigen hacia ciertas condiciones externas en la medida que el obtenerlas o experimentarlas sea consistente con los deseos o valores que poseen, es decir, que las condiciones motivacionales externas por sí solas no determinan el comportamiento motivado.

“Hackman y Lawler (1971) evaluaron en 30 puestos de trabajo de una compañía de teléfonos cuatro condiciones motivacionales básicas de un puesto de trabajo: variedad, autonomía, retroalimentación e identidad de la tarea. Estudiaron además la intensidad de las necesidades de orden superior de los empleados que desempeñaban dichos puestos. Los resultados mostraron que los empleados con necesidades de orden superior (autoestima, reconocimiento, autorrealización) más intensas mostraban mejor desempeño y mayor satisfacción cuando sus puestos tenían altamente representadas las cuatro condiciones básicas mencionadas... Vroom (1960) encontró que la participación en la toma de decisiones como un evento externo propio del trabajo no estimulaba igualmente el desempeño e interés de todas las personas; por el contrario, respondían favorablemente a la situación de participación sólo los trabajadores con una alta necesidad de independencia “ (Ochoa, pág 44, 1995).

Hasta la fecha, la mayoría de los esfuerzos en el ámbito de la motivación para el trabajo se ha dirigido a la identificación de las condiciones motivacionales externas asociadas a los sentimientos de satisfacción, desempeño, y otros hechos asociados a éstos, tales como la rotación laboral, y el ausentismo, pero pocos estudios han explorado los valores específicos y patrones motivacionales particulares asociados a la búsqueda de condiciones externas o incentivos determinados, sin embargo "los pocos intentos investigativos realizados en el sentido antes mencionado muestran un campo con amplias posibilidades heurísticas, que trasciende la concepción primitiva de tratar de explicar el comportamiento exclusivamente a partir de categorías motivacionales generales y universales" (Cabrera y Toro, pág 56, 1985).

Figura nº1

Dimensiones y Categorías de Análisis
de las Variables de Motivación para el Trabajo

CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS (Variables Intervinientes)	CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS (Variables Antecedentes)	CONDICIONES DE RELACIÓN ENTRE LO INTERNO Y EXTERNO (Relación entre variables anteced. e interv.)
<p>VARIABLES FISIOLÓGICAS</p> <p>Necesidades de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alimento - Líquido y oxígeno - Descanso -Abrigo <p>VARIABLES PSICOLÓGICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguridad - Autoestima - Autorrealización - Logro <p>VARIABLES PSICO-SOCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento -Afecto - Poder - Afiliación 	<p>EVENTOS RELATIVOS A:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grupo de Trabajo - Contenido del Trabajo - Salario - Supervisión - Promoción <p>AGENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colegas - Subordinados - Jefes 	<p>TEORÍAS DEL PROCESO MOTIVACIONAL</p> <p>Por Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Teoría de la Equidad *Teoría de la Expectativa *Teoría de la Atribución

CAPÍTULO TERCERO



1. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

HIPÓTESIS N°1:

Existen, en los microempresarios urbanos de la Región Metropolitana y Quinta Región, rasgos comunes de motivación frente al trabajo, que permiten describir un perfil motivacional propio de dicho sector. Por otra parte, dentro del grupo de los microempresarios, existen características diferenciales, en virtud de las cuales es posible distinguir subgrupos al interior del universo.

a) Existen diferencias significativas en las características del perfil motivacional de los microempresarios según su sexo.

b) Existen diferencias significativas en las características del perfil motivacional de los microempresarios según el rubro de éstos.

c) Existen diferencias significativas en las características del perfil motivacional de los microempresarios según el nivel educacional de los mismos.

HIPÓTESIS N°2:

Los microempresarios urbanos de la Región Metropolitana y Quinta Región presentan orientaciones de liderazgo similares, que permiten caracterizarlos como grupo. Por otra parte, dentro del sector de los microempresarios, existen factores diferenciadores, en virtud de las cuales es posible observar variabilidad en las tendencias de liderazgo al interior del universo.

a) Existen diferencias significativas en la orientación de liderazgo de los microempresarios según el sexo de los mismos.

b) Existen diferencias significativas en la orientación de liderazgo de los microempresarios según el rubro.

c) Existen diferencias significativas en la orientación de liderazgo de los microempresarios según su nivel educacional.

HIPÓTESIS N°3

Es posible describir perfiles motivacionales y de liderazgo que permiten describir las características laborales de la población estudiada.

2. METODOLOGÍA

La presente investigación constituye un estudio descriptivo de carácter exploratorio en el ámbito de la Psicología Organizacional. "Un estudio es exploratorio cuando pretende lograr un avance en el conocimiento de un fenómeno o alcanzar nuevos aspectos del mismo, con frecuencia con el propósito de formular un problema de investigación con mayor precisión o para poder explicitar otras hipótesis. Ellos se efectúan cuando el objetivo es examinar un problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes" (Selltz, pág. 45, 1971). Efectivamente, este es un tema que no ha sido tratado en nuestro país con anterioridad desde la perspectiva psicológica, y por ello el carácter de exploratorio con que hemos abordado la investigación. Por esta misma razón, las hipótesis se plantean más bien con un carácter de conjeturas preliminares, dado el escaso sustento teórico que es posible encontrar. Sin embargo, esta investigación persigue llegar a conclusiones que permitan describir las características del grupo estudiado, pudiendo constituir dichas conclusiones la base para posteriores investigaciones en este campo.

El carácter descriptivo de este estudio se basa en que el propósito de esta investigación radica principalmente en cuantificar y describir. "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis; en ellos se seleccionan variables y se mide cada una de ellas independientemente, para así, valga la redundancia, describir lo que se investiga. En ellos además existe la posibilidad de predicciones, aunque sean rudimentarias". (Hernández, Fernández y Baptsta, pág. 60, 1991).

El diseño de investigación utilizado en el presente estudio es un diseño no experimental, más específicamente corresponde al tipo Survey ex-post-facto, de tipo piloto.

2.1 Descripción De La Muestra:

El universo de estudio está constituido por los microempresarios de las regiones Quinta y Metropolitana; más específicamente se consideró para la selección de la muestra de investigación a todos los microempresarios que hayan accedido a los beneficios proporcionados por los programas FOSIS administrados por tres diferentes instituciones que proporcionan crédito y/o capacitación a dicho sector:

- Centro de Apoyo a la Microempresa del Banco del Desarrollo.
- Integra Consultores Ltda. (Región Metropolitana)
- PROPESA Ltda. (Quinta Región)

Dichas instituciones fueron seleccionadas a sugerencia de los encargados de FOSIS regionales, por tratarse de organizaciones de relevancia en el apoyo económico y técnico a la microempresa.

Entre los clientes de dichas instituciones se seleccionó al azar una muestra de 120 microempresarios (80 pertenecientes a la Región Metropolitana y 40 de la Región de Valparaíso) entre aquellos que, habiendo ingresado al sistema antes del mes de Enero de 1995, mantengan sus empresas en actividad al momento de la toma de datos para esta investigación (Julio a Octubre de 1996). La selección de la muestra según las empresa de origen se realizó según la cantidad de microempresarios afiliados a cada institución, en las siguientes proporciones:

Centro de Apoyo a la Microempresa del Banco del Desarrollo:

- 60 personas en la Región Metropolitana
- 15 personas en la Quinta Región

Integra Consultores Ltda. (Región Metropolitana)

- 20 personas

PROPESA Ltda. (Quinta Región)

- 25 personas

2.2 Procedimiento:

La investigación se dividió en cinco grandes etapas, cuales son:

2.2.1 Etapa Preliminar:

1) Selección de Instrumentos destinados a evaluar motivación laboral y Estilos de Liderazgo:

- Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT)
- Cuestionario de Estilos de Liderazgo de Pfeiffer y Jones.

2) Contactar y entrevistar informantes clave en el tema de la microempresa en Chile, quienes nos proporcionaron información relevante respecto de las características de dicho sector económico.

3) Elaboración de un cuestionario estructurado de identificación, que incluya información del microempresario considerada relevante, a partir de los conocimientos extraídos tanto de las entrevistas a informantes claves, como de la investigación bibliográfica realizada.

2.2.2 Etapa Uno:

- 1) Contactar a encargados Regionales de FOSIS, con el fin de recibir información respecto de la forma de funcionamiento de los Programas de Apoyo a la Microempresa financiados por dicha institución y respecto de las instituciones que prestan los servicios incluidos en dichos programas.

- 2) Contactar a las instituciones que administran programas de Financiamiento y/o Capacitación a la microempresa (Centro de Apoyo a la Microempresa del Banco del Desarrollo, Integra Consultores y PROPESA), con el fin de conseguir acceso a los clientes de dichas instituciones, para llevar a cabo esta investigación.

- 3) Seleccionar aleatoriamente, una muestra representativa de microempresarios, para ser utilizada en esta investigación.

2.2.3 Etapa Dos:

Aplicación de los instrumentos (Entrevista Estructurada de Identificación, Cuestionario de Estilos de Liderazgo y Cuestionario de Motivación por el Trabajo CMT) a la muestra de investigación, utilizando para ello el siguiente procedimiento:

- 1) Contactar a los sujetos seleccionados, explicándoles brevemente las características del estudio y solicitando su colaboración en él, para lo cual se concierta una entrevista posterior en su lugar de trabajo.

- 2) Aplicar a la muestra seleccionada, tanto la entrevista estructurada de identificación, como los instrumentos (CMT y Cuestionario de Liderazgo), dando a conocer previamente las instrucciones para su adecuada ejecución.

2.2.4 Etapa Tres:

Consistió en la tabulación de los cuestionarios aplicados a la muestra de investigación, procesándolos computacionalmente.

- 1) Tabular las pruebas aplicadas a la muestra de investigación.

- 2) Ingresar los puntajes obtenidos por los sujetos de la muestra en los cuestionarios a un programa computacional que permita organizar los datos, para lo cual se utilizó una base de datos Dbase IV.

2.2.5 Etapa Cuatro:

Se realizó el análisis estadístico de los resultados obtenidos:

- 1) Llevar a cabo los procedimientos de estadística descriptiva, con el fin de establecer regularidades empíricas que caractericen la muestra bajo análisis. Dentro de este paso se incluye la elaboración de tablas de frecuencia según las variables dependientes e independientes.

2) Efectuar análisis multivariado de varianza (MANOVA) en los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos, con el fin de evaluar la capacidad predictiva de las variables independientes.

3) Realizar el análisis factorial del modelo utilizado, para evaluar en qué medida éste en su conjunto explica la variabilidad presentada y, en definitiva, corroborar la validez de constructo del modelo.

4) Elaborar normas para el uso del Cuestionario de Motivación para el Trabajo en Microempresarios.

2.2.6 Etapa Cinco:

Elaboración de las conclusiones de la investigación, de manera de establecer semejanzas y diferencias entre los diversos grupos que componen la muestra y elaborar un perfil de los microempresarios chilenos con respecto a su forma de asumir el liderazgo organizacional y su motivación frente al trabajo.

3. DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS:

3.1 Cuestionario De Estilos De Liderazgo de Pfeiffer y Jones

3.1.1 Características Generales:

Autores	:	J. W. Pfeiffer y J. E. Jones
Administración	:	Individual y colectiva
Duración	:	Quince a Veinte Minutos
Aplicación	:	Adolescentes y Adultos.

3.1.2 Descripción General:

El Cuestionario de Estilos de Liderazgo de Pfeiffer y Jones es una prueba diseñada para identificar aspectos del comportamiento de liderazgo a partir de la autopercepción de los individuos. Para ello toma como base las categorías planteadas en la Teoría Conductual de Liderazgo de Blake y Mouton (Grid Gerencial).

El cuestionario consta de 35 proposiciones hipotéticas de orientación descriptiva y conductual, presentadas de manera consecutiva; frente a cada una de ellas la persona examinada deberá asignar un valor de preferencia basado en la frecuencia con que las conductas o aseveraciones descritas están presentes tanto en su quehacer como en el de su empresa.

Para ello se presentan las siguientes alternativas de respuesta:

- SIEMPRE (S)
- CON FRECUENCIA (F)
- A VECES (V)
- RARA VEZ (R)
- NUNCA (N)

Esta prueba tiene como sustento teórico la Teoría de Liderazgo de Blake y Mouton, también conocida como "Grid Gerencial", es decir, parte de la base de una concepción bidimensional del liderazgo, en el cual existirían dos orientaciones básicas, a la tarea y a las personas, las cuales poseen un carácter complementario. El Cuestionario de Estilos de

Liderazgo tiene por objetivo identificar de qué forma y en qué proporción se encuentran presentes estas orientaciones en un determinado individuo.

Las orientaciones de liderazgo planteadas por la Teoría de Blake y Mouton, que sirven de sustento a este cuestionario corresponden básicamente a los estilos conductuales de liderazgo planteados originariamente en el Estudio de Estilos de Liderazgo de la Universidad de Michigan, los que pueden ser definidos de la siguiente manera:

1) Liderazgo Centrado en la Tarea (O. TAREA):

El individuo se caracteriza por una estrecha supervisión y preocupación por estructurar los roles al interior de la organización, de manera tal que éstos se orienten la logro de las metas formales de la misma. Se priorizan los aspectos técnicos o de desempeño.

Algunos ejemplos de los ítems destinados a evaluar la orientación a la tarea en este cuestionario son:

- Me gusta que en el trabajo se sigan procedimientos uniformes, es decir, que las tareas sean desarrolladas de la forma pre establecida.

- Me intereso por lograr superar a mis competidores.

2) Liderazgo orientado a las Personas (O.PERSON):

El líder muestra interés tanto por las personas a su cargo y sus necesidades, como por delegar la toma de decisiones, haciéndolas más participativas y aceptando la existencia de diferencias individuales al interior de la empresa.

Algunos items destinados a evaluar la orientación a las personas en este cuestionario son:

- Permito a mis empleados usar sus propios criterios en la solución de problemas.
- Permito a mis empleados fijar su propio ritmo de trabajo

Finalmente, cabe señalar que este cuestionario ha sido utilizado anteriormente en nuestro país como sustento de investigaciones académicas, con resultados satisfactorios (Bidegain e Inostroza, 1996)

3.2 Cuestionario De Motivación Para El Trabajo (CMT)

3.2.1 Características Generales:

Autor	:	Fernando Toro Alvarez
Administración	:	Individual y colectiva
Duración	:	Entre 20 y 35 minutos
Aplicación	:	Adolescentes y adultos.

3.2.2 Descripción General:

El Cuestionario de Motivación para el Trabajo es un instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar 15 factores de motivación. Es un cuestionario diseñado y estudiado por personas que participan de la cultura latinoamericana a la cual está dirigido e involucra además, en su estructura semántica, conceptos, sentimientos y experiencias típicas del medio laboral.

"El fundamento teórico en que se apoya el CMT está conformado por un esquema conceptual que toma, por una parte, el aporte de las principales teorías de motivación existentes y los resultados de investigaciones empíricas y por otra parte, toma en consideración un esquema conceptual propio desarrollado por el autor, que integra varias dimensiones de análisis para producir una conceptualización que enfatiza el carácter dinámico del fenómeno motivacional" (Toro , 1993).

El cuestionario consta de tres partes, cada una de ellas conformadas a su vez por cinco grupos de ítems; cada uno contiene a su vez cinco ítems y cada ítem del grupo está representado por un factor de motivación. La primera parte está diseñada para proveer un perfil de Condiciones Motivacionales Internas, mediante cinco factores: Logro - Poder - Afiliación - Autorrealización - Reconocimiento. La segunda parte se diseñó para conformar un perfil de Medios Preferidos para Obtener Retribuciones deseadas en el Trabajo; esta parte está representada por los siguientes factores: Dedicación a la tarea - Aceptación de la autoridad - Aceptación de normas y valores - Requisición - Expectación. La tercera parte está conformada por cinco grupos destinados a proporcionar un perfil de Incentivos valorados por las personas o Condiciones Motivacionales

Externas, representadas por los siguientes factores: Supervisión - Grupo de Trabajo - Contenido de Trabajo - Salario - Promoción. En total el cuestionario contiene 75 ítems, que en conjunto representan 15 factores motivacionales.

Los ítems están presentados en grupos de cinco y cada uno operacionaliza un factor de motivación. La persona examinada debe ordenar los ítems de cada grupo según la importancia que le atribuye a cada uno, visto en conjunto y en relación con los otros cuatro. En función de su elección debe asignarles un valor entre 5 y 1 para indicar la mayor o menor importancia que les atribuye respectivamente.

3.2.2.1 Condiciones Motivacionales Internas:

Estas variables describen condiciones personales internas de carácter cognitivo y afectivo que permiten al individuo sentimientos de agrado o desagrado respecto de su experiencia con personas o eventos específicos, que de alguna forma configuran un aprendizaje que influye en

las posteriores conductas del sujeto frente a situaciones, eventos o personas idénticas o análogas:

LOGRO (LOG): Se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de inventar, hacer o crear algo excepcional, obtener un cierto nivel de excelencia, mediante la búsqueda de metas o resultados. Esta variable se encuentra operacionalizada en el cuestionario a través de ítems tales como:

- Poder resolver con más éxito que otros los problemas difíciles del trabajo.

- Idear formas más eficientes de hacer el trabajo, para aventajar a otros con la calidad de los resultados obtenidos.

PODER (POD): Se manifiesta a través de deseos o acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia, no sólo sobre personas o grupos, sino también sobre los medios que permitan adquirir o mantener el control, tales como las posiciones de mando, la influencia de los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas. Ítems como los siguientes operacionalizan esta variable:

- Tener personas a cargo a las cuales yo pueda corregir o estimular por su rendimiento.

- Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo.

AFILIACIÓN (AFI): Se manifiesta en la expresión de intenciones o ejecución de conductas orientadas a obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas, donde la calidez de la relación juega un rol fundamental. Items como los siguientes operacionalizan esta variable:

- Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo.
- Estar con personas que sean unidas, se apoyen y defiendan mutuamente.

AUTORREALIZACIÓN (AUTR): Se manifiesta por la expresión de deseos o realización de actividades que permitan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales y la mejora de tales capacidades y conocimientos. Items como los siguiente operacionalizan esta variable:

- Poder ocuparme en lo que verdaderamente sé y puedo hacer.
- Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación.

RECONOCIMIENTO (REC): Se expresa a través de la manifestación de los deseos o realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer. Ejemplos:

- Que las otras personas acepten mis méritos
- Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades.

3.2.2.2 Medios Preferidos Para Obtener Retribuciones Deseadas en el Trabajo:

Los ítems a través de los cuales se operacionaliza cada categoría constituyen una muestra de conductas instrumentales para la obtención de beneficios deseados en el ámbito laboral.

DEDICACION A LA TAREA (D. TAR): Incluye modos de comportamiento caracterizados ya sea por la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo, por el deseo de mostrar responsabilidad y calidad, o bien por derivar algún beneficio primario del hecho mismo de la ejecución del

trabajo. se trata de la intención de poner al servicio de la tarea recursos, medios y condiciones personales con que cuenta el individuo. Items como los siguiente operacionalizan esta variable:

- Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo de vida.
- Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad.

ACEPTACIÓN DE LA AUTORIDAD (AA): Modos de comportamiento que manifiestan acatamiento, reconocimiento y aceptación tanto de las personas investidas de autoridad en la organización como de las decisiones y acciones de éstos. Comportamiento de sujeción a las determinaciones de personas o dependencias con autoridad formal. Items como los siguiente operacionalizan esta variable:

- Acatar las decisiones y orientaciones del jefe respecto del trabajo
- Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o actividad cuando el jefe lo solicite.

ACEPTACIÓN DE NORMAS Y VALORES (ANV) : Modos de comportamiento que hacen realidad creencias, valores y normas relevantes

para el funcionamiento y pertenencia en la organización. Items como los siguiente operacionalizan esta variable:

- Hacer que mi desempeño contribuya verdaderamente a los objetivos del área de trabajo y de la empresa.

- Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas o daños.

REQUISICIÓN (REQ): Modos de comportamiento que buscan obtener retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien puede concederlas mediante persuasión, confrontación o solicitud personal y directa. Solicitar directamente la retribución deseada. Items como los siguiente operacionalizan esta variable:

- Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que me interese.

- Convencer al jefe, no sólo con palabras sino con mi rendimiento, de los méritos y capacidades con que cuento.

EXPECTACIÓN (EXP): Modos de comportamiento que muestran expectativas, confianza y pasividad frente a los designios de la empresa o las determinaciones de la autoridad. Las retribuciones deseadas se otorgan por iniciativa y benevolencia del superior más que por mérito personal. Items como los siguiente operacionalizan esta variable:

- Darle tiempo a la empresa para que se de cuenta de mis conocimientos y capacidades.
- Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según el costo de la vida.

3.2.2.3 Condiciones Motivacionales Externas

En esta parte el cuestionario incluye cinco variables que tienen el caracter de factores que suscitan el interés por el trabajo e incentivan modos de comportamiento orientados a obtenerlo:

SUPERVISIÓN (SUP): Valor atribuido por el individuo a los comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación de

los representantes de la autoridad organizacional hacia él. Items como los siguiente operacionalizan esta variable:

- Que mi jefe evalúe mi rendimiento de manera considerada, comprensiva y justa.

- Tener un jefe que reconozca mis méritos.

GRUPO DE TRABAJO (GTR): Condiciones sociales del trabajo que proveen a la persona de posibilidades de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir, aprender de otros. Items como los siguiente operacionalizan esta variable:

- Poder estar en relación con personas que me aportan y enriquecen.

- Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad.

CONTENIDO DEL TRABAJO (CTR): Condiciones intrínsecas del trabajo que pueden proporcionar a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, información sobre su contribución a un proceso o producto y la posibilidad de elaboración global de un producto. Items como los siguiente operacionalizan esta variable:

- Llevar a cabo actividades variadas y de interés que eviten la rutina y la monotonía.

- tener libertad para decidir sobre la forma más conveniente de hacer el trabajo.

SALARIO (SAL): Condiciones de retribución económica asociadas al desempeño en un puesto de trabajo; según su grado y modalidad esta retribución puede proporcionar a la persona compensación por su esfuerzo, prestigio, seguridad de poder atender a las demandas de sus necesidades personales y las de su familia. Items como los siguiente operacionalizan esta variable:

- Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia.

- Saber que, periódicamente, puedo recibir aumentos salariales.

PROMOCIÓN (PRO): Perspectiva y posibilidad de movilidad ascendente o jerárquica que un puesto de trabajo permite a su desempeñante dentro de un contexto organizacional. De tal posibilidad la persona puede derivar proyecciones personales de progreso, de prestigio y aproximarse a situaciones de mayor responsabilidad. Items como los siguiente operacionalizan esta variable:

- Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad.
- Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación.

3.2.3 Información estadística relevante:

El Cuestionario de Motivación por el Trabajo CMT es producto de abundantes estudios y revisiones de su estructura general e ítems. Cinco versiones precedieron su forma actual; cada una de ellas fue modificada a partir del análisis cualitativo y cuantitativo de los ítems. El estudio de los ítems que antecedió al cuestionario actual se llevó a cabo mediante análisis

factorial; a partir de los datos obtenidos se realizaron precisiones y modificaciones sutiles del contenido, que permitieron homogeneizar los items representativos de cada variable (factor).

“Con respecto a la confiabilidad, Uribe, en 1982, realizó estudios al respecto, obteniendo una confiabilidad promedio para todo el cuestionario de 0.72, considerada como alta según los criterios propuestos por Guilford en 1965”. (Toro, 1993)

En cuanto a la validez, Uribe (1982) y Uribe y Toro (1983) exploraron la validez de constructo del cuestionario, obteniendo como resultado que la gran mayoría de las variables se ubicaron nítidamente en sus respectivos factores, con excepción de tres variables de Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo (Aceptación de la Autoridad, Aceptación de Normas y valores y Expectación), que no logran tan buena figuración factorial como las demás. Con posterioridad se realizaron nuevos estudios que lograron obtener evidencia factorial de todas las variables, con excepción de Aceptación de Autoridad y Aceptación de normas y Valores.

4. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

4.1 Variable Dependiente:

Están constituidas por los puntajes obtenidos por la muestra en los cuestionarios aplicados:

- Cuestionario de Motivación por el Trabajo: Se constituye por el perfil resultante de los puntajes obtenidos en los quince factores motivacionales que componen el instrumento y cuya definición conceptual fue ya explicitada en el apartado anterior : Logro - Poder - Afiliación - Autorrealización - Reconocimiento - Dedicación a la Tarea - Aceptación de la Autoridad - Adaptación a Normas y Valores - Requisición - Expectación - Supervisión - Grupo de Trabajo - Contenido del Trabajo - Salario - Promoción.
- Cuestionario de Liderazgo: A partir del perfil de liderazgo obtenido en base a la presencia de: Orientación a la Tarea - Orientación a las

Personas, tal cual estas variables fueran definidas previamente en esta misma investigación.

4.2 Variables Independientes:

a) Sexo : Hombres y Mujeres

b) Nivel Educativo : Definido operacionalmente según el número de años que el individuo cursó y aprobó en el sistema educativo formal. A partir de esta definición se distinguieron tres categorías:

- Educación Básica (completa o incompleta)
- Educación Media (completa o incompleta).
- Educación Superior (Técnica o Profesional, ya sea completa o incompleta).

c) Rubro de la empresa : Definido según el giro o actividad principal desarrollado por la microempresa; se distinguen tres grandes categorías:

- Manufactura
- Comercio
- Servicios.

4.3 Variables Descriptivas:

Además de las las variables ya descritas, es posible identificar otras de carácter descriptivo, que surgen a partir de la información obtenida por medio del cuestionario de entrevista estructurada aplicado a los microempresarios. Dichas variables son :

a) Nivel de Ingresos Mensual : Definido operacionalmente como el promedio de utilidades netas mensual de la microempresa, estimado a partir de las cifras declaradas por los encuestados al ser interrogados de manera directa respecto al tema. Para los efectos de esta investigación se dividió en tres categorías:

- Ingresos mensuales entre \$ 50.000 y \$200.000.
- Ingresos mensuales entre \$201.000 y \$500.000.
- Ingresos mensuales superiores a los \$500.000.

c) Capacitación : Variable dicotómica (Sí - no), definida operacionalmente como la participación del microempresario en algún tipo de actividad o curso de capacitación, fundamentalmente en el área de administración y gestión, proporcionados por cualquier institución de apoyo a la microempresa, ya sea previa o paralela al desarrollo de esta investigación.

d) Perspectivas de Desarrollo: Escaso - Normal - Adecuado - Exitoso.

Esta variable dice relación con las perspectivas de éxito futuro de la microempresa, estimadas en base a :

- Ingresos del microempresario (según si éstos están por debajo, dentro del promedio o por sobre el promedio de ingresos del rubro al que pertenece la microempresa). Para los efectos de esta investigación, los promedios encontrados fueron los siguientes:

Sector Manufactura:	\$ 342.600
Sector Comercio :	\$ 471.808
Sector Servicios :	\$ 383.001

- Percepción del microempresario de su situación actual y futura desde la perspectiva económica y empresarial, evaluado mediante respuesta a preguntas sobre el tema realizadas en el cuestionario de entrevista estructurada aplicado a la muestra.

- Percepción de la institución vinculada al microempresario, de las perspectivas presentes y futuras de desarrollo de la microempresa.

e) Historia Empresarial : Variable dicotómica (si - no), definida operacionalmente como el desarrollo previo de actividades de carácter empresarial, ya sea en el mismo rubro o en otros, por parte del individuo o de miembro directos de su familia de origen

f) Apoyo familiar : Variable dicotómica (si - no), definida operacionalmente como el desempeño laboral de otro familiar directo en la microempresa, ya sea de manera remunerada o gratuita.

CAPÍTULO CUARTO
ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

En una primera aproximación, es posible describir las características de la muestra de estudio en base a las variables propuestas.

En primer término, realizaremos la descripción en base a las variables independientes (sexo, rubro y nivel educacional), para posteriormente realizar la dicho procedimiento en términos de las variables descriptivas:

En la Tabla N° 1 se resume la muestra en términos de sexo del microempresario:

TABLA N°1
Clasificación de la muestra
según sexo

	Frec.	%	% Vál.	% Acumulado
Hombres	52	48.1	48.1	48.1
Mujeres	56	51.9	51.9	100.0
Total	----- 108	----- 100.0	----- 100.0	

A partir de los datos presentados en la Tabla N° 1 y tomando en cuenta el caracter aleatorio de la muestra, es posible observar que en la actividad microempresarial, hombres y mujeres participan de manera equivalente.

En la Tabla N° 2 se resume la información de la muestra clasificada según el rubro de la empresa:

TABLA N°2
Clasificación de la muestra
según Rubro

	Frec.	%	% Vál.	% Acumulado
Manufactura	25	23.1	23.1	23.1
Comercio	47	43.5	43.5	66.7
Servicio	36	33.3	33.3	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Como podemos observar en los datos presentados, la muestra se distribuye en los tres rubros de actividad, existiendo un predominio de la actividad comercial.

En la Tabla N° 3 se presenta a los sujetos de la muestra clasificados según su Nivel Educativo:

TABLA N°3
Clasificación de la muestra
según Nivel Educativo

	Frec.	%	% Vál.	% Acumulado
E. Básica	27	25.0	25.0	25.0
E. Media	44	40.7	40.7	65.7
E. Superior	37	34.3	34.3	100.0
Total	108	100.0	100.0	

A partir de los datos que constan en la Tabla N° 3 llama la atención que el 25 % de la muestra sólo cuenta con formación básica, lo cual constituye el nivel mínimo de educación formal, dado que en nuestro país la Enseñanza Básica es obligatoria. Cabe destacar que en esta categoría se considera tanto a quienes tienen dicho nivel de formación completo como a quienes lo tienen incompleto.

A continuación, se caracterizará a la muestra en base a las variables descriptivas planteadas en el capítulo anterior:

En la Tabla N° 4 se resume la distribución de la muestra según su Nivel de Ingresos:

TABLA N°4²
Clasificación de la muestra según
Nivel de Ingresos Mensuales

(En miles de \$)	Frec.	%	% Vál.	% Acumulado
50 a 200	17	15.7	15.7	15.7
201 - 500	44	40.7	40.7	56.5
500 y más	47	43.5	43.5	100.0
Total	108	100.0	100.0	

A partir de los datos expuestos en la Tabla N° 4 se puede ver que la mayor concentración de individuos se presenta en el nivel de ingresos

² Los ingresos de los microempresarios observados fluctuaron entre los \$50.000 y \$1.200.000 mensuales. Cabe señalar que son aislados los casos de ingresos inferiores a \$100.000, así como también lo son los ingresos superiores a \$800.000.

superiores a los quinientos mil pesos. Por otra parte, considerando que el sueldo mínimo en Chile es de \$ 65.500, un porcentaje superior al 80% de la muestra obtiene ingresos superiores al triple del ingreso mínimo nacional.

La tabla N° 5 muestra la distribución de la muestra según su participación en capacitación:

TABLA N°5
Clasificación de la muestra
según Capacitación

	Frec.	%	% Vál.	% Acumulado
Ha Participado	24	22.2	22.2	22.2
No ha participado	84	77.8	77.8	100.0
Total	----- 108	----- 100.0	----- 100.0	

A partir de los datos expuestos en la tabla N° 5, llama la atención que la mayor parte de los microempresarios no participan de actividades de capacitación, más aún tomando en cuenta que las muestras han sido extraídas de instituciones que ofrecen a sus clientes actividades de

capacitación de carácter gratuito, y si consideramos el énfasis puesto en los últimos años en la capacitación a la microempresa, como parte del Plan Nacional de Superación de la Pobreza patrocinado por MIDEPLAN, que incluye incluso capacitación a distancia.

En la Tabla N° 6 se describe a la muestra según sus perspectivas de éxito:

TABLA N°6
Clasificación de la muestra
según Perspectivas de Exito

	Frec.	%	% Vál.	% Acumulado
Escaso	13	12.0	12.0	12.0
Normal	54	50.0	50.0	62.0
Adecuado	31	28.7	28.7	90.7
Exitoso	10	9.3	9.3	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Según se observa en la tabla N° 6, podemos ver que el mayor porcentaje de microempresarios se ubica en el rango normal, correspondiente al 50% de la muestra. Por otra parte, un porcentaje

considerable (38%) muestra perspectivas de éxito superiores a lo normal, de acuerdo a los parámetros descritos.

En la Tabla N° 7 se resumen las características de la muestra en base a su historia empresarial:

TABLA N° 7
Clasificación de la muestra según
Historia Empresarial

	Frec.	%	% Vál.	% Acumulado
Con Hist. Empr.	52	48.1	48.1	48.1
Sin Hist. Empr.	56	51.9	51.9	100.0
Total	108	100.0	100.0	

A partir de la tabla N° 7 se debe establecer que no se observan diferencias respecto de la variable historia empresarial, siendo similar el número de microempresarios que tenían historia personal o familiar en dicha actividad respecto a aquellos que no la tienen.

Finalmente, en la Tabla N° 8 se presentan los datos referentes a la presencia o no de apoyo familiar:

TABLA N°8
Clasificación de la muestra según
Apoyo Familiar

	Frec.	%	% Vál.	% Acumulado
Con Apoyo F.	66	61.1	61.1	61.1
Sin Apoyo F.	42	38.9	38.9	100.0
Total	----- 108	----- 100.0	----- 100.0	

Según puede verse en la Tabla N°8, la mayoría de los microempresarios cuenta con uno o más familiares que trabajan con él, lo cual es coincidente con el carácter de empresa familiar que a nivel bibliográfico se atribuye a la microempresa.

2. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos por la muestra, tanto en el Cuestionario de Estilos de Liderazgo, como en el Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT. Luego de la presentación de dichos resultados, se presentarán en este apartado los análisis estadísticos realizados.

2.1 Promedios

En primer término se presentarán los resultados Generales (promedios y desviación estandar) obtenidos de la aplicación de los instrumentos a la muestra, para , posteriormente, exhibir los resultados obtenidos según Sexo, Rubro y Nivel Educativo¹:

¹ Se debe recordar que el Cuestionario de Motivación para el Trabajo contempla un puntaje mínimo de 5 y máximo de 25 puntos por escala. Por otra parte, el Cuestionario de Estilos de Liderazgo considera una puntuación que fluctúa entre 0 y 20 puntos.

Tabla N° 9
Promedios y Desviaciones Estandar Generales

Variable	Promedio	Desv. Standar
O. PERSONAS	5.83	2.12
O. TAREA	15.66	2.39
PODER	14.93	3.45
LOGRO	16.38	4.40
DEDIC. TAREA	18.81	3.40
ACEPT. AUTORIDAD	13.56	3.17
SUPERVISION	12.90	3.90
RECONOCIMIENTO	13.98	3.80
REQUISICION	13.71	3.25
EXPECTACION	12.67	2.74
SALARIO	15.74	4.91
PROMOCION	14.70	3.60
ACEPT. N. Y VAL.	16.14	2.95
AFILIACION	12.58	4.35
AUTORREAL.	16.84	3.64
GRUPO DE TR.	17.29	4.00
CONT. DEL TRAB.	14.34	4.38

A continuación, veremos los promedios obtenidos por los diversos grupos de muestra en el Cuestionario de Estilos de Liderazgo y en el Cuestionario de Motivación por el Trabajo:

Tabla N°10
Resultados obtenidos en los instrumentos
según Sexo

Variable	Hombres		Mujeres	
	Promedio	D. S	Promedio	D.S
O. PERSONAS	6.30	3.16	5.13	3.04
O. TAREA	14.78	2.67	14.54	2.10
PODER	14.98	3.74	14.88	3.17
LOGRO	16.26	4.31	16.50	4.53
DEDIC. TAREA	19.38	3.00	18.25	3.69
ACEPT. AUTORIDAD	12.98	3.00	14.13	3.25
SUPERVISION	12.86	3.90	12.94	3.99
RECONOCIMIENTO	14.40	3.38	13.56	4.16
REQUISICION	13.10	3.07	14.31	3.34
EXPECTACION	12.92	2.30	12.43	3.12
SALARIO	15.22	5.16	16.25	4.65
PROMOCION	14.58	3.63	14.82	3.60
ACEPT. N. Y VAL.	16.36	2.69	15.94	3.20
AFILIACION	12.54	4.01	12.62	4.71
AUTORREAL.	16.80	3.36	16.88	3.93
GRUPO DE TR.	17.30	4.20	17.29	3.84
CONT. DEL TRAB.	15.02	4.74	13.68	3.92

Tabla N°11
Resultados obtenidos en los instrumentos
según Rubro

Variable	Manufactura		Comercio		Servicios	
	Prom.	D.S	Prom	D.S	Prom.	D.S
O. PERSON	6.73	3.17	5.09	3.17	6.17	3.22
O. TAREA	14.60	2.72	14.59	2.34	14.79	2.28
PODER	14.91	3.56	14.27	2.81	15.79	3.99
LOGRO	16.78	3.66	15.93	4.70	16.70	4.52
D. TAREA	19.04	3.37	18.77	3.40	18.70	3.51
A. AUT.	13.56	3.60	13.50	3.39	13.64	2.60
SUPERV.	11.56	4.25	13.81	3.90	12.61	3.50
RECONOC.	13.91	2.90	14.59	3.91	13.23	4.14
REQUISIC.	13.73	2.91	14.11	3.69	13.17	2.85
EXPECT.	12.86	1.98	12.36	2.87	12.94	3.03
SALARIO	15.17	3.80	16.79	5.03	14.76	5.28
PROMOC.	15.17	2.72	14.40	3.96	14.76	3.70
A. N. Y V.	16.21	2.43	16.22	3.13	16.00	3.11
AFILIACION	12.34	4.22	12.59	3.76	12.73	5.21
AUTORREAL.	17.04	2.88	17.13	4.34	16.32	3.11
GRUPO TR.	18.34	3.19	16.33	4.02	17.79	4.29
CONT. DEL T.	14.73	4.26	13.61	3.85	15.02	5.03

Tabla N°12
Resultados obtenidos en los instrumentos
según Nivel Educativo

Variable	E. Básica		E. Media		E. Superior	
	Prom.	D.S	Prom	D.S	Prom.	D.S
O. PERSON	4.84	3.58	6.12	3.16	6.22	2.60
O. TAREA	14.54	2.87	14.52	2.58	14.88	1.74
PODER	14.11	3.50	14.70	3.03	15.80	3.74
LOGRO	15.19	4.81	16.77	4.14	16.82	4.33
D. TAREA	18.57	4.19	18.87	3.05	18.91	3.22
A. AUT.	12.19	3.20	13.22	3.22	14.97	2.56
SUPERV.	14.38	4.38	13.00	4.04	11.68	3.06
RECONOC.	15.50	4.01	13.02	3.64	13.94	3.55
REQUISIC.	14.50	3.10	13.47	3.89	13.40	2.45
EXPECT.	12.23	3.12	12.65	2.49	13.02	2.74
SALARIO	15.61	4.74	16.85	3.96	14.57	5.80
PROMOC.	14.23	3.99	15.02	3.60	14.68	3.35
A. N. Y V.	16.69	2.69	16.77	3.11	15.02	2.71
AFILIACION	13.57	4.41	12.52	4.13	11.91	4.54
AUTORREAL.	15.88	4.36	17.75	3.11	16.51	3.48
GRUPO TR.	16.57	3.86	17.40	4.09	17.71	4.04
CONT. DEL T.	14.15	4.19	12.72	3.80	16.34	4.43

2.2 Análisis De Varianza

Con el fin de establecer diferencias entre el efecto que los criterios o variables tienen tanto en la motivación como en el liderazgo, se realizó un Análisis Multivariado de varianza.

2.2.1 Análisis Multivariado de Variables Independientes:

El primer Análisis Multivariado de varianza (MANOVA), realizado sobre los puntajes obtenidos en cada una de las quince escalas del CMT y en las dos escalas del Cuestionario de estilos de liderazgo, consideró los factores de Sexo, Rubro y Nivel Educativo, utilizados para efectos de esta investigación como variables Independientes. Por consiguiente fueron contrastados los siguientes efectos:

2.2.1.1. Efectos de Interacción:

- Sexo x Rubro x Nivel Educativo.
- Rubro x Nivel Educativo
- Sexo x Nivel Educativo
- Sexo x Rubro

Del Análisis se puede establecer que:

- No es posible observar efectos de interacción sobre el conjunto de las variables.

- Es posible observar efectos de interacción sobre algunas de las variables individualmente:
 - Existe efecto conjunto del Sexo, Rubro y Nivel Educativo sobre el factor motivacional Logro:

TABLA N° 13
 Análisis del Efecto de Interacción
 de las variables Sexo, Rubro y Educación
 sobre los factores Motivacionales y de Liderazgo

Variable	F	Signif. de F.
O. PERSONAS	1.120	0.346
O. TAREA	0.793	0.501
PODER	1.217	0.308
LOGRO	2.594	0.050 *
DEDIC. TAREA	0.945	0.423
A. AUTORIDAD	0.258	0.855
SUPERVISIÓN	0.791	0.502
RECONOCIM.	0.989	0.402
REQUISICIÓN	1.279	0.287
EXPECTACIÓN	1.149	0.334
SALARIO	0.945	0.422
PROMOCION	0.920	0.901
A. NMAS. Y VAL.	0.973	0.409
AFILIACIÓN	0.222	0.881
AUTORREAL.	1.587	0.198
GRUPO DE TR.	1.888	0.138
CONT. DEL TRAB.	0.017	0.997

* $p < 0.05$

- Existe efecto conjunto del Sexo y del Nivel Educativo sobre los factores motivacionales Logro y Aceptación de Normas y Valores, según podemos ver en la siguiente tabla:

TABLA N° 14
Análisis del Efecto de Interacción
de las variables Sexo y Educación
sobre los factores Motivacionales y de Liderazgo

Variable	F	Signif. de F.
O. PERSONAS	1.003	0.371
O. TAREA	0.440	0.645
PODER	2.416	0.095
LOGRO	3.553	0.033 *
DEDIC. TAREA	0.261	0.770
A. AUTORIDAD	0.141	0.868
SUPERVISIÓN	0.036	0.965
RECONOCIM.	1.340	0.267
REQUISICIÓN	0.812	0.447
EXPECTACIÓN	0.899	0.411
SALARIO	0.875	0.420
PROMOCION	0.225	0.799
A. NMAS. Y VAL.	3.304	0.042 *
AFILIACIÓN	0.206	0.814
AUTORREAL.	2.002	0.141
GRUPO DE TR.	1.206	0.304
CONT. DEL TRAB.	2.634	0.078

* $p < 0.05$

- Existe efecto conjunto del Sexo y del Rubro del microempresario sobre los factores motivacionales Logro, Requisición y Expectación, según podemos ver en la siguiente tabla:

TABLA N° 15
Análisis del Efecto de Interacción
de las variables Sexo y Rubro
sobre los factores Motivacionales y de Liderazgo

Variable	F	Signif. de F.
O. PERSONAS	0.365	0.695
O. TAREA	0.711	0.494
PODER	1.643	0.199
LOGRO	4.140	0.019 *
DEDIC. TAREA	0.220	0.803
A. AUTORIDAD	0.682	0.508
SUPERVISIÓN	0.044	0.956
RECONOCIM.	1.812	0.170
REQUISICIÓN	3.832	0.026 *
EXPECTACIÓN	3.204	0.046 *
SALARIO	0.863	0.425
PROMOCION	0.052	0.949
A. NMAS. Y VAL.	0.404	0.668
AFILIACIÓN	0.129	0.879
AUTORREAL.	0.516	0.598
GRUPO DE TR.	1.459	0.238
CONT. DEL TRAB.	0.076	0.927

* $p < 0.05$

2.2.1.2 Efectos Principales

- Nivel Educativo
- Rubro
- Sexo

A partir de los resultados encontrados se puede establecer que:

- Existe un efecto principal del Nivel Educativo sobre el conjunto de las variables consideradas, y también sobre algunas de las variables individualmente consideradas:

- Efecto de la Educación sobre el perfil motivacional y de liderazgo:

TABLA N° 16
Estimación del Efecto Multivariado del Nivel Educativo
sobre el Perfil Motivacional y de Liderazgo

Test de Significación	Valor	Aprox. F	F
Pillais	0.607	1.769	0.012 *
Hotellings	0.912	1.798	0.010 **
Wilks	0.478	1.784	0.011 *

* $p < 0.05$

** $p < 0.001$

Los resultados expuestos en la Tabla N° 16 muestran que existe un efecto altamente significativo del Nivel Educativo del microempresario sobre los perfiles globales de motivación y liderazgo, más allá de la influencia que pueda ejercer la educación sobre ciertos rasgos en especial.

- Efecto de la Educación sobre cada uno de los factores motivacionales y de liderazgo observados:

TABLA N° 17
Análisis del Efecto Univariado
de la variable Nivel Educativo
sobre los factores Motivacionales y de Liderazgo

Variable	F	Signif. de F.
O. PERSONAS	0.499	0.609
O. TAREA	0.241	0.786
PODER	1.379	0.257
LOGRO	4.629	0.010 **
DEDIC. TAREA	0.008	0.991
A. AUTORIDAD	3.624	*
SUPERVISIÓN	0.266	0.767
RECONOCIM.	1.659	0.196
REQUISICIÓN	0.322	0.725
EXPECTACIÓN	1.213	0.302
SALARIO	1.895	0.157
PROMOCION	0.077	0.926
A. NMAS. Y VAL.	3.152	0.048 *
AFILIACIÓN	0.912	0.405
AUTORREAL.	1.277	0.284
GRUPO DE TR.	1.643	0.199
CONT. DEL TRAB.	2.634	0.006 **

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

A partir de los datos expuestos en la Tabla N°17 es posible concluir que el Nivel Educativo tiene un efecto significativo sobre algunos factores motivacionales, tales como la Aceptación de la Autoridad y la Aceptación de Normas y Valores, e incidencia altamente significativa sobre otros tales como el Logro y el Contenido de la Tarea.

En resumen, podemos decir que el Nivel Educativo sería una variable que permite explicar, tanto las diferencias que puedan presentarse a nivel de los perfiles globales de motivación y liderazgo, como las diferencias existentes en algunos factores motivacionales específicos.

- No es posible observar un efecto principal del Rubro del microempresario sobre el perfil motivacional y de liderazgo; sin embargo, es posible observar la existencia de efectos parciales de dicha variable sobre factores específicos:

- Efecto del Rubro sobre los factores motivacionales y de liderazgo observados

TABLA N° 18
Análisis del Efecto Univariado
de la variable Rubro sobre
los factores Motivacionales y de Liderazgo

Variable	F	Signif. de F.
O. PERSONAS	2.348	0.102
O. TAREA	0.035	0.965
PODER	2.024	0.138
LOGRO	3.323	0.041 *
DEDIC. TAREA	0.077	0.925
A. AUTORIDAD	0.588	
SUPERVISIÓN	0.823	0.442
RECONOCIM.	0.806	0.450
REQUISICIÓN	1.364	0.261
EXPECTACIÓN	0.382	0.683
SALARIO	1.413	0.249
PROMOCION	0.091	0.912
A. NMAS. Y VAL.	0.500	0.608
AFILIACIÓN	0.274	0.761
AUTORREAL.	0.491	0.613
GRUPO DE TR.	1.926	0.152
CONT. DEL TRAB.	0.309	0.735

* $p < 0.05$

A partir de los datos expuestos en la Tabla N° 18 es posible establecer que existe un efecto significativo del rubro de la microempresa sobre el factor Logro de motivación.

No es posible observar un efecto principal del Sexo del microempresario sobre el perfil motivacional y de liderazgo; sin embargo, es posible observar la existencia de efectos parciales de dicha variable sobre factores específicos:

- Efecto del sexo sobre los factores motivacionales y de liderazgo observados:

TABLA N° 19
Análisis del Efecto Univariado
de la variable Sexo sobre
los factores Motivacionales y de Liderazgo

Variable	F	Signif. de F.
O. PERSONAS	0.001	0.968
O. TAREA	0.195	0.660
PODER	2.277	0.135
LOGRO	5.476	0.022 *
DEDIC. TAREA	0.012	0.913
A. AUTORIDAD	2.207	0.141
SUPERVISIÓN	0.010	0.919
RECONOCIM.	0.345	0.558
REQUISICIÓN	0.356	0.552
EXPECTACIÓN	1.689	0.197
SALARIO	3.018	0.086
PROMOCION	0.001	0.967
A. NMAS. Y VAL.	0.246	0.621
AFILIACIÓN	0.238	0.627
AUTORREAL.	0.542	0.464
GRUPO DE TR.	2.051	0.156
CONT. DEL TRAB.	0.370	0.544

* $p < 0.05$

A partir de los datos expuestos en la Tabla N° 19 es posible establecer que existe un efecto significativo del sexo del microempresario sobre el factor Logro de motivación.

2.2.2 Análisis Multivariado de Variables Descriptivas

El segundo Análisis Multivariado de varianza (MANOVA) realizado consideró los factores de Perspectivas de Desarrollo, Historia Empresarial, Apoyo Familiar, Capacitación y Nivel de Ingresos, considerados para los efectos de esta investigación como Variables Descriptivas de la Muestra, con el fin de explorar tentativamente el efecto que pudiesen tener dichas variables sobre el perfil motivacional y de liderazgo, así como sobre los factores individuales que los componen. Por consiguiente, fueron contrastados los siguientes efectos:

2.2.2.1. Efectos de Interacción:

- Persp. Desarrollo x Hist. Empresarial x Apoyo Familiar x Capacitación x Nivel de Ingresos
- Persp. Desarrollo x Hist. Empresarial x Apoyo Familiar x Capacitación
- Persp. Desarrollo x Hist. Empresarial x Apoyo Fam. x Nivel Ingresos
- Persp. Desarrollo x Apoyo Familiar x Nivel de Ingreso x Capacitación
- Hist. Empresarial x Apoyo Familiar x Capacitación x Nivel de Ingreso
- Persp. Desarrollo x Hist. Empresarial x Capacitación x N. Ingreso

- Persp. Desarrollo x Historia Empresarial x Apoyo Familiar
- Persp. Desarrollo x Historia Empresarial x Capacitación
- Persp. Desarrollo x Historia Empresarial x Nivel de Ingresos
- Persp. Desarrollo x Apoyo Familiar x Capacitación
- Persp. Desarrollo x Apoyo Familiar x Nivel de Ingresos
- Persp. Desarrollo x Capacitación x Nivel de Ingresos
- Historia Empresarial x Apoyo Familiar x Capacitación
- Historia Empresarial x Apoyo Familiar x Nivel de Ingresos
- Historia Empresarial x Capacitación x Nivel de Ingresos
- Apoyo Familiar x Capacitación x Nivel de Ingresos
- Perspectivas de Desarrollo x Historia Empresarial
- Perspectivas de Desarrollo x Apoyo Familiar
- Perspectivas de Desarrollo x Capacitación
- Perspectivas de Desarrollo x Nivel de Ingresos
- Historia Empresarial x Apoyo Familiar
- Historia Empresarial x Capacitación
- Historia Empresarial x Nivel de Ingresos
- Apoyo Familiar x Capacitación
- Apoyo Familiar x Nivel de Ingresos
- Capacitación x Nivel de Ingresos

A partir de estos análisis se puede establecer que:

- No es posible observar efectos de Interacción sobre el conjunto de variables que constituyen el perfil motivacional y de Liderazgo:

- Es posible observar efectos de interacción sobre algunos factores específicos de Motivación y Liderazgo:

- Existe un efecto de interacción de las Perspectivas de Desarrollo, la Historia Empresarial y el Apoyo Familiar sobre algunos de los factores individualmente considerados:

TABLA N° 20
 Análisis del Efecto Univariado
 de Pers. de Desarrollo, Historia Emp. y Apoyo Familiar
 sobre los factores Motivacionales y de Liderazgo

Variable	F	Signif. de F.
O. PERSONAS	2.319	0.105
O. TAREA	3.138	0.049 *
PODER	0.330	0.719
LOGRO	0.450	0.639
DEDIC. TAREA	0.243	0.784
A. AUTORIDAD	0.666	0.516
SUPERVISIÓN	1.001	0.372
RECONOCIM.	0.505	0.605
REQUISICIÓN	0.615	0.543
EXPECTACIÓN	0.059	0.942
SALARIO	0.421	0.657
PROMOCION	0.314	0.731
A. NMAS. Y VAL.	1.653	0.198
AFILIACIÓN	0.561	0.573
AUTORREAL.	0.039	0.916
GRUPO DE TR.	1.050	0.355
CONT. DEL TRAB.	0.513	0.601

* $p < 0.05$

A partir de los datos expuestos en la Tabla N° 20 es posible establecer que existe un efecto conjunto significativo de las Perspectivas de Desarrollo, Apoyo Familiar e Historia Empresarial sobre el factor de Liderazgo denominado Orientación a la Tarea.

- Existe un efecto de interacción de la Capacitación, Historia Empresarial y el Apoyo Familiar sobre algunos de los factores individualmente considerados:

TABLA N° 21
Análisis del Efecto Univariado
de Capacitación, Historia Emp. y Apoyo Familiar
sobre los factores Motivacionales y de Liderazgo

Variable	F	Signif. de F.
O. PERSONAS	0.447	0.505
O. TAREA	1.900	0.172
PODER	3.963	0.047 *
LOGRO	4.929	0.029 *
DEDIC. TAREA	0.072	0.788
A. AUTORIDAD	0.786	
SUPERVISIÓN	3.832	0.046 *
RECONOCIM.	0.095	0.759
REQUISICIÓN	0.710	0.402
EXPECTACIÓN	0.031	0.860
SALARIO	0.009	0.924
PROMOCION	0.554	0.459
A. NMAS. Y VAL.	2.281	0.135
AFILIACIÓN	1.474	0.229
AUTORREAL.	0.330	0.567
GRUPO DE TR.	0.798	0.374
CONT. DEL TRAB.	0.473	0.829

* $p < 0.05$

A partir de los datos expuestos en la Tabla N° 21 es posible establecer que existe un efecto conjunto significativo de la Capacitación, Apoyo Familiar e Historia Empresarial sobre los factores motivacionales Poder, Logro y Supervisión.

- Existe un efecto de interacción de la Capacitación, Perspectivas de Desarrollo, y Apoyo Familiar sobre algunos de los factores individualmente considerados:

TABLA N° 22
 Análisis del Efecto Univariado
 de Capacitación, Pers. de Desarrollo y Apoyo Familiar
 sobre los factores Motivacionales y de Liderazgo

Variable	F	Signif. de F.
O. PERSONAS	0.454	0.636
O. TAREA	1.067	0.349
PODER	1.191	0.306
LOGRO	5.019	0.009 **
DEDIC. TAREA	4.858	0.010 **
A. AUTORIDAD	1.501	0.230
SUPERVISIÓN	0.256	0.774
RECONOCIM.	0.060	0.941
REQUISICIÓN	0.274	0.761
EXPECTACIÓN	1.133	0.327
SALARIO	0.653	0.523
PROMOCION	0.702	0.498
A. NMAS. Y VAL.	0.555	0.576
AFILIACIÓN	2.167	0.122
AUTORREAL.	0.342	0.711
GRUPO DE TR.	1.322	0.273
CONT. DEL TRAB.	0.134	0.874

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

A partir de los datos expuestos en la Tabla N° 22 es posible establecer que existe un efecto conjunto muy significativo de la Capacitación, Perspectivas de Desarrollo y Apoyo Familiar sobre los factores motivacionales Logro y Dedicación a la Tarea.

- Existe un efecto de interacción de la Capacitación, Perspectivas de Desarrollo, e Historia Empresarial sobre algunos de los factores individualmente considerados:

TABLA N° 23
Análisis del Efecto Univariado
de Capacitación, Pers. de Desarrollo e Historia Empresarial
sobre los factores Motivacionales y de Liderazgo

Variable	F	Signif. de F.
O. PERSONAS	1.252	0.292
O. TAREA	0.043	0.958
PODER	1.255	0.291
LOGRO	3.450	0.037 *
DEDIC. TAREA	0.345	0.709
A. AUTORIDAD	2.052	0.136
SUPERVISIÓN	0.164	0.848
RECONOCIM.	1.219	0.301
REQUISICIÓN	0.809	0.449
EXPECTACIÓN	3.664	0.030 *
SALARIO	0.041	0.959
PROMOCION	1.538	0.221
A. NMAS. Y VAL.	0.672	0.514
AFILIACIÓN	0.915	0.154
AUTORREAL.	0.245	0.783
GRUPO DE TR.	1.431	0.245
CONT. DEL TRAB.	0.206	0.814

* $p < 0.05$

A partir de los datos expuestos en la Tabla N° 23 es posible establecer que existe un efecto conjunto significativo de la Capacitación, Perspectivas de Desarrollo e Historia Empresarial sobre los factores motivacionales Logro y Expectación.

- Existe un efecto de interacción de las Perspectivas de Desarrollo e Historia Empresarial sobre algunos de los factores individualmente considerados:

TABLA N° 24
 Análisis del Efecto Univariado
 de Pers. de Desarrollo e Historia Empresarial
 sobre los factores Motivacionales y de Liderazgo

Variable	F	Signif. de F.
O. PERSONAS	2.690	0.050 *
O. TAREA	0.296	0.828
PODER	0.881	0.140
LOGRO	1.762	0.162
DEDIC. TAREA	0.353	0.787
A. AUTORIDAD	3.193	*
SUPERVISIÓN	0.786	0.505
RECONOCIM.	2.760	0.048 *
REQUISICIÓN	1.849	0.145
EXPECTACIÓN	3.161	0.029 *
SALARIO	0.187	0.905
PROMOCION	0.342	0.794
A. NMAS. Y VAL.	0.528	0.664
AFILIACIÓN	1.895	0.138
AUTORREAL.	0.192	0.901
GRUPO DE TR.	0.327	0.805
CONT. DEL TRAB.	0.282	0.838

* $p < 0.05$

A partir de los datos expuestos en la Tabla N° 24 es posible establecer que existe un efecto conjunto significativo de las Perspectivas de Desarrollo e Historia Empresarial sobre los factores motivacionales

Aceptación de la Autoridad, Reconocimiento y Expectación, así como también sobre el factor de Liderazgo de Orientación a las Personas.

- Existe un efecto de interacción de la Capacitación y Apoyo Familiar sobre algunos de los factores individualmente considerados:

TABLA N° 25
Análisis del Efecto Univariado
de Capacitación y Apoyo Familiar
sobre los factores Motivacionales y de Liderazgo

Variable	F	Signif. de F.
O. PERSONAS	0.578	0.449
O. TAREA	0.611	0.437
PODER	0.629	0.430
LOGRO	5.129	0.026 *
DEDIC. TAREA	0.679	0.412
A. AUTORIDAD 1.105	0.296	
SUPERVISIÓN	1.716	0.194
RECONOCIM.	0.055	0.814
REQUISICIÓN	1.445	0.233
EXPECTACIÓN	0.229	0.633
SALARIO	0.068	0.794
PROMOCION	0.396	0.531
A. NMAS. Y VAL.	1.054	0.308
AFILIACIÓN	3.900	0.050 *
AUTORREAL.	0.009	0.924
GRUPO DE TR.	0.078	0.780
CONT. DEL TRAB.	0.327	0.569

* $p < 0.05$

A partir de los datos expuestos en la Tabla N° 25 es posible establecer que existe un efecto conjunto significativo de la Capacitación y Apoyo Familiar sobre los factores motivacionales Logro y Afiliación.

- Existe un efecto de interacción de la Capacitación y las Perspectivas de Desarrollo, sobre algunos de los factores individualmente considerados:

TABLA N° 26
Análisis del Efecto Univariado
de Capacitación y Pers. de Desarrollo
sobre los factores Motivacionales y de Liderazgo

Variable	F	Signif. de F.
O. PERSONAS	1.925	0.133
O. TAREA	0.702	0.553
PODER	0.931	0.430
LOGRO	2.820	0.048 *
DEDIC. TAREA	0.921	0.435
A. AUTORIDAD 1.542	0.210	
SUPERVISIÓN	0.567	0.638
RECONOCIM.	0.815	0.489
REQUISICIÓN	0.064	0.978
EXPECTACIÓN	0.786	0.505
SALARIO	0.397	0.755
PROMOCION	0.959	0.416
A. NMAS. Y VAL.	0.551	0.649
AFILIACIÓN	1.674	0.180
AUTORREAL.	0.117	0.950
GRUPO DE TR.	1.470	0.229
CONT. DEL TRAB.	0.096	0.962

* $p < 0.05$

A partir de los datos expuestos en la Tabla N° 26 es posible establecer que existe un efecto conjunto significativo de la Capacitación, y Perspectivas de Desarrollo sobre el factor motivacional Logro.

2.2.2.2 Efectos Principales

- Perspectivas de Desarrollo
- Historia Empresarial
- Apoyo Familiar
- Capacitación
- Nivel de Ingresos

A partir de los resultados obtenidos es posible establecer que:

- No es posible observar efectos principales de las Perspectivas de Desarrollo, Historia Empresarial, Apoyo Familiar, Capacitación ni del Nivel de Ingresos sobre los perfiles motivacionales y de liderazgo en su conjunto.

Es posible observar efecto principal del Nivel de Ingresos sobre algunos de los factores individualmente considerados, Tal como puede apreciarse en la siguiente Tabla:

TABLA N° 27
Análisis del Efecto Univariado
del Nivel de Ingresos sobre
los factores Motivacionales y de Liderazgo

Variable	F	Signif. de F.
O. PERSONAS	0.086	0.918
O. TAREA	0.154	0.857
PODER	0.091	0.912
LOGRO	2.292	0.110
DEDIC. TAREA	0.364	0.696
A. AUTORIDAD	3.255	0.046 *
SUPERVISIÓN	1.445	0.244
RECONOCIM.	0.600	0.552
REQUISICIÓN	0.675	0.513
EXPECTACIÓN	0.074	0.928
SALARIO	0.107	0.898
PROMOCION	0.584	0.561
A. NMAS. Y VAL.	3.368	0.041 *
AFILIACIÓN	2.679	0.077
AUTORREAL.	0.247	0.782
GRUPO DE TR.	0.028	0.972
CONT. DEL TRAB.	1.270	0.289

* $p < 0.05$

A partir de los datos expuestos en la Tabla N° 27 es posible establecer que existe un efecto conjunto significativo del Nivel de Ingresos sobre los factores motivacionales de Aceptación de la Autoridad y Aceptación de Normas y Valores

2.3 Análisis Factorial

Con el fin de establecer un correlato empírico acerca del constructo de variables dependientes en el diseño, y así poder hacer un comentario más acertado acerca de las propiedades del modelo teórico subyacente a la base de la presente investigación, se procedió a llevar a cabo un análisis de Componentes Principales para toda la muestra en estudio.

En las tablas N° 28 y N° 29 se resumen los resultados preliminares:

Tabla N° 28
Estadísticas Iniciales
Análisis Factorial

Variable	Communalidad *	Factor	Eigenvalor	% de Var.	% Acum.
C_PERSON	1.00000 *	1	3.11183	18.3	18.3
C_TAREA	1.00000 *	2	2.60654	15.3	33.6
POD	1.00000 *	3	1.68133	9.9	43.5
LOG	1.00000 *	4	1.52875	9.0	52.5
DTAR	1.00000 *	5	1.28756	7.6	60.1
AA	1.00000 *	6	1.13614	6.7	66.8
SUP	1.00000 *	7	1.02656	6.0	72.8
REC	1.00000 *	8	.96205	5.7	78.5
REQ	1.00000 *	9	.89688	5.3	83.8
EXP	1.00000 *	10	.75569	4.4	88.2
SAL	1.00000 *	11	.64557	3.8	92.0
PRO	1.00000 *	12	.49579	2.9	94.9
ANV	1.00000 *	13	.40661	2.4	97.3
AFI	1.00000 *	14	.34867	2.1	99.4
AUTR	1.00000 *	15	.06605	.4	99.7
GTR	1.00000 *	16	.04391	.3	100.0
CTR	1.00000 *	17	.00008	.0	100.0

A partir de los resultados presentados en la Tabla N° 28 se puede establecer lo que sigue:

- A la base de las variables del CMT y las escalas de liderazgo, existe un modelo factorial complejo.
- Lo anterior es compatible con el modelo teórico subyacente al de la medición, por lo que éste aparece en primer término como sostenible.

En la Tabla N° 29 se presenta el resultado preliminar del Analisis de Componentes Principales.

Tabla N° 29
Matriz Factorial:

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
O_PERSON	0.01	0.32	-0.22	-0.35	0.27	0.51	-0.04
O_TAREA	0.15	0.45	0.00	-0.06	-0.10	-0.16	0.18
POD	-0.10	0.47	0.22	0.03	-0.16	0.22	0.73
LOG	0.73	-0.18	0.08	-0.30	-0.29	0.05	-0.13
DTAR	0.25	-0.17	0.74	0.16	0.18	-0.23	0.33
AA	-0.01	0.27	-0.74	-0.17	0.17	-0.12	-0.02
SUP	-0.64	0.18	0.08	0.04	-0.21	0.16	-0.15
REC	-0.54	-0.39	0.05	0.07	0.32	-0.37	-0.05
REQ	-0.34	-0.21	-0.23	-0.67	-0.35	0.25	-0.11
EXP	0.43	0.17	0.35	0.01	0.57	0.24	-0.13
SAL	-0.11	-0.76	0.33	0.19	-0.06	-0.02	0.17
PRO	0.51	-0.56	-0.08	-0.03	0.24	0.29	0.13
ANV	-0.17	0.06	0.10	0.74	-0.39	-0.12	-0.11
AFI	-0.74	0.12	-0.25	0.00	0.27	0.21	-0.23
AUTR	0.70	0.04	-0.00	0.23	-0.14	-0.16	-0.32
GTR	-0.02	0.57	-0.16	-0.34	0.26	-0.48	0.01
CTR	0.31	0.63	-0.22	0.08	-0.17	0.07	-0.18

Para mejor ilustrar el comportamiento de las variables, se procedió a llevar a cabo una Rotación Varimax, de modo de poder concluir acerca de la naturaleza de los factores.

Tabla N° 30
Estadísticas Finales
del Análisis Factorial para Toda la Muestra

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
O_PERSON	.62794	*	1	3.11183	18.3	18.3
O_TAREA	.30748	*	2	2.60654	15.3	33.6
POD	.91475	*	3	1.68133	9.9	43.5
LOG	.78399	*	4	1.52875	9.0	52.5
DTAR	.87197	*	5	1.28756	7.6	60.1
AA	.71859	*	6	1.13614	6.7	66.8
SUP	.55627	*	7	1.02656	6.0	72.8
REC	.70822	*				
REQ	.88485	*				
EXP	.75496	*				
SAL	.78819	*				
PRO	.75415	*				
ANV	.78861	*				
AFI	.80765	*				
AUTR	.70224	*				
GTR	.77993	*				
CTR	.62892	*				

Matriz Factorial Rotada:

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
O_PERSON	-.17	.03	-.10	.16	-.01	.74	.06
O_TAREA	.14	.44	.02	.07	-.04	-.02	.28
POD	-.07	.12	.11	.03	-.04	.10	.93
LOG	.83	-.04	.04	-.14	.20	-.04	-.11
DTAR	.04	.07	.89	.18	.13	-.03	-.01
AA	-.00	.13	-.74	.27	.13	-.18	.14
SUP	-.48	.02	.27	-.34	-.34	.09	.05
REC	-.59	-.23	-.03	.15	.00	-.44	-.28
REQ	-.09	-.05	.00	-.89	.22	-.11	-.06
EXP	.18	.00	.36	.50	.43	.37	-.09
SAL	-.01	-.79	.01	.08	-.08	-.38	-.00
PRO	.37	-.53	-.27	.13	.45	.12	-.08
ANV	-.04	-.11	.00	.20	-.85	.05	.01
AFI	-.79	.06	.01	-.23	-.01	.26	-.19
AUTR	.67	.12	-.05	.28	-.18	.10	-.30
GTR	-.16	.80	-.00	.12	.23	-.20	-.00
CTR	.28	.56	-.02	-.00	-.19	.42	.03

De los resultados presentados en la Tabla N° 30 se puede concluir que en términos generales, se identifican siete factores, que en su mayoría son bipolares. Dichos factores en conjunto son capaces de explicar el 72% de la variabilidad del sistema.

Para darle mayor orden , en este apartado se tratará de identificar a cada uno de los factores, de acuerdo a las saturaciones más altas. Cabe destacar que las cargas, así como su distribución, permiten que este ejercicio se lleve a cabo con facilidad, puesto que los fundamentos teóricos, se ajustan a los hallazgos.

2.3.1 Primer Factor

El primer factor identificado, es de tipo bipolar, y se satura básicamente con el Logro y la Autorrealización en un extremo , e inversamente con el Reconocimiento y la Afiliación. Fundamentalmente los sujetos establecen un patrón motivacional ya sea basado en el logro o en la potencialización de las propias capacidades, que es individual, contraponéndolo al reconocimiento social. Los resultados antes enunciados, validan en forma más que satisfactoria el constructo teórico de la medición. La dimensión es importante, porque explica un 18% de la variabilidad del sistema en análisis .

2.3.2 Segundo Factor

El segundo factor, asociado a un 15% de la variabilidad y por ende importante, también es bipolar, y define aquella dimensión motivacional básica centrada en el grupo de trabajo y orientado a la tarea, en contraposición a la dimensión motivacional salario y promoción. Habla de una dimensión que a un extremo dice relación con características propias del trabajo mismo y de cómo éste es desarrollado, en oposición a recompensas externas a éste, tales como el salario y la promoción. Claramente, este concepto subyace a las teorías motivacionales aquí propuestas.

También se ha destacado que es en esta dimensión en la única que la escala Orientación a la Tarea de la Escala de Liderazgo satura en forma consistente, aunque en forma más moderada que alta. El hallazgo viene a confirmar la validez empírica de aquella escala, a la cual habría, sin embargo que aumentar su especificidad, si se quisiese incluir en un sistema de medición más exacto como el del CMT. Sin embargo, lo importante es

destacar que ambos instrumentos funcionan como un todo consistente, tanto en lo teórico así como en lo empírico.

2.3.3 Tercer Factor

El tercer factor está asociado en términos directos a la Dedicación a la Tarea como elemento motivacional, e inversamente saturado, con una carga inversa muy similar, con la Aceptación de la Autoridad. Sería un factor bipolar. El hecho, viene a subrayar nuevamente el buen ajuste del sistema de medición a la teoría. Este factor se asocia a un 10% de la variabilidad.

2.3.4 Cuarto Factor

El cuarto factor presente en el modelo, que explica un 9 % del mismo y posee también carácter bipolar, es el que plantea, por una parte la requisición, o actitud activa como estrategia de logro de recompensas, en contraposición a la expectativa, que implicaría de fondo una actitud de

espera pasiva de las recompensas provenientes del medio o de las autoridades. La revisión de las definiciones planteadas en apartados anteriores de estas variables motivacionales permite ver claramente la coherencia de ese factor.

2.3.5 Quinto Factor

El quinto factor, de carácter bipolar, está asociado en términos directos a la Promoción como elemento motivacional, e inversamente saturado con la Aceptación de Normas y Valores. Este factor se asocia a un 7.6% de la variabilidad del modelo.

2.3.6. Sexto Factor

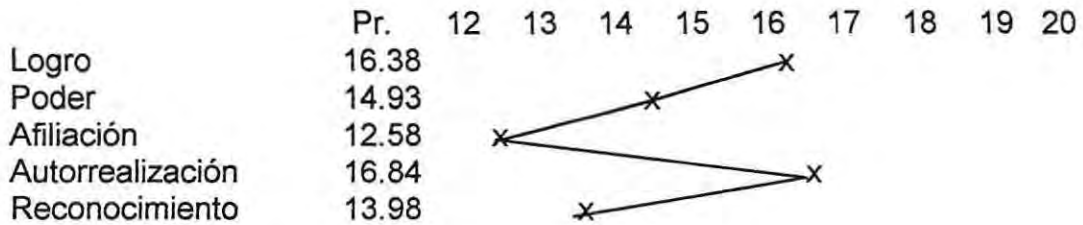
El sexto factor encontrado, es capaz de explicar un 6.7% de la variabilidad del modelo y se define en torno al liderazgo orientado a las personas, en contraposición al factor motivacional de Reconocimiento.

- Comparar los puntajes obtenidos por la muestra en los cinco factores comprendidos dentro de cada dimensión.
- Confrontar separadamente los valores altos y bajos de las Condiciones Motivacionales Internas, con los valores altos y bajos de las Condiciones Motivacionales Externas, para luego tratar de comprender cómo unos y otros se relacionan con los Medios Preferidos para Obtener Retribuciones Deseadas en el Trabajo.

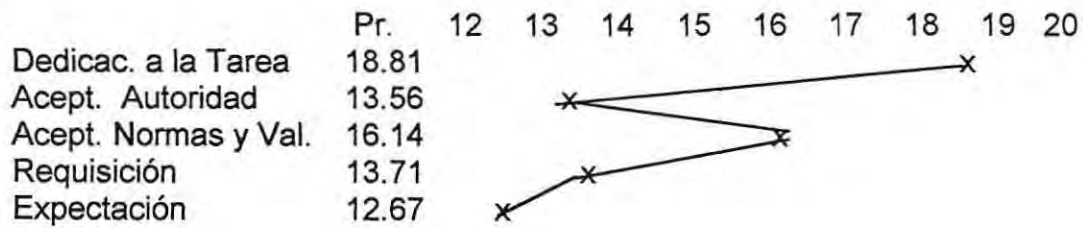
A partir de todos los elementos anteriores, es posible realizar la caracterización motivacional de la muestra estudiada, según veremos en la Figura N° 2:

FIGURA N° 2
 Perfil Motivacional de los Microempresarios²

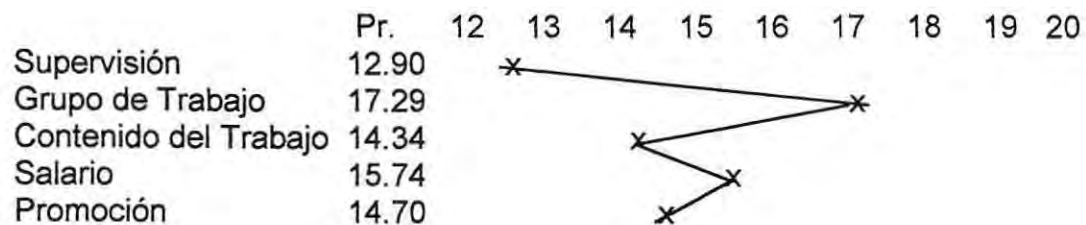
Condiciones Motivacionales Internas



Medios Preferidos para obtener
 Retribuciones Deseadas en el Trabajo



Condiciones Motivacionales Externas



² El Cuestionario de Motivación por el Trabajo contempla un puntaje mínimo de 5 y un máximo de 25 puntos para cada una de las escalas.

Los datos presentados en la Figura N°2 muestran que, respecto de las condiciones Motivacionales Internas, la Autorrealización y el Logro alcanzan valores altos en relación a los demás factores. Esto sugiere que para los microempresarios tiene especial relevancia el hecho de poder potenciar y hacer pleno uso de sus conocimientos y habilidades en el trabajo , así como también la intención de inventar, crear o hacer algo excepcional y aventajar a otros, obteniendo un alto nivel de excelencia. Las posibilidades de obtener relaciones interpersonales cálidas y satisfactorias en el ámbito laboral y de obtener atención, aceptación o admiración por parte de los demás, resulta menos motivador para ellos que los demás factores, lo que permite plantear que es posible describir a los microempresarios como motivacionalmente centrados en cumplir las metas y expectativas que tienen para sí mismos, más que en satisfacer necesidades y expectativas interpersonales.

Respecto de las Condiciones Motivacionales Externas, los resultados obtenidos muestran que los microempresarios presentan una alta preferencia por la posibilidad de relacionarse con otros en el trabajo de modo que se pueda compartir y derivar aprendizaje y apoyo, acompañado

de un interés moderado por el logro de compensaciones económicas adecuadas a los esfuerzos realizados. Por otra parte, muestran una escasa valoración del hecho de obtener consideración, reconocimiento o retroinformación por parte de un superior o autoridad al interior de la organización a la que pertenecen, lo cual es coherente con el tipo de actividad que los microempresarios desarrollan.

Respecto de los Medios Preferidos para obtener Retribuciones Deseadas en el Trabajo, los resultados muestran una clara disposición a dedicar tiempo, esfuerzo, iniciativa y responsabilidad a la ejecución de sus responsabilidades, como medio de primera instancia para obtener de su trabajo los beneficios deseados. Ello va acompañado de la capacidad para aceptar y poner en práctica los valores y normas relevantes para el funcionamiento y permanencia de la organización, así como al logro de los objetivos de la misma. Por otra parte, hay una baja valoración de la conducta de sometimiento y acato pasivo, tanto de las personas investidas de autoridad como de las actuaciones y decisiones de éstas, y especialmente de la pasividad para esperar que las retribuciones deseadas vengan de la benevolencia o iniciativa de las autoridades o superiores. Ello resulta altamente coherente con las características descritas

previamente, que describían a los microempresarios como individuos guiados por normas propias, que se traducen en una actitud activa de búsqueda de las metas autoimpuestas y con una baja predisposición a aceptar límites, autoridad o maneras de proceder impuestos externamente.

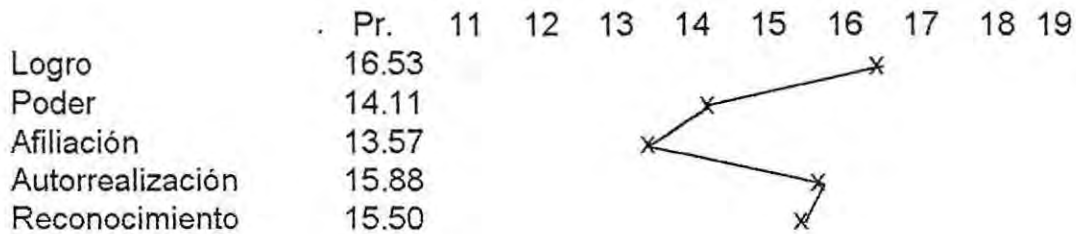
3.2 Perfiles Motivacionales Parciales:

A partir de los resultados obtenidos en el Análisis Multivariado de varianza (MANOVA), se pudo determinar que las variables Sexo y Rubro no tienen efecto sobre el perfil motivacional ni de manera principal ni en interacción, no obstante que sí tienen incidencia sobre algunos factores de manera específica; por ésta razón no se diseñarán en esta investigación perfiles separados para dichas variables.

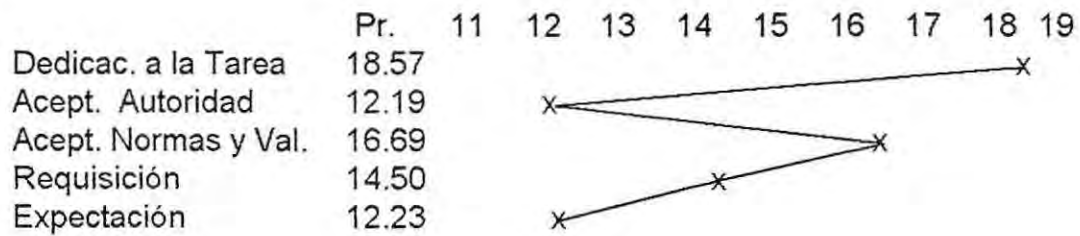
El Nivel Educativo es una variable que demostró tener efecto principal, tanto sobre el perfil motivacional como sobre algunos factores motivacionales específicos. Por esta razón hemos decidido presentar a continuación los perfiles correspondientes a los diversos niveles Educativos:

FIGURA N° 3
 Perfil Motivacional
 Microempresarios con Enseñanza Básica

Condiciones Motivacionales Internas



Medios Preferidos para obtener
 Retribuciones Deseadas en el Trabajo



Condiciones Motivacionales Externas

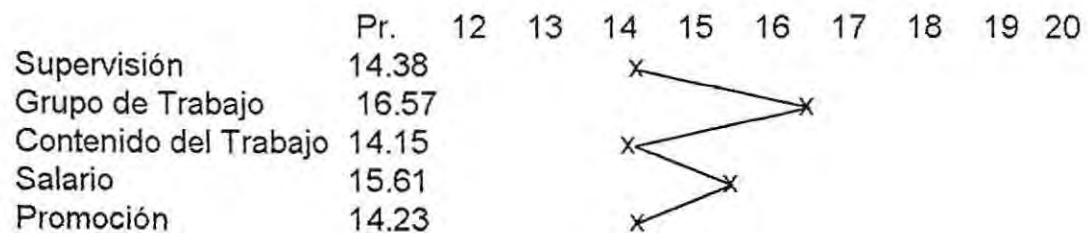
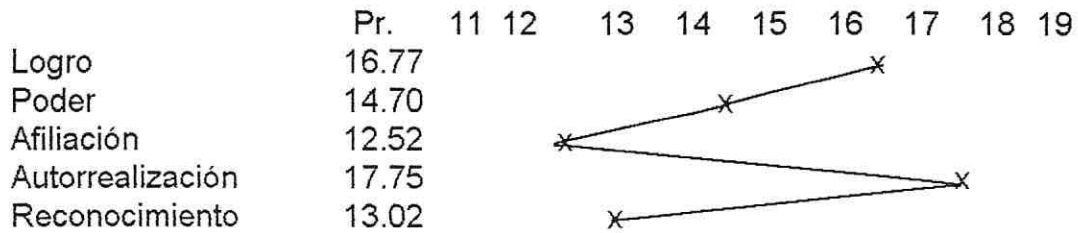
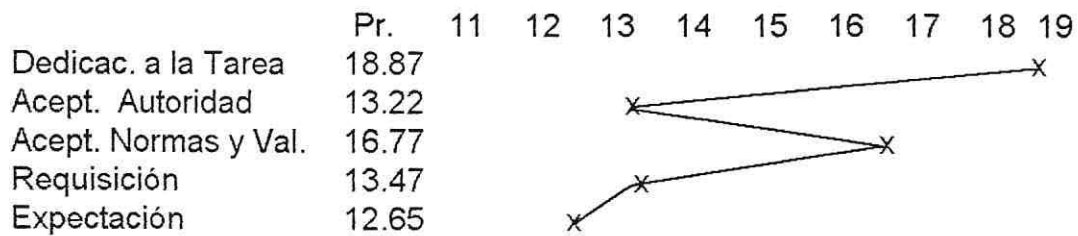


FIGURA N°4
 Perfil Motivacional
 Microempresarios con Enseñanza Media

Condiciones Motivacionales Internas



Medios Preferidos para obtener
 Retribuciones Deseadas en el Trabajo



Condiciones Motivacionales Externas

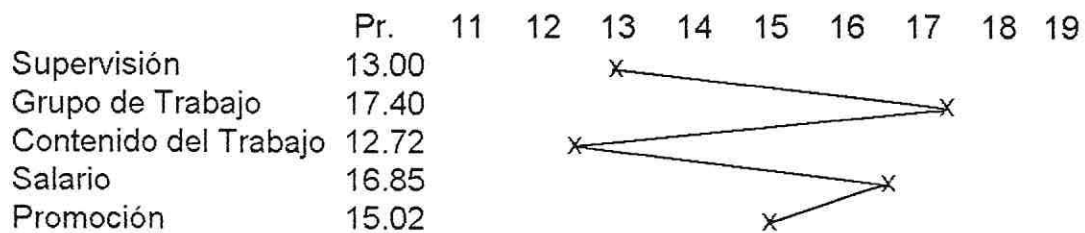
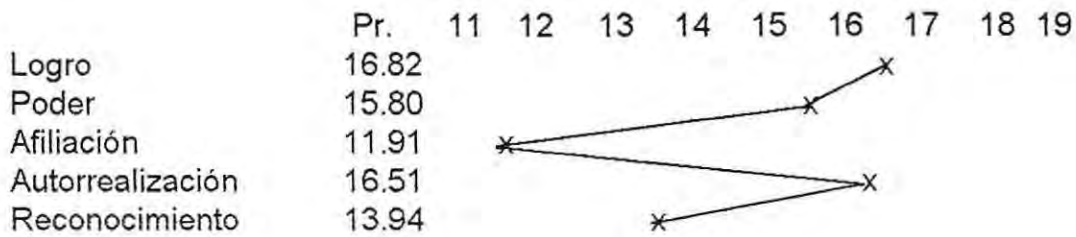
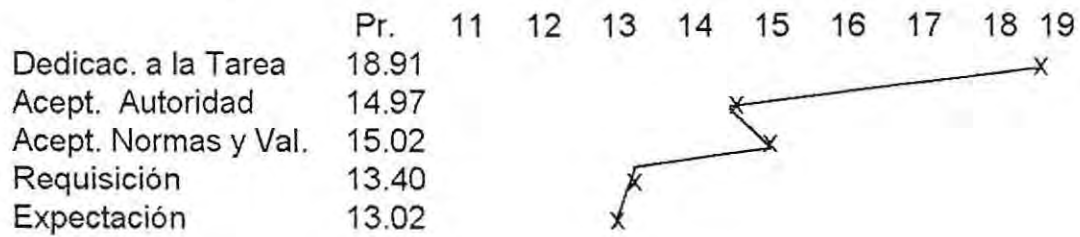


FIGURA N° 5
 Perfil Motivacional
 Microempresarios con Enseñanza Superior

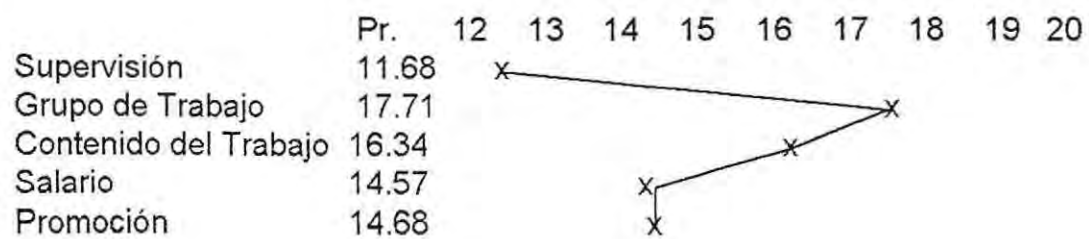
Condiciones Motivacionales Internas



Medios Preferidos para obtener
 Retribuciones Deseadas en el Trabajo



Condiciones Motivacionales Externas



Como podemos observar en las Figuras N° 3, N° 4 y N° 5 los perfiles motivacionales presentados por los microempresarios de los diferentes niveles educacionales sigue las mismas tendencias que el perfil general; sin embargo, es posible destacar algunas variaciones entre los diferentes grupos en las tres dimensiones motivacionales planteadas:

Respecto de las Condiciones Motivacionales Internas, cabe destacar que en función al Nivel Educacional se observan diferencias interesantes, puesto que las personas con nivel educacional superior puntuaron más bajo en Afiliación que aquellas con Enseñanza Media, y éstas a su vez más bajo que quienes contaban sólo con enseñanza Básica, estableciéndose entonces para la muestra que, a mayor nivel Educacional, menor motivación por la afiliación. Por el contrario, respecto de la variable Poder, se da una relación inversa, puesto que quienes marcaron una mayor puntuación en dicha variable fueron los microempresarios con Educación Superior, seguidos por aquellos con Enseñanza Media y finalmente por los microempresarios con Enseñanza Básica. Respecto de la variable Reconocimiento, se presenta una diferencia interesante entre las puntuaciones obtenidas por los microempresarios de Educación Superior y

Media, respecto de aquellos que sólo contaban con Enseñanza Básica, presentando estos últimos una mayor preferencia o interés por el Reconocimiento que los grupos anteriores. Finalmente, respecto de la Autorrealización, se observan diferencias entre los grupos, siendo la mayor puntuación en esta variable la del grupo de Enseñanza Media, y la menor la del grupo de Enseñanza Básica.

Respecto de las Condiciones Motivacionales Externas, las principales diferencias se aprecian en la variable Contenido del Trabajo, donde se puede apreciar que la Enseñanza Superior asigna la mayor importancia a dicha variable, mientras el menor puntaje atribuido a ella corresponde a los microempresarios con Enseñanza Media. Por el contrario, respecto a la variable Salario, la mayor puntuación corresponde al grupo de Enseñanza Media, y la menor al de Enseñanza Superior. Respecto de la variable Supervisión, los puntajes asignados disminuyen al aumentar el nivel Educativo.

Finalmente, respecto de los Medios Preferidos para Obtener Retribuciones Deseadas en el Trabajo, se mantienen las tendencias descritas en el perfil general, presentándose eso sí una tendencia a

disminuir la importancia atribuida a la aceptación de la autoridad en la medida que el nivel educacional de los grupos es menor. Respecto de la aceptación de normas y valores, el Grupo de Educación Superior asigna una importancia inferior a esta variable, en comparación con los otros grupos de microempresarios.

3.3 Perfil de Liderazgo de los Microempresarios

A continuación se presentará el perfil de estilos de liderazgo de la muestra. Cabe señalar que no se elaboraron perfiles por grupo, dado que, a partir de los análisis estadísticos realizados, no se encontraron efectos significativos de las variables independientes utilizadas sobre los estilos de liderazgo.

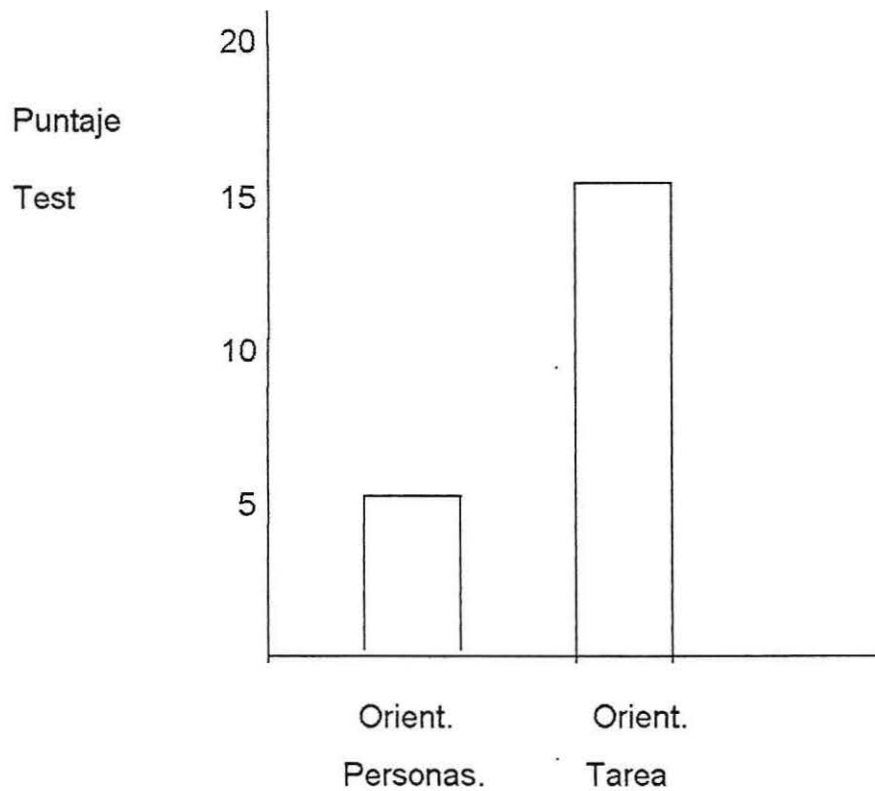
A partir de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo de Pfeiffer y Jones, los resultados observados en la muestra para cada uno de los factores de liderazgo son los siguientes:

Tabla N° 31
Resultados Generales
Estilos de Liderazgo en Microempresarios

	Promedio	D. Estandar
Orientación a la Tarea	15.66	2.39
Orientación a las Personas	5.83	2.12

A partir de los resultados consignados en la Tabla N° 31, se procedió a interpretar dichos resultados, insertándolos en las categorías a las cuales corresponden. Dicha interpretación se grafica en la siguiente Figura:

Figura N° 6
Representación gráfica de Orientación al Liderazgo



Donde: 0 - 5 puntos: Bajo
6 - 10 puntos: Medio
11 puntos y más: Alto

Como se puede apreciar en la Figura N° 6 el ejercicio del liderazgo en los microempresarios se caracteriza por una fuerte Orientación a la

Tarea y una baja Orientación a las Personas. Esto implica que tienden a ejercer una estrecha supervisión, para que sus subalternos desempeñen las tareas guiados por procedimientos previamente especificados y determinados por el microempresario. Tienden a priorizar los aspectos técnicos o de tarea del trabajo por sobre los aspectos relacionales o de interacción personal, mostrando un escaso interés por delegar la toma de decisiones, haciéndolas poco participativas. Como líderes al interior de su empresa están más preocupados del logro de las metas propuestas que de ayudar a sus colaboradores a satisfacer sus necesidades. La existencia y reconocimiento de diferencias individuales entre sus subalternos no es prioritario y, más bien, sólo es aceptable en la medida que no dificulte el cumplimiento de los objetivos planteados por él para su empresa. El rol central que el microempresario tiene en el desarrollo de su empresa se relaciona fundamentalmente con esta tendencia a determinar claramente los procedimientos y la forma en que deben hacerse las cosas, puesto que sólo confía en él mismo, en su conocimiento de su actividad y en sus habilidades para obtener los resultados que se propone.

4. NORMAS DE ESCALAS MOTIVACIONALES PARA MICROEMPRESARIOS:

Las siguientes tablas muestran los Puntajes Estandar (T) correspondientes a las escalas que conforman el perfil motivacional para la muestra de microempresarios.

Si bien es cierto la elaboración de estas Normas para utilización del Cuestionario de Motivación por el Trabajo excede los objetivos planteados para esta investigación, hemos decidido incluirlas como un aporte para el desarrollo de futuras investigaciones en éste ámbito, o bien para su utilización como una herramienta de evaluación para posibles trabajos a ser desarrollados con este grupo, desde la Psicología Social Organizacional.

TABLA N° 32
Escala Estandar (T)
de Condiciones Motivacionales Internas

P. Bruto	Logro	Poder	Afiliación	Autorreal.	Reconocim.
5	24	21	33	17	26
6	26	24	35	20	29
7	29	27	38	23	32
8	31	30	40	26	34
9	33	33	42	28	37
10	36	36	45	31	40
11	38	39	47	34	42
12	40	42	49	37	45
13	42	44	52	39	47
14	45	47	54	42	50
15	47	50	56	45	53
16	49	53	59	48	55
17	51	56	61	50	58
18	54	59	63	53	61
19	56	62	65	56	63
20	58	65	68	59	66
21	61	68	70	61	68
22	63	70	72	64	71
23	65	73	75	67	74
24	67	76	77	70	76
25	70	79	79	72	79
Prom:	16.38	14.93	12.58	16.84	13.98
D.S :	4.4	3.45	4.35	3.64	3.80

TABLA N° 33
 Escala Estandar (T)
 de Medios preferidos para Obtener
 Retribución en el Trabajo

P. Bruto	D. Tar	A.N.V.	A. Autor.	Requisic.	Expectación
5	9	12	23	23	22
6	12	16	26	26	26
7	15	19	29	29	29
8	18	22	32	32	33
9	21	26	36	36	37
10	24	29	39	39	40
11	27	33	42	42	44
12	30	36	45	45	48
13	33	39	48	48	51
14	36	43	51	51	55
15	39	46	55	54	59
16	42	50	58	57	62
17	45	53	61	60	66
18	48	56	64	63	69
19	51	60	67	66	73
20	54	63	70	69	77
21	56	66	73	72	80
22	59	70	77	76	84
23	62	73	80	79	88
24	65	77	83	82	91
25	68	80	86	85	95
Prom:	18.81	16.14	13.53	13.71	12.67
D.S	3.40	2.95	3.17	3.25	2.74

TABLA N°34
Escala Estandar (T)
Condiciones Motivacionales Externas

P. Bruto	Superv.	G.de Tr.	Cont. Tr.	Salario	Promoción
5	30	19	29	28	23
6	32	22	31	30	26
7	35	24	33	32	29
8	37	27	36	34	31
9	40	29	38	36	34
10	43	32	40	38	37
11	45	34	42	40	40
12	48	37	45	42	41
13	50	39	47	44	45
14	53	42	49	46	48
15	55	44	52	48	51
16	58	47	54	51	54
17	61	49	56	53	56
18	63	52	58	55	59
19	66	54	61	57	62
20	68	57	63	59	65
21	71	59	65	61	68
22	73	62	67	63	70
23	76	64	70	65	73
24	78	67	72	67	76
25	81	69	74	69	79
Prom:	12.90	17.29	14.34	15.74	14.70
D.S	3.90	4.00	4.38	4.91	3.60

CAPÍTULO QUINTO

1. CONCLUSIONES

En esta sección se presentarán las conclusiones a las que llega esta investigación de acuerdo al marco hipotético general, para posteriormente realizar algunas observaciones respecto de los hallazgos obtenidos.

1. Existe un perfil motivacional que permite definir a los microempresarios como un grupo particular y con características propias.

1.1 A partir de los resultados de esta investigación no es posible observar diferencias significativas en los perfiles motivacionales de hombres y mujeres. Sin embargo, es posible distinguir diferencias significativas entre los sexos en el factor motivacional Logro.

1.2 A partir de los resultados de esta investigación no es posible observar diferencias significativas en los perfiles motivacionales de los microempresarios de los diferentes rubros. Sin embargo, es posible distinguir diferencias significativas entre los rubros en el factor motivacional Logro.

relevancia el hecho de poder potenciar y hacer pleno uso de sus conocimientos y habilidades en el trabajo , así como también la intención de inventar, crear o hacer algo excepcional y aventajar a otros, obteniendo un alto nivel de excelencia. Ello corresponde en alta medida a las características propias de todo empresario, independientemente del rubro o tamaño de su empresa (Kolb, Rubin y Mc Intyre, 1982). En este sentido es posible decir que los sujetos de esta investigación, pese a no percibirse a sí mismos como empresarios, poseen características propias de éstos.

Los microempresarios presentan una alta preferencia motivacional por el grupo de trabajo, es decir, por la posibilidad de relacionarse con otros en el trabajo de modo que se pueda compartir y derivar aprendizaje y apoyo. Ello puede estar relacionado directamente con el carácter familiar de las microempresas, que mencionáramos con anterioridad. Por otra parte, muestran una escasa valoración del hecho de obtener consideración, reconocimiento o retroinformación por parte de un superior o autoridad al interior de la organización a la que pertenecen, lo cual es coherente con el tipo de actividad que los microempresarios desarrollan.

Resalta en los microempresarios su alto nivel de Dedicación a la Tarea, es decir, una clara disposición a dedicar tiempo, esfuerzo, iniciativa y responsabilidad a la ejecución de sus responsabilidades, como medio para obtener de su trabajo los beneficios deseados, lo cual es altamente coherente con la visión de la microempresa como una herramienta eficaz para la superación de la pobreza, en tanto el esfuerzo y la dedicación pudieran compensar la carencia de educación superior e incluso la falta de experiencia u oportunidades. Ello va acompañado de una baja valoración de las conductas de sometimiento y acato pasivo, tanto de las personas investidas de autoridad como de las actuaciones y decisiones de éstas, y especialmente de la pasividad para esperar que las retribuciones deseadas vengan de la benevolencia o iniciativa de las autoridades o superiores. Esto nos describe a los microempresarios como individuos guiados por normas propias, que se traducen en una actitud activa de búsqueda de las metas autoimpuestas , pero que a la vez conlleva un alto nivel de desconfianza respecto de posibles apoyos externos, tanto económicos como tecnológicos o de capacitación, alto nivel de individualismo y baja predisposición a aceptar límites, autoridad o maneras de proceder impuestos externamente, lo que dificulta en muchas ocasiones sus

posibilidades de agruparse, acceder a todos los beneficios que se les ofrecen y competir más ventajosamente en el mercado.

Respecto del perfil de liderazgo en los microempresarios, ellos se caracterizan por una fuerte Orientación a la Tarea y una baja Orientación a las Personas. Esto implica que tienden a ejercer una estrecha supervisión, y que tienden a priorizar los aspectos técnicos o de tarea del trabajo por sobre los aspectos de interacción personal. Como líderes al interior de su empresa están más preocupados del logro de las metas propuestas que de ayudar a sus colaboradores a satisfacer sus necesidades. Ello resulta altamente congruente con el perfil motivacional de los microempresarios, quienes presentaban, por una parte, una alta motivación por el Logro, alta Dedicación a la Tareas y un elevado interés por el Contenido del Trabajo, y por otra parte muestran como un factor motivacional de escasa valoración la Afiliación. El rol central que el microempresario tiene en el desarrollo de su empresa se relaciona fundamentalmente con esta tendencia a determinar claramente los procedimientos y la forma en que deben hacerse las cosas, puesto que sólo confía en él mismo, en su conocimiento de su actividad y en sus habilidades para obtener los resultados que se propone, rasgos vinculados a una alta orientación a la tarea, que, a la vez son

congruentes con la baja valoración de la expectación y de la supervisión en el perfil motivacional.

2. DISCUSIÓN

A partir de los resultados encontrados, es posible definir a los microempresarios como un grupo con características particulares. En primer término, es posible decir que en la microempresa no existen diferencias porcentuales de sexo, siendo esta una actividad en la que el número de mujeres y hombres es similar. Ello constituye un fenómeno interesante dado que la participación femenina en la actividad empresarial es escasa; Estudios realizados por Sernam plantean que, en nuestro país, la participación femenina en el ámbito empresarial (PYMES) no supera el 15%, siendo además inversamente proporcional al tamaño de la empresa, es decir, el número de mujeres empresarias es menor al aumentar el volumen de la organización (Sernam, 1994). Ello puede tener relación con las características de la microempresa como una actividad laboral susceptible de ser desarrollada a partir del ámbito físico del hogar y con la posibilidad de conciliar los espacios y roles familiares y laborales. Precisamente "esta posibilidad de conciliar los ámbitos doméstico y laboral constituye a la microempresa como una herramienta especialmente efectiva

en la superación de la pobreza para las mujeres jefas de hogar" (Wilson, 1992, pag.95).

Llama la atención que, pese a que el término microempresa suele estar asociado a la idea de labores de elaboración de productos en pequeña escala, sólo un 23.1% de la muestra desarrolla actividades de manufactura coincidentes con dicha descripción, siendo, por el contrario, el sector comercio el que presenta una más alta representación.

Los microempresarios aparecen además como un grupo que en su mayoría cuenta con formación Básica o Media completa o incompleta; sin embargo, los niveles de ingreso registrados superan, en promedio, los \$400.000, y más del 40% de la muestra declara obtener ingresos superiores a \$ 500.000, lo que podría sugerir que el desarrollo de la microempresa podría efectivamente constituir una alternativa viable para superar la pobreza, que generalmente va acompañada de la falta de oportunidades de educación. Por esta razón, como se mencionara en apartados anteriores, en los últimos años se han desarrollado importantes esfuerzos por proporcionar capacitación y fomento a este sector, sin embargo, como podemos apreciar en el análisis de resultados, aún es

mayoritario (80%) el grupo de microempresarios que carecen de capacitación, incluso entre quienes tienen vinculación con instituciones que la ofrecen, como es el caso de quienes componen esta muestra.

Respecto de la variable desarrollo, cabe destacar que el 88% de los microempresarios muestra, en base a los criterios descritos en esta investigación, perspectivas de desarrollo que a lo menos pueden ser catalogadas como normales, esto es, que permiten una adecuada subsistencia de la microempresa en el tiempo, lo que es coherente con lo planteado anteriormente; sin embargo, en base a los mismos criterios antes mencionados, sólo un 10 % de la muestra presenta reales posibilidades de crecimiento empresarial, que posibiliten su ascenso a categorías superiores (PYMES).

La experiencia previa en la actividad empresarial (tanto propia como familiar) no resulta ser, según los resultados obtenidos, un elemento determinante en el surgimiento de la microempresa, lo que podría tener relación con el auge y fomento de esta actividad en los últimos años y con las circunstancias económicas vividas por nuestro país en las últimas dos décadas , con la recesión de los años ochenta, en los cuales los niveles de

cesantía superaron el 30% y la posterior recuperación económica, que vino acompañada de una valorización social y política de la empresa. Ello, podría ser interpretado como un respaldo a la idea de que es posible desarrollar y formar microempresarios.

Respecto del apoyo familiar, este parece jugar un papel importante en la estructura de las microempresas, puesto que en más del 60% de los casos analizados existe uno o más familiares desempeñando labores directamente en la empresa. En este sentido es posible caracterizar a un alto número de microempresas como empresas familiares, en las cuales el núcleo familiar no es sólo un elemento de apoyo afectivo, sino que adquiere relevancia como unidad económica, lo cual podría tener interesantes efectos tanto a nivel de la estructura organizacional de las microempresas, como en las estrategias de funcionamiento de las mismas.

Esta Investigación ha pretendido realizar una contribución, desde la Psicología Organizacional, al conocimiento de un grupo de creciente importancia para el desarrollo de nuestro país y en el cual se cifran grandes esperanzas, fundamentalmente por lo que puede significar el desarrollo de la microempresa en el ámbito social, como herramienta para la superación

de la pobreza de muchas familias de nuestro país. La Psicología puede ser un gran apoyo a este proceso, tanto en el desarrollo de estrategias más eficientes de evaluación de las necesidades de este sector, como en la formulación de proyectos de capacitación efectivos, capaces de potenciar al aprendizaje en los microempresarios , e incluso en el diseño de estrategias de intervención organizacional que faciliten la adaptación exitosa de la microempresa en el medio social y económico.

Las limitaciones principales de este estudio están dadas por el carácter exploratorio del mismo, en tanto constituye una primera aproximación al tema, por lo cual los resultados obtenidos pueden ser objeto de posteriores revisiones y profundización. En este sentido las conclusiones planteadas constituyen una propuesta de inicio de posibles líneas de desarrollo de investigación. En este sentido, por ejemplo, proponemos como posibilidades de estudios futuros:

- Profundizar en la investigación referente a la vinculación entre el Nivel educacional y el desarrollo microempresarial.
- Profundizar el estudio de las variables descriptivas planteadas en esta investigación, desde una perspectiva tanto cualitativa como cuantitativa.

- Elaborar investigaciones centradas en otros procesos organizacionales, tales como el Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, procesos de Comunicación y toma de decisiones al interior de la microempresa, que no sólo involucren al microempresario, sino también a los demás integrantes de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso, José A.: "El Papel del Sector Informal en la Sociedad Mexicana: Un Acercamiento Crítico a las Microindustrias" . Revista Latinoamericana de Economía "Problemas del Desarrollo", Vol. XXII, nº 86, Ciudad de México, julio de 1991.
2. Beck, Robert C.: "Motivation: Theories and Principles". Editorial Prentice - Hall, Londres, 1978.
3. Bidegain, M. P. e Inostroza, A.: "Estudio de Satisfacción Laboral en una Muestra de Trabajadores Agrícolas de la Quinta Región". Tesis conducente al título de Psicólogo. Universidad de Chile, Santiago, 1996.
4. Cabrera G, Hernán y Toro A. Fernando: "Motivación para el Trabajo: Conceptos, Hechos y Evidencias Contemporáneas". Ediciones Cincel, Medellín, 1985.

5. Candia, Julio Cesar: "Gestión de Recursos Humanos en las Pequeñas y Medianas Empresas". Tesis de Grado para optar al Título de Ingeniero Comercial, U. de Santiago, Santiago, 1992.

6. Carvajal, M., Fiedler, A. y González, F.: "Perfil de la Microempresa y del Microempresario: Industria de la Transformación en México". Revista Latinoamericana de Economía "Problemas del Desarrollo", Vol. XXII N° 86, Ciudad de México, 1991.

7. Chiavenato, Idalberto: "Administración de Recursos Humanos" Editorial Mc Graw - Hill, C. de México, 1988.

8. Gardner, John: "El Liderazgo". Editorial Latinoamericana, colección estudios políticos y Sociales. Buenos Aires, 1991

9. Grosskoff, R. y Melgar, A.: "Sector Informal Urbano: Ingreso, Empleo y Demanda de su Producción. El caso Uruguayo." Ventas informales: Relaciones con el sector moderno, Capítulo IV. PREALC, Santiago de Chile, 1990.

10. Hampton, David: "Administración". Editorial Mc Graw- Hill, Ciudad de México, 1989.

11. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P.: "Metodología de la Investigación". Editorial Mc Graw- Hill, Ciudad de México, 1991.

12. Katz, Daniel y Kahn, R: "Psicología Social de las Organizaciones". Editorial Trillas, Ciudad de México, 1990.

13. Kolb D., Rubin I. y Mc Intyre, J: "Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos". Editorial Prentice- Hall, C. de México, 1982.

14. Lagos, Ricardo : "Formalizing the Informal Sector: Barriers and Costs". Revista Development and Change, Vol. XXVI, N° 1, Cambridge, Enero de 1995.

15. Locke, Edward: "Nature and Causes of Job Satisfaction" Ed. Rand Mc Nally, Chicago, 1976.

16. Martínez, Paulina: "Revisión Crítica de los aportes del liderazgo y efectividad en los últimos diez años". Tesis conducente al título de Psicólogo P. Universidad Católica de Chile, Santiago, 1993.

17. Myers M. y Myers G.: "Administración mediante la Comunicación". Editorial Mc Graw Hill, C. de México, 1983.

18. Ochoa R, Mónica: "Adaptación de la Prueba C.M.T: Estudio Piloto en Cinco Muestras de la Ciudad de La Serena". Tesis conducente al título de Psicólogo. Universidad de La Serena, La Serena, 1995.

19. Pfeffer, Jeffrey: "El poder en las organizaciones: Política e influencia en una empresa". Editorial Mc Graw- Hill, Madrid, 1993.

20. Pirela, Hugo: "La zona Gris en el Desarrollo de la Microempresa". Revista de la Fundación Interamericana "Desarrollo de Base", Vol. XIV, Nº 2, Virginia, 1990.

21. Robbins, Stephen: "Comportamiento Organizacional". Editorial Prentice - Hall, C. de México, 1987.

22. Schein, Edgard: "Psicología de las Organizaciones". Editorial Prentice - Hall, C. de Mexico, 1982.
23. Schlemenson, Aldo: "Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal: Crisis y conflicto en contextos turbulentos". Editorial Paidós, Buenos Aires, 1987.
24. Selltiz, W: "Método de Investigación en las Relaciones Sociales". Ediciones Rialp S.A. Madrid, 1971.
25. SERNAM: "Mujer y Empresa". Documento de Trabajo N° 28, Santiago, 1994.
26. Toro, Fernando: "Manual del Cuestionario de Motivación para el Trabajo" Ediciones Cincel Ltda, Medellín, Colombia, 1993.
27. Wilson, F. : "Industria Informal, Talleres y Ambito Doméstico". Revista Mexicana de Sociología de la Universidad Autónoma de México, año 54 N°4, Ciudad de México, 1992.

28. Yukl, Gary: "Leadership in Organizations". Editorial Prentice- Hall,
New Jersey, 1989.

APÉNDICE N° 1
INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Cuestionario de Motivación por el Trabajo (CMT)

1) LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a.- Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades.
- b.- Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros.
- c.- Saber que otras personas me aprecian.
- d.- Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados.
- e.- Poder ocuparme en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades.

2) LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a.- Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.
- b.- Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo.
- c.- Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo.
- d.- Poder ocuparme en lo que verdaderamente sé y puedo hacer bien.
- e.- Poder resolver con más éxito que los demás los problemas difíciles del trabajo.

3) LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a.- Tener personas a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento.
- b.- Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas.
- c.- Darme cuenta que perfecciono mis conocimientos.
- d.- Ser mejor en el trabajo que el común de las personas.
- e.- Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona.

4) LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a.- Contar con la compañía y apoyo de mis compañeros de trabajo.
- b.- Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.
- c.- Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo.
- d.- Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación.
- e.- Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en su trabajo.

5) LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a.- Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas.
- b.- Estar con personas que sean unidas, se apoyen y se defiendan mutuamente.
- c.- Que las otras personas reconozcan mis méritos.
- d.- Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante.
- e.- Poder aplicar los conocimientos que poseo.

6) USUALMENTE, EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA OBTENER UN TRATO JUSTO Y CONSIDERADO POR PARTE DEL JEFE ES:

- a.- Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar riesgos de pérdidas y daños.
- b.- Con todo respeto solicitarle un trato justo y considerado cuando sea necesario.
- c.- Dar cumplimiento a lo que él espera que uno lleve a cabo.
- d.- Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido.
- e.- Dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias.

7) EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA TENER UN TRABAJO VERDADERAMENTE INTERESANTE ES:

- a.- Ponerle empeño e imaginación.

- b.- Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que me interese.
- c.- Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas.
- d.- Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad.
- e.- Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicite.

8) USUALMENTE EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA LOGRAR UN AUMENTO DE SUELDO Y MEJORES BENEFICIOS ECONÓMICOS ES:

- a.- Convencer al jefe que poseo suficientes méritos para ello.
- b.- Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad.
- c.- Aceptar y cumplir las funciones, normas y reglamentos del trabajo.
- d.- Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato.
- e.- Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades.

9) EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA OBTENER UN ASCENSO EN EL TRABAJO ES:

- a.- Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa.
- b.- Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo.
- c.- Concencer al jefe, no sólo con palabras sino con mi rendimiento, de los méritos y capacidades con que cuento.

- d.- Darle tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos y capacidades.
- e.- Dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe de la dependencia en que uno trabaja.

10) EL MEDIO MÁS EFICAZ PARA PODER INTEGRARSE A UN GRUPO DE TRABAJO ES:

- a.- Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo.
- b.- Ofecer apoyo cuando sea necesario para obtener ventajas o beneficios para todos.
- c.- Colaborar con ellos para que puedan sacar adelante los trabajos encargados por el jefe.
- d.- Esperar que, a medida que me vayan conociendo, me acepten y me tengan en cuenta.
- e.- Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales.

11) LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:

- a.- Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente.
- b.- Tener buenos ingresos económicos y prestaciones para mi beneficio y el de mi familia.
- c.- Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad.

d.- Poder integrar mis esfuerzos a los de otras personas para producir resultados que nos beneficien a todos.

e.- Poder experimentar interés y motivación por mis tareas.

12) LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:

a.- Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia.

b.- Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante.

c.- Poder integrar un equipo con gente dinámica.

d.- Que mi jefe evalúe mi rendimiento de manera considerada, comprensiva y justa.

e.- Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes.

13) LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:

a.- Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en mi misma ocupación.

b.- Trabajar en equipo con gente de la que yo pueda aprender.

c.- Tener un jefe que me de a conocer los resultados de mi trabajo.

d.- Tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad.

e.- Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes.

14) LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:

- a.- Trabajar con otros para beneficiarme con sus conocimientos y experiencia.
- b.- Saber que, periódicamente, puedo recibir aumentos salariales.
- c.- Llevar a cabo actividades variadas y de interés, que me eviten la rutina y monotonía.
- d.- Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación.
- e.- Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que en mis errores.

15) LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:

- a.- Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad.
- b.- Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo.
- c.- Tener un jefe que, antes de exigir, me apoye y me motive.
- d.- Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas.
- e.- Tener ascensos que me permitan saber que se tiene en cuenta mis capacidades.

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

Las siguientes afirmaciones describen varios aspectos del comportamiento de liderazgo.

Responda cada una de ellas según la forma en que usted actúa como empresario. Para ello ponga al lado derecho de la afirmación la letra que corresponda según el siguiente criterio:

- (S) Siempre
- (F) Con Frecuencia
- (V) A veces
- (R) Rara vez
- (N) Nunca

- 1.- Como jefe, actúo como portavoz y representante de los intereses de mis trabajadores: ()
- 2.- Yo estoy a favor de que se trabajen horas extraordinarias: ()
- 3.- Doy a mis empleados mucha libertad en su trabajo: ()
- 4.- Me gusta que en el trabajo se sigan procedimientos uniformes, o sea, que las tareas sean realizadas siempre de la forma pre-establecida: ()

- 5.- Como jefe, permito a mis empleados usar sus propios criterios en la solución de problemas: ()
- 6.- Insisto a mis empleados sobre la importancia de superar a nuestros competidores: ()
- 7.- Como jefe, siento que represento a todos quienes trabajan en mi empresa: ()
- 8.- Me preocupo de que todos los miembros de mi empresa pongan su mayor esfuerzo en el trabajo: ()
- 9.- Pongo en práctica mis nuevas ideas para mejorar mi empresa: ()
- 10.- Permito a mis empleados realizar su trabajo basándose exclusivamente en su criterio: ()
- 11.- Me interesa lograr superar a mis competidores: ()
- 12.- Puedo tolerar sin problemas las situaciones de espera y la incertidumbre: ()
- 13.- Frente a los demás, yo hablo en nombre de mis trabajadores: ()
- 14.- Mantengo un ritmo rápido de trabajo: ()

- 15.- Cuando asigno a mis empleados una tarea, les doy libertad para ejecutarla: ()
- 16.- Me intereso por resolver los conflictos cuando éstos surgen entre mi personal : ()
- 17.- Me preocupo mucho por los detalles: ()
- 18.- Soy el representante de mis trabajadores frente a las autoridades:()
- 19.- Me es difícil dar a mis empleados libertad de acción: ()
- 20.- Yo soy quien decide qué debe hacerse en mi empresa y cómo hacerlo: ()
- 21.- Me esfuerzo por elevar la producción de mi empresa: ()
- 22.- Delego en algunos de mis empleados ciertas atribuciones o tareas que podría reservarme: ()
- 23.- Generalmente las cosas resultan tal cual yo lo he previsto: ()
- 24.- Dejo a mis empleados un alto grado de iniciativa: ()
- 25.- Asigno a cada empleado una tarea específica: ()

- 26.- Habitualmente, estoy dispuesto a introducir cambios en mi forma de hacer las cosas: ()
- 27.- Es bueno exigir a mis empleados que se esfuercen más: ()
- 28.- Confío en que mis empleados pongan en práctica su buen juicio en el trabajo: ()
- 29.- Programo con anticipación el trabajo que hay que realizar: ()
- 30.- Me niego a dar a mis subordinados explicaciones por las decisiones que tomo: ()
- 31.- Me interesa convencer a mis empleados de que mis sugerencias les serán de utilidad en el trabajo: ()
- 32.- Permito a mis empleados fijar su propio ritmo de trabajo: ()
- 33.- Insisto en que mis empleados superen las metas impuestas para el trabajo: ()
- 34.- Tomo las decisiones necesarias sin pedir la opinión de ninguno de mis empleados: ()
- 35.- Exijo a mis empleados acatar las reglas y normas de mi empresa:()

PAUTA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

1.- Identificación del Entrevistado:

- Nombre completo
- Edad
- Último año escolar cursado
- Ocupación anterior
- ¿Ha participado usted en algún curso de capacitación para la microempresa?

2.- Información referente a la Microempresa:

- ¿A qué actividad se dedica su empresa?
- ¿Cuánto tiempo lleva desarrollando esta actividad?
- ¿Cómo se inició en esta actividad?
- ¿Ha tenido, usted o su familia, experiencia anterior como microempresario?

- ¿Cuántas personas trabajan en su empresa? ¿Trabaja algún otro miembro de su familia en la empresa?
- Aproximadamente ¿Cuál es el nivel de ventas mensual de su empresa?
- Aproximadamente ¿Qué porcentaje de la cifra anterior son sus ganancias o utilidades?
- ¿Cómo evalúa usted el desarrollo de su empresa?
- ¿Cómo visualiza usted el desarrollo de su empresa en el futuro?