



**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**PRE-PROYECTO DE INVESTIGACION:**

**INCIDENCIA DE LA MOTIVACIÓN, LA SATISFACCION  
LABORAL Y EL LIDERAZGO TRASFORMACIONAL  
SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL EN EQUIPOS DE  
TRABAJO EN EL SECTOR GASTRONÓMICO.**

**MARIA DE LOS ANGELES MUÑIZ MARIÑO**

**C.I: 3.353.996-1**

**MONTEVIDEO, JULIO, 2015**

**TUTORA: LORENA FUNCSTA**

## **RESUMEN**

El presente pre -proyecto se enfoca en el estudio de los efectos de la motivación, la satisfacción laboral y el liderazgo y de su incidencia sobre el desempeño laboral en equipos de trabajo del sector gastronómico en Uruguay

Un buen funcionamiento de los equipos de trabajo incide de forma satisfactoria sobre el desempeño y resultados del mismo. Por eso es importante conocer el grado de motivación y satisfacción con que se desempeñan sus integrantes. Por otra parte, el liderazgo que se ejerza sobre los equipos de trabajo es también relevante en cuanto al desempeño de los mismos. En los últimos tiempos uno de los enfoques que se plantea para el liderazgo es el transformacional, orientado a la participación y flexibilidad hacia los integrantes. Este enfoque incluye componentes que conducirían al logro de metas y objetivos comunes a partir de generar niveles de satisfacción y motivación que permitan el buen desempeño de los miembros del equipo.

El presente estudio se realizará en diferentes empresas del rubro gastronómico de los sectores públicos y privados de Montevideo. Las mismas serán seleccionadas de forma aleatoria en diferentes servicios tales como: restaurantes, hoteles, y concesiones.

De esta forma y mediante un diseño correlacional se analizará como las variables motivación, satisfacción y el liderazgo inciden sobre el desempeño de equipos de trabajo del sector gastronómico. El tipo de metodología descriptiva que se utilizará permitirá conocer e identificar las relaciones que existen entre estas variables, a través de la aplicación de cuestionarios auto administrados. Utilizados como herramientas para lograr los objetivos propuestos.

Palabras claves: Motivación, satisfacción, Liderazgo, Desempeño, Equipos de trabajo, sector Gastronomía

## **FUNDAMENTACION**

El presente pre-proyecto busca explorar cómo la motivación, la satisfacción laboral y el liderazgo inciden sobre el desempeño laboral de los equipos de trabajo en el área gastronómica

De forma general, algunos trabajos afirman que el no involucrar a los trabajadores en los programas de implementación de tareas y diseñarlos sólo en base a percepciones y expectativas de los jefes, puede traer consecuencias sobre la organización como ser

absentismo laboral, pérdidas económicas, de tiempo productivo, etc., y otros relacionados con el trabajador como por ejemplo, ser la pérdida de motivación o satisfacción, lo cual va en desmedro de su desempeño y de su bienestar laboral. Mantener la motivación, no es una tarea sencilla, porque está relacionada íntimamente con las ideas singulares, que la persona tiene sobre sí mismo (Aguilar, Canto, Carrillo y Delille, 2010).

Si consideramos que la satisfacción laboral es una actitud y por lo tanto una disposición, es de esperar que los trabajadores con un bajo nivel de satisfacción experimenten baja disposición para hacer sus tareas y permanecer en su trabajo.

Satisfacción laboral y motivación son conceptos diferentes, y aunque existen teorías de la motivación y teorías sobre la satisfacción, en algunos trabajos de investigación suele no hacerse esta distinción, evidencia de lo señalado por Schultz (1991) quien declara que es difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción con el trabajo debido a su estrecha relación (Aguilar Ortega, Cetina Canto et al, 2012, pág. 140)

A su vez, el desempeño se define según Chiavenato (2000) como la conducta que tiene el trabajador en la búsqueda de sus objetivos y la estrategia individual que utiliza para lograrlos. Para evaluarlo es imprescindible considerar las habilidades de cada trabajador donde la evaluación del desempeño es una técnica que beneficia tanto a la organización como a los trabajadores ya que permite: a) señalar con claridad sus obligaciones b) controlar que la tarea se realice c) establecer normas d) conocer qué medidas se deben tomar para mejorarlo e) conocer aquellos aspectos de comportamiento y desempeño que más toma en cuenta la empresa (Enríquez ,2014).

En cuanto a los equipos de trabajo, en la actualidad se torna un desafío pensar en el equipo como un modo de trabajo que permita el enriquecimiento personal o colectivo y productivo a la vez. Así, dicho equipo no puede estar centrado solamente en la productividad en desmedro de la excelencia, del bienestar del trabajador (Carbajal, 2008, pág. 23).

Estas características se extrapolan a los equipos de trabajo del sector gastronómico donde el desempeño que cada uno de sus integrantes realiza es fundamental para el cumplimiento de los objetivos.

En relación a los equipos de trabajo en concreto, Gibson, Porath, Benson y Lawler (2007) afirman que éstos se han convertido durante las últimas cuatro décadas en un elemento central para el funcionamiento de una organización. Este hecho ha sido observado en distintas investigaciones que dan cuenta del efecto positivo entre el

trabajo basado en equipos y la calidad de los servicios que una organización ofrece (Rico, Alcocer de la Hera, Taberner, 2010).

Con respecto al liderazgo, los planteamientos de Conger, Kanungo y Menon (2000) Denison (1990) Jung y Avolio (2000) Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson, y Wallace (2005) Patterson, Warr y West (2004) afirman que el mismo sería efectivo, si quienes lo ejercen logran conducir a sus colaboradores, en distintas situaciones hacia el logro de objetivos y metas comunes generando a su vez satisfacción y compromiso en los equipos de trabajo. En cambio aquellos que dirigen únicamente focalizados en cumplir con los objetivos de la empresa, descuidan aspectos vinculados a la satisfacción y bienestar del empleado que según estos autores influye en la calidad del desempeño (Contreras, Barbosa, Uribe, Mejía, 2009).

En el área gastronómica y en servicios brindados por equipos son pocos los antecedentes con que se cuenta en nuestro país concretamente en relación a la incidencia de la motivación, la satisfacción y el liderazgo sobre el desempeño de equipos de trabajo del sector gastronómico, de modo que a través de este pre proyecto se espera contribuir a generarlos.

### **ANTECEDENTES:**

En este trabajo se pretende establecer la incidencia de la motivación, la satisfacción laboral y el liderazgo sobre el desempeño de equipos de trabajo en el sector gastronómico. Si bien no hay trabajos específicos en el Uruguay sobre este tema de forma general, si los hay sobre las variables involucradas.

En este apartado se desarrollan los trabajos sobre motivación, satisfacción, desempeño equipos de trabajo y liderazgo que enmarcan los trabajos realizados por: Garcia (2010), Granados Patiño Díaz (2009), Martínez y Ramírez (2010), Colquitt, Lepine y Noe (2000), Santander (2008) Gallardo, Espluga y Triado (2007) Lic.Cereni y la Cra. Garcia R.(2013),Bravo ,Peiro y Rodríguez (1996) ,Jaramillo (2012) , Gallegos (2000) Perez Azzollini (2013) Benavidez Espinoza y Escriba Moreno (2001) Garcia y Cordero (2008) y Contreras, Barboza, Uribe y Mejía (2009).

### **MOTIVACIÓN:**

Según lo que plantea Garcia R. (2010) hay una serie de elementos para que la motivación sea percibida como positiva: una buena relación con los compañeros, un ambiente de trabajo con una buena comunicación que evite situaciones tensas, para generar un espacio donde el trabajador se sienta cómodo. Cuanto mayor afinidad

hay entre el trabajador y el puesto que desempeña, más sencillo es que el trabajador se sienta motivado para hacer su trabajo de la mejor manera posible.

En esta línea Granados Patiño Díaz (2009) habla de factores positivos y negativos que hacen que el empleado se desempeñe de forma entusiasta. Dentro de los mismos se encuentra: la forma en que se comunica con su superior, la motivación que reciba por parte del mismo, donde también es importante la capacitación, la remuneración y el reconocimiento que reciba por parte de sus superiores y de sus compañeros.

A su vez, un estudio realizado por Martínez R y Ramírez M (2010) mostró que un ambiente laboral que otorgue condiciones para que el trabajador se sienta autónomo, competente y reconocido en su trabajo, elevará su motivación.

Respecto a la motivación en general, Colquitt, Lepine y Noe (2000) manifestaron que la misma no solo estaría influenciada por características personales, sino que sería el resultado una interacción entre el contexto y la situación en la que se ubique el trabajador (Chaparro, 2006).

En cuanto a la motivación laboral específicamente Gallardo, Espluga y Triado (2007) plantean que ésta se definiría en el ámbito del compromiso entre la organización y el sujeto para el logro de objetivos que benefician a ambas partes, fundamentándose en factores intrínsecos que estarían relacionados directamente con el trabajador, el cual realiza acciones marcadas por su voluntad para conseguir sus metas y satisfacer sus necesidades acorde a sus habilidades. Estos autores mencionan también la incidencia de factores extrínsecos los cuales proceden de la organización y ponen a disposición de los individuos elementos necesarios que le permiten a los sujetos alcanzar los objetivos que el sujeto y la organización tienen en común.

Específicamente dentro del área gastronómica, se plantea que dentro de este ámbito para lograr funcionalidad es necesario que en el personal haya motivación, no sólo monetaria, sino personal, directa lo que significaría que quien dirija el equipo debe mantener a sus miembros en armonía para cumplir los objetivos (Santander, 2008).

Desde esta perspectiva la motivación se referiría al buen trato por parte de quien dirige y, el reconocimiento hacia un trabajo bien realizado. Además de que sería una meta que guía el trabajo y el esfuerzo para alcanzar calidad en la tarea.

Por último y en cuanto a algunos de los efectos de la motivación, Cerini y Garcia (2013) plantean la motivación como un factor clave para retener a los mejores, aumentar el compromiso, disminuir el absentismo y mejorar el desempeño.

## **SATISFACCION LABORAL**

Con respecto a la satisfacción en el trabajo, es en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. El interés por el estudio sobre esta se basa en fundamentos culturales, históricos, funcionales y prácticos. Los culturales y/o históricos hacen hincapié en la búsqueda de bienestar social general y de contextos laborales que ofrezcan oportunidades de desarrollo y mejor calidad de vida. En países como Suiza, Alemania y Holanda consideran importantes que las personas se sientan bien realizando su trabajo, porque subyace la idea de que de esta manera se ofrecerían resultados más satisfactorios (Bravo, Peiro, Rodríguez, 1996).

A su vez, el concepto de satisfacción laboral refleja cambios históricos. Por ejemplo:

Staw (1984) plantea tres etapas: la primera en los años 60 con el surgimiento de un gran interés en el tema. En la segunda, en cambio, hay un desinterés que se debió a que las relaciones entre satisfacción, productividad y rendimiento comienzan a ser cuestionadas, se sostenía que un empleado satisfecho tendría un mejor rendimiento, se estaría viendo la satisfacción como causa de rendimiento. En la tercera etapa, ya en los años 80 resurge el interés al comenzar a pensar la satisfacción como una actitud con consecuencias para el empleado y la organización. Adquieren importancia temas como: calidad de la vida laboral, impacto del trabajo sobre la salud mental y relaciones entre trabajo y vida familiar (Bravo, Peiro y Rodríguez, 1996).

Varios trabajos afirman que podría tomarse como comienzo de estudio de la satisfacción los trabajos de Elton Mayo (1920) el cual comenzó investigando sobre los efectos que los descansos y la iluminación tienen sobre la productividad, donde pronto empezaron a tomar en cuenta las actitudes del trabajador. Comienza a surgir, a raíz de sus investigaciones un nuevo lenguaje en la administración: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, etc., ya no solo se habla de autoridad, jerarquía o racionalización del trabajo.

Según Peiró (1984) “esta investigación temprana fue el núcleo del trabajo actual sobre el cambio de ambiente (diseño de puestos) para mejorar la vida laboral” (Bravo, Peiro, y Rodríguez, 1996, pág. 344)

En dichos estudios se confirma que las recompensas económicas no son lo único que motiva al hombre, sino que existen otras: las no materiales, simbólicas y sociales. Los hombres cuando están trabajando, no están aislados unos de otros sino que están unidos a través de relaciones, especialmente en el marco de los grupos. Estos grupos inciden en sus necesidades y satisfacciones de las mismas (Jaramillo, 2012).

A su vez se halló que los empleados tienen “fuertes sentimientos hacia su trabajo, por lo que se comenzaron a resaltar los factores actitudinales e interpersonales”. (Bravo, Peiro y Rodríguez, 1996, pag.344).

Posteriormente, Hoppock (1935) realiza el primer estudio sistemático sobre la satisfacción en el trabajo y examina los factores que la afectan: fatiga, supervisión, desarrollo y condiciones de trabajo. Estos resultados modifican la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral. En cuanto a los fundamentos de orden funcional, Muchinsky (1993) demuestra con sus investigaciones sobre la satisfacción como se relaciona con otras variables importantes: el absentismo, el cambio de trabajo y el rendimiento, las que permiten observar la importancia de la vida laboral personal dentro de la organización. Finalmente, los fundamentos de carácter práctico afirman que la satisfacción sería una variable con facilidad para ser medible, Griffin y Bateman (1986) plantean que es un “concepto paradójico” porque si bien es de los más utilizados los instrumentos disponibles para medir dicha variable no representan de forma exhaustiva el cuerpo teórico existente sobre la misma (Bravo, Peiro y Rodríguez, 1996).

### ***DESEMPEÑO***

Tanto la motivación como la satisfacción laboral estarían vinculadas al desempeño.

Uno de los primeros estudios sobre desempeño es el de Mc Clelland (1973) el cual está orientado a detectar características individuales que podrían predecir el éxito en el desempeño laboral, en los sujetos que afrontan una selección de personal. Para su trabajo tomo como variable el buen desempeño de un grupo de personas en su trabajo. Las estudió durante un largo tiempo verificando que el mismo está más relacionado a las características personales que a sus competencias en aspectos como: conocimientos y habilidades. Estos criterios son los utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con la biografía, la experiencia o la profesión (Gallegos, 2000).

En cuanto al estudio del desempeño en equipos de trabajo, Goodwin, Bunke, Widman y Salas (2009) han observado un aumento en las investigaciones orientadas al desarrollo de métodos y teorías para conocer la eficacia de los mismos.

### ***EQUIPOS DE TRABAJO***

Mc Caskey (1997) considera que el desempeño de un equipo debe medirse en tres dimensiones: productividad (como se complacen las necesidades del cliente)

satisfacción (implica como los miembros del equipo se sienten con respecto a la forma y a los logros en su trabajo) y el crecimiento personal (el aprendizaje y desarrollo que alcanzan sus miembros trabajando juntos).

A su vez, Newmark, Koehler y Philippe (2008) realizaron un estudio donde comprobaron que los grupos se hacen equipos cuando hay un sentido del compromiso compartido una integración de las partes para lograrlo. (Pérez, Azzollini , 2013)

Por su parte, Carneiro (1997) plantea que para la creación ,unidad y mantenimiento del equipo es relevante la gestión que se realice del mismo, por ello el coordinador de equipos tiene que tener un temperamento adecuado y con características específicas . Esto es vital porque él crea las normas y leyes de comportamiento que movilizan y rigen al equipo y a él mismo. (Benavides Espinoza y Escribá Moreno, 2001).

En este sentido, el concepto de liderazgo toma relevancia en el ámbito de los equipos de trabajo.

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales transformando grupos en equipos eficaces” (Garcia y Cordero, 2008, pag.53)

Es importante para quien dirige un equipo gastronómico tener presente la relación con quienes lo integran para que desarrollen un sentido de pertenencia que contribuya a que el servicio no se vea afectado por un mal desempeño. Respecto a esto Granados Patiño Díaz (2009) dice:

“La comunicación inadecuada, autoritaria o agresiva, generan en nuestros clientes internos además de otros factores, insatisfacción, lo que ocasiona algunas veces inconscientemente, que se proyecte una mala imagen del establecimiento durante la prestación del servicio. No olvide que la empresa funciona como un sistema humano, en donde uno de los órganos funcione mal, inmediatamente el malestar se sentirá latente durante la prestación del servicio”

Niedhammer, Bugel, Golberg, Leclerc y Gueguen (1998) plantearon que los estilos de liderazgo que fomentan roles confusos y que no favorecen la autonomía para la toma de decisiones, afectan la salud y percepción de bienestar del empleado y se asocia al absentismo laboral. Paralelamente, Wilkinson y Wargner (1993) mostraron que aquellos líderes que no brindan apoyo, son hostiles o se muestran poco



considerados, generan stress en sus empleados (Contreras, Barbosa, Uribe, Mejía , 2009).

Kagano, Nonaka, Sakalibara y Okimura (1985) citados por Fernández (1993) compararon el liderazgo en organizaciones japonesas y americanas. Observaron que en las organizaciones japonesas orientan su estilo de liderazgo a la información para resolver los conflictos, a través de consultas previas amplias, antes de tomar acciones. Esto permite que los miembros del equipo desarrollen habilidades interpersonales. Mientras que el americano, enfocando más su liderazgo hacía la tarea, busca solucionar mediante la confrontación, lo que llevaría a los miembros del equipo a buscar un especialista que los ayude con la solución de los mismos. Robbins (1996) plantea que el liderazgo debe orientarse hacia la comunicación, información y participación y no solo a las tareas (Benavides Espinoza y Escribá Moreno, 2001).

Por otra parte, las investigaciones de Al Hussami, (2008) Cuadra Peralta y Veloso Besio, (2007) Emery y Barker, (2007) Judge, Piccolo y Llies, (2004) Shieh, Mills y Waltz, (2001) Yi-Feng, 2009) muestran que aquellos que ejercen un liderazgo transformacional mejoran la satisfacción laboral de los empleados porque según lo expresado por Bass( 1981) son líderes que logran modificar las actitudes, creencias y valores básicos de quienes lo siguen, para inspirarlos a conseguir objetivos mayores y hacer su trabajo obteniendo resultados mejores a los niveles mínimos exigidos por la organización(Perez y Azzollini ,2013).

## **MARCO TEORICO**

En este apartado se presentan los principales conceptos y algunos modelos, acerca de las variables de interés para la realización del estudio como son:

### ***MOTIVACION:***

Arias y Heredia (2004) plantean que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas de tipo biológico, psicológico, social y cultural. Además, se puede determinar que la motivación en cada persona es distinta, debido a que las necesidades varían de un individuo a otro y producen diversos patrones de comportamiento, donde a su vez, la capacidad de cada individuo para alcanzar objetivos y metas es distinta (Enríquez, 2014, pág. 1)

Asimismo, Steers, Porter y Bigley (2004) definen la motivación como el proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta” (Enríquez, 2014, pág. 1)

Distintos autores postulan diferentes teorías respecto a la motivación. Se agrupan en dos grandes corrientes: a) de contenido y b) de proceso.

#### a) Corrientes de Contenido

Se enfocan en 'qué es lo que motiva a las personas a trabajar'. Está centrada en las necesidades que los trabajadores pretenden satisfacer con su trabajo y las condiciones laborales que afectan su conducta.

Dentro de esta corriente encontramos el enfoque de Maslow (1943, 1954) con su teoría de la jerarquía de las necesidades. La misma se basa en la idea de que la conducta se activa cuando los sujetos son privados de aquellos objetos que las satisfacen. Así, la motivación se funda en la voluntad de las personas para satisfacer sus necesidades. Se jerarquizan cinco: 1) Biológicas: importantes para la supervivencia (hambre y sed. 2) Seguridad: desde un doble punto de vista, la necesidad de protección frente a posibles amenazas del medio y la necesidad de mantener un estilo de vida. 3) Afiliación y pertenencia: establecer y mantener cordiales relaciones sociales, sentirse miembro de un equipo y ser apreciado por los demás. 4) Autoestima: A nivel interno valoración de nosotros mismos y a nivel externo, necesidad de tener status y poder social. 5) Autorrealización: se manifiesta diferente en cada persona, es el juego de la autopercepción y deseo de desplegar todo el potencial de su personalidad, aceptándose a sí mismo y a los demás, lo que amplía las capacidades de resolución de problemáticas laborales.

También se destaca el aporte de Herzberg (1967) que elabora una teoría basada en dos clases de incentivos para la conducta:

1. Higiénicos: relacionados al contexto laboral. Estos factores producen satisfacción o insatisfacción tanto al estar ausentes como presentes pero que sólo ellos no son capaces de motivar. Dichos factores serían las condiciones generales de la realización del trabajo, políticas y prácticas de la empresa, ingresos ofrecidos, niveles de cordialidad entre compañeros, seguridad del ambiente laboral, asistencia social y protección dada al personal. Si uno o más factores de éstos no están presentes provocan menores o mayores grados de insatisfacción (Adams, 2013)

Medina, Gallegos y Lara (2008) plantean también que: históricamente sólo las variables higiénicas fueron tomadas en cuenta a la hora de motivar a los trabajadores. Se recurría a incentivos externos como el aumento de salario, premios e incentivos de diferente índole para hacer que se trabaje más.

2. Motivadores: relacionados al contenido laboral. Estos factores son motivacionales positivos que estimulan al personal en el logro de mayores esfuerzos de forma espontánea. Son relevantes: el trabajo en sí, las posibilidades de éxito, el respeto y la forma de trato que proponen jefes y compañeros, el cómo se delegan las responsabilidades, el reconocimiento a los logros, las oportunidades de ascenso, de crecimiento personal y el sentir que provoca pertenecer a una empresa exitosa (Adams ,2013) .

Herzberg (1985) plantea que “el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de la persona es mucho más estable y profundo y cuando son óptimos provocan satisfacción de las personas ,pero cuando son precarios más que insatisfacción provocan su evitación” (Medina, Gallegos y Lara, 2008, pág. 1219)

#### b) Corrientes de proceso

Dichas corrientes plantean ‘cómo se motiva a las personas a trabajar. Analizando los procesos de las diferentes situaciones laborales que provocan comportamientos personales distintos en el ámbito laboral. En esta línea Adams (1965) sostiene que los trabajadores comparan las actividades que realizan con las de sus compañeros en el área laboral. De esto resulta:

a) Una percepción de equidad, cuando el sujeto siente que la relación entre los esfuerzos que realiza y las retribuciones que recibe es equivalente en comparación con lo que reciben sus compañeros de trabajo.

b) Una percepción de Inequidad: cuando esta equivalencia no se visibiliza en esa relación (Adams ,2013)

Bravo, Peiro y Rodríguez (1996) dicen que esta teoría es básicamente un proceso de comparación social, en donde el esfuerzo y las recompensas que uno recibe se comparan con los que reciben los otros.

### **SATISFACCION LABORAL**

Muñoz Adanes (1990) define la satisfacción laboral como:

el sentimiento de agrado o desagrado que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa ,en un ambiente que le permite estar a gusto ,dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas (Olaya Triviño , 2014 ,pag 15)

De La Cerda y Núñez (1996) y Guillén y Guil (2000) plantean que hay: una concepción como estado emocional, otra como actitud generalizada ante lo laboral y otra como actitud afectiva, lo que conlleva diferentes formas de abordarla y medirla. (Ortega C, Canto T, Carrillo G, Delille M, 2010)

Landy y Conte (2005) definen la satisfacción laboral como estado emocional porque es el resultado de la experiencia laboral y la valoración de nuestro trabajo (Abrajan, Contreras, Montoya, 2008)

Como actitud Blum (1990) plantea:

La satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados. Esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por parte de los jefes (Abrajan, Contreras, Montoya, 2008, pag 107).

Para Robbins y Judge (2009) también es una actitud, hay para ellos un componente afectivo, comportamental y cognitivo, por esta razón la satisfacción es un sentimiento positivo como resultado de la evaluación del trabajo que desarrolla y las características del mismo (Aguilar, Canto, Carrillo y Delille, 2010).

### **DESEMPEÑO:**

Stoner (1994) plantea que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad (Araujo y Leal Guerra, 2007).

No obstante y de forma general No existe acuerdo entre autores respecto a los factores que involucran al desempeño (Salgado, 2006).

### **EQUIPOS DE TRABAJO Y EQUIPOS DE TRABAJO EN EL SECTOR**

Se denomina equipo de trabajo a un pequeño grupo de personas con habilidades y conocimientos complementarios que están comprometidos con una misión, un conjunto de metas de desempeño y con un enfoque común para los cuales son mutuamente responsables (Katzenbach y Smith, 1993)

Por otro lado la estructura del equipo difiere dependiendo de su propósito, su tarea, su entorno, su composición y las relaciones formales entre los profesionales del equipo (Sundstrom et al., 2000)

El trabajo en equipo representa una herramienta para dar respuesta a las exigencias externas (productividad, competitividad, tecnología) e internas (trabajadores motivados, productivos y participativos) y es la base fundamental de cualquier metodología de mejora continua (Mantilla y Garcia, 2010). Específicamente en el sector gastronómico Magariños (2011) ha expresado que “Un equipo calificado y en constante perfeccionamiento y actualización, comprometido con los lineamientos y objetivos de la empresa, trabaja todos los días para que nuestros productos alcancen la excelencia”.

### **LIDERAZGO Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Una de las perspectivas existentes sobre liderazgo plantea que para la creación, unidad y mantenimiento del equipo es relevante la gestión que se realice del mismo, por ello el coordinador de equipos tiene que tener un temperamento adecuado y con características específicas (Carneiro, 1997). Esto es vital porque dicho coordinador crea las normas y leyes de comportamiento que movilizan y rigen al equipo y a él mismo (Benavides Espinoza y Escribá Moreno, 2001).

Alvarez de Mon (1997) plantea que el rol que toma el líder en un equipo es fundamental porque influye en sus miembros, transformando su accionar y potenciando sus capacidades. Es un rol transformador que consiste en generar un proceso capaz de despertar y hacer consciente a los miembros del equipo de sus capacidades y posibilidades. Bryman (1996) plantea “el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización.”(Salazar, 2006, pag. 5)

Bass( 1981) Los líderes transformacionales son aquellos que cambian los valores básicos ,creencias y actitudes de los seguidores con el resultado final de inspirarlos para conseguir objetivos más altos y realizar el trabajo más allá de los niveles mínimos especificados por la organización. (Perez Y Azzollini ,2013 pág.15)

Bass (1985) incluye cuatro componentes en el liderazgo transformador: carisma (para que los demás se adhieran a su visión del equipo) inspiración (motivar a los demás para obtener logros) consideración individualizada (brindar respeto, responsabilidades y atención a quienes están bajo su liderazgo) y estimulación intelectual (otorgarles nuevos enfoques) (Salazar, 2006).

A su vez, Kousen y Posner 1993) plantean que este tipo de líderes tienen determinadas características: A) Innovadores: experimentan y estimulan a otros a probar nuevas maneras de hacer las cosas. B) Intuitivos: involucran a los demás en la descripción de sus planes de futuro invocando a las esperanzas, los intereses y sueños de los mismos. C) Generan confianza, dividen el poder entre sus colaboradores promoviendo que las personas se sientan capaces y apoyadas para colaborar y trabajar en equipo. D) Coherencia entre lo que predicán y las acciones que llevan a cabo. E) Apoyan, animan, celebran y reconocen los logros de sus colaboradores (Perez Y Azzollini, 2013)

## **PROBLEMA, PREGUNTA DE INVESTIGACION**

Si bien diferentes investigaciones dan cuenta de las relaciones existentes entre motivación y satisfacción y de éstas sobre desempeño, y sobre la importancia que tiene el tipo de liderazgo de los equipos de trabajo sobre este último, en Uruguay existe una escasez en la literatura científica respecto a estos temas en el sector gastronómico (sector del grupo 12.4 dentro de los Consejos de Salarios del Uruguay)

A partir de esta situación surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo inciden la motivación, la satisfacción laboral y el liderazgo sobre los equipos de trabajo en el área gastronómica, sobre el desempeño laboral?

## **OBJETIVOS:**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Explorar cómo la motivación, la satisfacción laboral y el liderazgo inciden sobre el desempeño laboral de los equipos de trabajo en el sector gastronómico en el Uruguay.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Analizar si la motivación individual (incluyendo factores como el sueldo, el buen clima laboral y el reconocimiento del jefe inmediato) inciden sobre el desempeño de los equipos de trabajo de un equipo de trabajo gastronómico.
- Evaluar si la satisfacción individual incide sobre el desempeño de los equipos de trabajo del sector gastronómico.

- Determinar si el liderazgo transformacional modera la relación de la motivación y la satisfacción sobre el desempeño de los equipos de trabajo del sector gastronómico.

## **DISEÑO METODOLOGICO:**

El tipo de diseño que se utilizará para este trabajo es correlacional dado que el principal objetivo es conocer cómo se relacionan la motivación y la satisfacción con el desempeño, y la moderación del liderazgo transformacional sobre estas relaciones.

### ***MUESTRA***

El estudio se realizará en Montevideo seleccionando de forma aleatoria diferentes empresas de los sectores públicos y privados que pertenezcan al rubro gastronómico, específicamente, con equipos de trabajo de diferentes servicios tales como: restaurantes, hoteles, y concesiones

Se llevaría a cabo en primera instancia en Montevideo porque es el lugar donde se concentran mayor cantidad y variedad de servicios de gastronomía, tanto en el ámbito privado como público. De estos a su vez se tendrá en cuenta que pertenezcan a diferentes categorías. Para ello, en el sector privado se seleccionará un restaurant cinco estrellas, un servicio de gastronomía brindado en un Hotel, y una concesión privada de un servicio gastronómico. En el ámbito público se buscara espacios que estén en relación de dependencia con el Estado, como los comedores del INDA (Instituto nacional de alimentación) a cargo del Ministerio de Trabajo y Seguridad social.

### ***PROCEDIMIENTO***

En primera instancia se realizará una selección de diferentes lugares del rubro gastronómico, como se especificó en el apartado anterior. Luego de seleccionar los lugares donde se llevará a cabo la investigación, se procederá a contactar con los encargados de dichos servicios a fin de presentarles la propuesta y solicitar su participación en la misma. Una vez obtenido el aval de dichos establecimientos se procederá a la recogida de datos.

### ***HERRAMIENTAS:***

En cuanto a las técnicas a aplicar serán cuestionarios que permitan obtener información sobre motivación, satisfacción laboral, desempeño y estilos de liderazgo presentes en los diferentes equipos de trabajo.

Con respecto a la motivación, se utilizará el cuestionario de Motivación para el trabajo-CTM (Villamizar, Acosta, Cuadros, Montoya, 2009) es un instrumento que identifica y valora objetivamente quince factores de motivación y consta de tres partes que evalúan diferentes aspectos:

a) factores motivacionales internos: logro, poder, afiliación, autorrealización, reconocimiento; b) dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación; c) condiciones motivacionales externas: supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario y promoción. Este cuestionario está conformado por quince factores los cuales están compuestos por 5 ítems para un total de 75 ítems (Villamizar, Acosta, Cuadros, Montoya, 2009, pag.152).

La modalidad de respuesta del cuestionario es ordenando los ítems en orden de importancia para él sujeto, asignándoles un valor entre 5 y 0 (Uribe y Toro, 1983).

En cuanto a la satisfacción laboral se medirá a través del Cuestionario de Satisfacción S21/26 creado por Meliá (1998) y utilizado en contextos organizacionales. El mismo se compone de 26 ítems con un formato dicotómico de respuesta de verdadero (V) o falso (F).

El liderazgo se evaluará a través del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Forma Corta, elaborado por los autores Bass y Avolio (2000). Se utilizará para este proyecto la versión en castellano de realizada por Vega C. y Zavala G. (2004). Contiene 82 ítems y se responde otorgándole la siguiente escala de clasificación a cada respuesta: 0: nunca, 1: rara vez, 2: A veces, 3: A menudo, 4: Frecuentemente, Siempre.

Finalmente y a falta de contar con una herramienta utilizada en el sector gastronómico, el Desempeño se evaluará con el instrumento utilizado por el Hospital San José del Callao, para la Evaluación del Desempeño Laboral del personal. Evalúa distintas áreas de desempeño del empleado: orientación de resultados, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa trabajo. Contiene 18 ítems que se evalúan de la siguiente forma: 1: Rendimiento laboral no aceptable, 2: Rendimiento laboral regular, 3: Rendimiento laboral bueno, 4: Rendimiento laboral muy bueno, 5: Rendimiento laboral excelente.



## CONSIDERACIONES ETICAS:

Con respecto a las consideraciones éticas, tras obtener las autorizaciones de los encargados de los diferentes establecimientos donde se llevará a cabo el proyecto, se ofrecerá a los participantes que componen los equipos de trabajo una hoja de información respecto al mismo e incluirá las especificaciones necesarias respecto a la confidencialidad de los datos obtenidos a través de los cuestionarios.

A su vez se solicitara la firma de un consentimiento de los integrantes de los equipos que participen.

## CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN:

ACTIVIDADES:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Relevamiento de los lugares: priv/public.	■	■										
Entrev.Present.proyecto autorizaciones			■	■								
Contacto /Present. Equipos de trabajo					■							
Aplicación Cuestionarios						■	■					
Revisión y Análisis de datos								■	■	■		
Devolución Autoridades/Equipos											■	■

## RESULTADOS ESPERADOS:

Se desea conocer cómo inciden la motivación y la satisfacción inciden sobre el desempeño de los equipos y a su vez si el líder que los comanda posee las características de liderazgo transformacional que beneficiaría a los mismos. A partir de este estudio se espera contribuir a genera antecedentes sobre estos temas en relación a los equipos de trabajo del sector gastronómico en el Uruguay.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Abrajan M.G, Contreras J.M, Montoya S. (2009) Grado de Satisfacción Laboral y condiciones de trabajo: Una exploración cualitativa. Enseñanza e

Investigación en Psicología 14(1), 105-118 Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29214108>

Adams (2013) Técnicas de gestión de Recursos Humanos por competencias. Centro de Estudios administrativos. España. Ediciones Valbuena.

Aguilar C., Cetina T., Carrillo G., Delille M. (2012) Satisfacción laboral: ¿Qué saben los jefes sobre lo que es realmente importante para sus colaboradores? En Trabajo y Gobierno de las Organizaciones: Campo de producción y Contradicciones (pp140-152) Facultad de Psicología Udelar

Araujo M y Leal Guerra M. (2007) Inteligencia Emocional y desempeño laboral en las Instituciones de Educación superior públicas. Publicaciones URBE (Universidad Rafael Bellosó Chacín) Volumen 4 Edición N°2 .Venezuela

Benavidez M. y Escriba M. (2001) La dirección y el trabajo en equipo como impulsores del aprendizaje organizativo. Revista electrónica CEPADE, No. 26, 34-41

BravoM.J, Peiró J.M y Rodríguez I. (1996) Satisfacción Laboral .En Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. 1: Actividad laboral en su contexto (343-394). Madrid, España. Editorial Síntesis S.A

Carbajal S. (2008) Equiparse para trabajar en Equipo. Montevideo, Universidad de la Republica

Cerini V. y Garcia R. (2013) Motivación y Trabajo en Equipo. En III Jornadas de Estrategias de Marketing Hoteleras Gastronómicas. Consultado el 27 de junio 2015 .En: [www.jornadasdeturismo.com.ar/.../391242\\_2692013\\_JT2013](http://www.jornadasdeturismo.com.ar/.../391242_2692013_JT2013)

Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de Telecomunicaciones: Factores diferenciadores entre las empresas públicas y privadas. Innovar Revista de Ciencias Administrativas y sociales ,6 (28), 7-32 Disponible en: [www.redalyc.org/pdf/818/81802802.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/818/81802802.pdf)

Contreras F., Barboza D., Juárez F., Uribe A. y Mejía C. (2009) Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio Comparativo. Revista Acta colombiana de Psicología 12(2), 13-26. Recuperado de: [www.redalyc.org/articulo.oa?id=9092005300](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=9092005300)

Enríquez P. (2014) Motivación y Desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Montemorelos .México

Formato de evaluación del desempeño laboral del personal (S/F) Contratado por el régimen especial de contratación administrativa de Servicios. Hospital San José de Callao. Recuperado en: [www.hsj.gob.pe/convocatorias.html](http://www.hsj.gob.pe/convocatorias.html)

Gallardo E., Espluga M., Triado X. (2007) ¿Qué debemos sobre la Motivación Laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM.Vol 2., 50-86.Disponible en: [dialnet.unirioja.es/download/articulo/2483106.pdf](http://dialnet.unirioja.es/download/articulo/2483106.pdf)

Gallegos, M. (2000) "Gestión Humana basada en competencias .Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales". Revista Universidad EAFIT, N°. 119, .63-70.

Garcia F. Y Cordero A. (2008) Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión de conocimiento. Visión Gerencial (1), 45-58

Garcia R. (2010) Motivación Laboral, Sodexo, orientación a la motivación. Consultado el 28 de junio 2015 a partir de <http://www.suite101.net>

Granados Patiño Díaz .L (2009) El servicio al cliente: imagen del establecimiento gastronómico. En Observatorio de la Economía Latinoamericana N°124

Katzenbach J., Smith D. (1993). The Discipline of teams. Harvard Business Review, 71 (2), 111-120

Lara .J. (2002) La gestión de la calidad en los servicios. Conciencia Tecnológica, 19(0) Disponible en: [www.redalyc.org/articulo.oa?id=94401905](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94401905)

Magariños A. Servicio de catering en Montevideo (2011) Consultado el 29 de julio 2015, a partir de [www.aliciaaltacocina.com.uy](http://www.aliciaaltacocina.com.uy)

Mantilla M. y Garcia D. (2010) Trabajo en Equipos auto dirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito. Revista Venelozalana de Gerencia, 15(49), 51-71.

Martínez, R. y Ramírez, M. (2010). La motivación y el Clima Organizacional en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Revista Internacional Administración y Finanzas, 3(1), 39-48. Recuperado de: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=80073d42-a507-488b-813a-7472615829cf%40sessionmgr113&vid=5&hid=122>

Medina, A., Gallegos, C., Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administración Pública*, 42(6), 1213-30.

Meliá, J., Padilla, J., Martí, N., Sancerni, M., Oliver, A. y Tomás, J. (1990), Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Un instrumento dicotómico orientado al trabajo profesional. *Revista de Psicología Universitas Tarraconenses*, 12, (1/2), 25 - 39.

Olaya .L (2014) Identificación del grado de Motivación y Bienestar Laboral de los empleados del Banco Popular de la ciudad de Florencia. Tesis no publicada. UNAD Escuela de Ciencias Sociales, artes y Humanidades ECSAH. Programa de Psicología. Florencia, Italia

Perez P. y Azzollini S (2013) Liderazgo, equipos y grupos de trabajo-su relación con la satisfacción laboral. En *Revista de Psicología* 16 (1) ,151-169 .Recuperado de: [www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472013000100006](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472013000100006).

Rico R., Alcocer de la Hera M., Taberner C. (2010). Efectividad de los Equipos de trabajo, una revisión de la última década de Investigación (1999-2009) En *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.Vol 26 N°1 Págs. 47-71

Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional, ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? Recuperado el 25 de junio de 2015 en [http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev\\_Salazar.pdf](http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev_Salazar.pdf)

Santander, D. (2008). Funcionalidad de la cocina del Restaurant Blanc del Tibisay hotel resort como factor fundamental de la calidad final del plato servido. Requisito para obtener el título de Técnico superior Universitario en Hotelería y Servicios de Hospitalidad. Colegio Universitario hotel escuela de los andes venezolanos. Mérida, Venezuela

Sundstrom E., McIntyre M., Halfhill T. y Richards H. (2000) .Work Groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and Beyond. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 4(1) , 44-67.

Toro Alvarez, Fernando (1996) Determinantes del éxito gerencial, 28 (1) 97-107. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Bogotá, Colombia

Uribe, L., y Toro, F. (1983). Medición de la motivación para el trabajo: Evidencia Factorial. *Revista Interamericana de Psicología*, 2(3), 37-46.

Villamizar, M. M., Acosta, J. F., Cuadros, J. G. & Montoya, J. C. (2009). Factores motivacionales de los futbolistas profesionales como deportistas y clientes internos en Boyacá, Colombia. *International Journal of Psychological Research*, 2 (2), 148-157.