

Factores motivacionales en los líderes de la empresa SOBERANA S.A.S

Stephany Arboleda Cardeño

Juliana Bustamante Correa

Natalia Ospina Londoño

Asesor

Luis Felipe Londoño Ardila

Trabajo de Grado para Optar al título de Psicólogas

Institución Universitaria de Envigado

Facultad de Ciencias Sociales

Psicología

Envigado

2015

Nota de Aceptación

Jurado

Martes 17 de noviembre de 2015

Agradecimientos

Queremos agradecer de manera especial y sincera,

A Dios por iluminar y guiar cada uno de nuestros caminos.

A nuestras familias, por el apoyo incondicional durante este proceso, por la paciencia, la motivación y el acompañamiento para alcanzar tan anhelada meta.

A nuestro asesor Luis Felipe Londoño Ardila por su apoyo y confianza en nosotras para realizar nuestro proyecto de grado y por su capacidad para guiar nuestras ideas.

Tabla de Contenido

Resumen	8
Introducción	10
Planteamiento del problema	12
Justificación	18
Objetivos	24
Objetivo General.....	24
Objetivos específicos	24
Antecedentes	25
Antecedentes internacionales.....	25
Antecedentes nacionales	28
Antecedentes locales.....	31
Marco teórico	33
Las Organizaciones.....	33
Liderazgo	38
Motivación	54
Diseño Metodológico	66
Tipo de Investigación.....	66

Nivel de Investigación	5
Nivel de Investigación	67
Diseño de investigación	67
Población.....	68
Criterios de inclusión	70
Criterios de exclusión	71
Instrumentos.....	71
Procedimiento	74
Elementos éticos	75
Resultados	76
Discusión	101
Conclusiones	106
Referencias	109
Anexos	119

Lista de Tablas y Gráficos

Tabla 1. Datos sociodemográficos	68
Tabla 2. Resultados test de Kurt Lewin	135
Gráfico 1. Cargos	77
Gráfico 2. Tipo de liderazgo según los cargos.....	78
Gráfico 3. Estilos de líderes predominantes	79
Gráfico 4. Estilo de liderazgo democrático con tendencia	79
Gráfico 5. Resultados del Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT).....	80
Gráfico 6. Condiciones motivacionales internas de los líderes	84
Gráfico 7. Condiciones motivacionales externas de los líderes.....	86
Gráfico 8. Factores motivacionales internos en líderes democráticos	88
Gráfico 9. Factores motivacionales externos en líderes democráticos	90
Gráfico 10. Factores motivacionales internos en los líderes democráticos con tendencia Autoritaria.....	92
Gráfico 11. Factores motivacionales externos en líderes democráticos con tendencia autoritaria	94
Gráfico 12. Factores motivacionales internos en líderes democráticos con tendencia Laissez-faire	94
Gráfico 13. Factores motivacionales externos en líderes democráticos con tendencia a Laissez- faire	96
Gráfico 14. Factores motivacionales internos en líder Autoritario.....	99
Gráfico 15. Factores motivacionales externos en líder Autoritario	100

Anexos

Anexo 1. Consentimiento informado	119
Anexo 2. Test de Kurl Lewin.....	121
Anexo 3. Cuestionario de motivación para el trabajo.....	126

Resumen

Esta investigación se basó en la identificación de los estilos de liderazgo y los factores motivacionales internos y externos de los directivos, gerentes, jefes y líderes de la empresa SOBERANA S.A.S. Se realizó bajo una metodología cuantitativa, con un nivel descriptivo, un diseño no experimental, transversal; en donde participaron 41 personas de la empresa. Para ejecutar lo anterior se emplearon el Test de liderazgo de Kurt Lewin (1930) y el cuestionario de motivación para el trabajo CMT creado por Fernando Toro (1886), permitiendo el logro de los objetivos propuestos. El análisis de los resultados, permitió identificar que es predominante el estilo de liderazgo democrático con un 98% de la población y el 2% restante estilo autoritario.

Los líderes Democráticos sin tendencias hacen parte del 25% de la población, con tendencia a ser autoritarios el 32% y con tendencia a Laissez-Faire el 43%. El motivador interno más relevante para los líderes de la empresa es el reconocimiento y los menos relevantes son la Autorrealización y Logro; por otra parte, el factor motivacional externo más significativo es el grupo de trabajo y el menos significativo es el contenido de trabajo.

Palabras claves: Organizaciones, tipos de liderazgo, motivación interna y externa.

Abstract

This research is based on identifying leadership styles and internal and external motivational factors for executives, managers, bosses and business leaders of SOBERANA S.A.S company. It was conducted under a quantitative methodology with a descriptive level, a non-experimental and transversal design, where 41 people of the company participated.

To execute the above were used the leadership test of Kurt Lewin (1939) and the questionnaire of motivation for working CMT created by Fernando Toro (1886), allowing the accomplishment of the objectives proposed. The analysis of the results, identifies that is predominantly the democratic leadership style with 98% of the population and the 2% remaining is authoritarian style. Democratic leaders without tendencies are part of the 25% of the population, tending to be authoritarian 32% and tending to be Laissez-Faire 43% of people. The most relevant internal motivator to the company leaders is the recognition and the less relevant are self-realization and achievement. Moreover, the most significant external motivational factor is the workgroup and the less significant is the work content.

Keywords: Organizations, types of leadership, internal and external motivation.

Introducción

En toda organización existen aspectos relevantes que pueden mejorar o empeorar la calidad de la misma; dos de esos aspectos son el liderazgo y la motivación. El liderazgo no es simplemente dar órdenes a los subordinados o pararse en un pedestal frente a los demás, en el liderazgo existen estilos, y aunque se dan estilos más agresivos, también hay estilos de líderes que acompañan, guían y enseñan a sus colaboradores a realizar el trabajo de la mejor manera; y por otro lado también hay líderes extremadamente despreocupados a los cuales Lewin (1939) llamó Laissez-faire.

Junto con estos estilos existen factores motivacionales, que pueden ser internos o externos, que permiten al líder tener influencia frente a sus colaboradores; dado que un trabajador motivado puede ser más productivo y más entregado a la compañía, generando así un sentido de pertenencia que logra un valor agregado en cada tarea que se le asigna.

El propósito de esta investigación fue describir los estilos de liderazgo predominantes y los factores motivacionales internos o externos de los empleados con personal a cargo en la empresa SOBERANA S.A.S

A lo largo de la investigación se abordaron diferentes aspectos sobre la organización, el liderazgo y sus estilos, la motivación y sus factores, los cuales serán vistos desde el aspecto teórico – práctico mediante la aplicación de cuestionarios apoyados en sus respectivas teorías.

La investigación es de enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo y diseño transversal - no experimental; la población que participó fueron 41 líderes de la empresa en cuestión. Con

relación al procedimiento en la primera parte se llevó a cabo la aplicación de los instrumentos y la medición de dichas variables en la población seleccionada.

Con respecto a los resultados se evidencia predominante el estilo de liderazgo democrático y el motivador interno más relevante para los líderes de la empresa es el reconocimiento, los menos relevantes son la autorrealización y logro; por otra parte, en el grupo de trabajo el factor motivacional externo es el más predominante y el menos significativo es el contenido de trabajo.

También se obtuvieron de la investigación unas tendencias de los estilos de liderazgo, las cuales en los resultados evidenciaban: democrático con tendencia al estilo autoritario y democrático con tendencia al estilo Laissez-faire.

Planteamiento del problema

Muchas han sido las definiciones existentes sobre uno de los considerados el más grande invento de la humanidad: la organización; innumerables autores la han estudiado y se interesan por sus dinámicas y protagonistas: los seres humanos.

El término organización proviene del griego *organón*, que significa “herramienta” o “instrumento”. Esta consiste en un tipo de estructura social integrada por personas con el fin de lograr objetivos a través de la realización de tareas y de la administración de recursos materiales, informacionales y/o humanos, recuperado de definición de (2015).

Según Gómez (1994) Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad” (p.191).

En este sentido, para Robbins y Coulter (1996) “una organización es un conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico” (p.14).

Teniendo en cuenta los postulados de Kliksberg (1996) citados en Briceño (2012), la definición de organización se presenta así:

Toda organización debe entenderse como una institución social cuyo centro es un sistema de actividades coordinado y racional, con un conjunto de relaciones entre las actividades que en ella se llevan a cabo, que sería su estructura, tiende hacia determinados fines, y es influida por el medio en el cual está inmersa (p.13).

Los postulados anteriores coinciden con Dávila (1996) quien concibe a la organización como un ente social con el fin de lograr objetivos mediante el trabajo y los recursos materiales.

Retomando lo anterior las organizaciones son estructuras que combinan el esfuerzo de los individuos o grupos de los diferentes niveles, con los elementos necesarios dentro o fuera de la organización para que se cumplan los objetivos planificados. En el presente siglo es fundamental resaltar la participación de las personas en construcción de las organizaciones, siguiendo a Rohn (2004, 3)

En el siglo XXI para lograr resultados de valor las organizaciones deben desarrollar la confianza en el equipo de trabajo, el alto desempeño de los empleados es posible en un ambiente de trabajo positivo, y sus reglas de juego para el siglo XXI son continuo desarrollo de habilidades, adaptabilidad, una gran capacidad para aprender nuevas cosas rápidamente, y sobre todo, adaptarse al nuevo equipo de trabajo el cual estará en constante cambio (3).

Para la presente investigación es esencial entender las organizaciones como potencializadoras de ambientes positivos y adecuadas formas de motivación para los empleados con el fin de satisfacer y promover el desarrollo. El liderazgo y la motivación juegan un papel muy importante ya que la productividad de una organización está ligada a estos dos factores; dicho de otro modo las organizaciones en pro de cumplir sus objetivos fundacionales luchan por su supervivencia y están interesadas en que las personas tengan niveles de vida adecuados, que los lleven a producir para la supervivencia del sistema y para sentirse bien en sus entornos laborales, para ello es imprescindible que tengan líderes que apoyen esta mirada y además

aumentan la motivación laboral en el cumplimiento de metas como misión natural de la organización.

Desde la mirada ideal de organización se supone que estos espacios (las organizaciones) deberían estar acompañados de personas que tengan un conjunto de habilidades como: asertividad, empatía, capacidad para trabajar en equipo, motivación y liderazgo sabiendo guiar no como dirigentes sino como líderes para que se consigan las metas planteadas.

En ese sentido, siguiendo a Abarca (2004):

El liderazgo hoy en día es un tema trascendental, las organizaciones y empresas han expandido sus fronteras debido a que permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito (p.25).

De esta forma con la aparición de líderes en las organizaciones se posibilita con mayor eficacia y eficiencia el cumplimiento de las metas, las empresas que no reconocen y ubican de manera adecuada a sus líderes podrían tardar más en este proceso de ser competitivos.

Dando fuerza a este concepto puede decirse que el liderazgo tiene diferentes tipos de definiciones y autores:

Chiavenato (1989) afirma que “El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p.137).

Donnelly, Gibson e Ivancevich (s.f) mencionan que “El liderazgo es una habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de los objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos.” (p.12).

Terry (2000) menciona, “el liderazgo es la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar objetivos deseados por el líder y/o grupo” (p.408)

Como se ha expuesto, el término liderazgo ha sido definido por varios autores, cada uno por sí solo ha tratado de dar una definición adecuada centrándose en habilidades, procesos comunicativos, influencia de grupos entre otros términos relacionados; como conclusión podría decirse que se dan adjetivos dirigidos al beneficio de la empresa, el grupo y la persona, siguiendo a Blanchard (1998):

Cuando la definición se refiere al líder y al seguidor, no debemos suponer que hablamos de una relación jerárquica como la del gerente y el colaborador. Cada vez que alguien intenta influir en el comportamiento de otro, aquel es el líder potencial y el sujeto de su influencia es el seguidor en potencia, no importa si se trata del jefe, un colega (o socio), un subordinado, un amigo, un pariente o bien todo el grupo. (p.91)

Madero (2004) apoya este concepto al decir que ser dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume...el líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de sus correligionarios, y en la solidez de la organización. (p.1)

Los tipos de liderazgo serán importantes para identificar cómo está funcionando la organización y por qué camino va, y sobretodo también es importante conocer la parte motivacional que lleva a cada uno de los líderes a que su equipo y a la empresa completa caminen hacia los objetivos comunes que se tengan. Ambas variables son complementarias.

Las teorías al respecto de ambos procesos (liderazgo y motivación) son abundantes sin embargo se puede observar en las empresas que cuando de grupos, relaciones humanas, trabajo en equipo y comunicación efectiva etc. Se trata; los seres humanos sufren tensiones para dar aparición a los conflictos, los cuales retrasan la consecución de las metas y afectan la productividad y la calidad de vida de los integrantes. Por ellos es importante mantener estrategias motivacionales y que los líderes de los diferentes procesos estén atentos a estas para contrarrestar cualquier dificultad que pueda presentarse en el comportamiento organizacional.

Así pues la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; En el ámbito laboral se puede definir como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. (Más, 2005).

La motivación es fundamental puesto que es aquello que empuja o mueve a alguien para que realice una actividad o un propósito es decir, voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo

hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. (Robbins, 2004, p.168).

Es elemental que las organizaciones fortalezcan constantemente la motivación en los empleados puesto que cada vez es más importante un buen rendimiento laboral, no solo individual sino también grupal para obtener mejores resultados en un mercado que actualmente se caracteriza por ser competitivo.

Teniendo en cuenta los postulados anteriores sobre organización, liderazgo y motivación, puede argumentarse que las empresas del presente siglo deben estar en constante evaluación de sus procesos internos y las personas que los apoyan sistémicamente, en donde los descuidos en el direccionamiento estratégico con referencia a los temas en cuestión, pueden ocasionar pérdida significativas en las relaciones interpersonales y por ende en la supervivencia de la empresa, de esta manera surge la pregunta a la que pretende dar respuesta la presente investigación:

¿Cuáles son los factores motivacionales predominantes en los estilos de liderazgo de los directivos del área administrativa de la empresa SOBERANA S.A.S en el año 2015?

Justificación

Las organizaciones deben tener en cuenta la clase de talento humano que hay dentro de ellas; teniendo presente potencializar las cualidades que posibiliten la aparición de líderes.

Aun cuando todo puede estar funcionando perfectamente, si el líder no es capaz de dirigir las emociones en la dirección correcta, es probable que logre resultados más pobres que los que anhela. De este modo los líderes son personas capaces de leer las emociones y propósitos de lo que pretenden o desean sus colaboradores, personas con habilidades sociales, comunicacionales, empáticas y de influencia, entre otras; con posibilidad de apelar no solo a la razón sino que también a las emociones y a partir de allí lograr un continuo entusiasmo en las personas que los rodean, se podría considerar que la tarea primordial de un líder, es la de dirigir emociones (Abarca, 2004).

Hay que tener en cuenta también que se debe diferenciar entre un gerente y un líder. Los gerentes son nombrados, gozan de un poder legítimo que les permite premiar y sancionar, su capacidad para influir está basada en la autoridad formal inherente a sus puestos. Por otra parte, los líderes pueden ser nombrados o surgir del interior de un grupo. Los líderes son capaces de influir en otros para que, con sus acciones, lleguen más allá de lo que dicta la autoridad formal (Robbins & Decenzo, 2002)

Es importante que la misma organización conozca qué tipo de líderes tiene para liderar proyectos, lograr metas, aumentar la posibilidad de auto sostenimiento de la organización, direccionar personas de la manera apropiada, poder diseñar estrategias de motivación etc.

Por otro lado la relevancia de este proyecto se ve reflejada en identificar los factores motivacionales internos y externos de los líderes, teniendo presente que la motivación actúa en pro del cumplimiento de las metas, y al enunciar al líder, no se puede alejar de la meta, es tan significativo está diada que podría decirse que sin líder no hay metas, y que sin la ayuda de la motivación no se pueden cumplir objetivos comunes. Retomando a Aamodt (2006): “la psicología trabajo se inclina a estudiar temas como: liderazgo, satisfacción laboral, motivación del empleado, comunicación, manejo de los conflictos, cambio organizacional y procesos de grupos dentro de una organización”.

Así mismo para la empresa SOBERANA S.A.S es importante comprender sus dinámicas en el ámbito de la psicología del trabajo para apoyar los procesos que cumplen los líderes, de esta forma sus directivos proponen se realicen investigaciones que los lleven a avanzar en el descubrimiento sobre cómo su personal puede acceder a un mejoramiento continuo en el terreno de la motivación y el liderazgo.

SOBERANA S.A.S es una empresa productora, importadora y comercializadora de alimentos a nivel nacional, presente en las principales centrales de abasto del país. Distribuye diferentes productos de consumo masivo como maíz amarillo, maíz blanco, harina de maíz precocida, sardina, atún, lenteja, arveja verde, arveja amarilla, alpiste, semilla de lino, maíz pira, garbanzo, semilla de girasol, fríjol, canela y comino. Ofrece productos con marcas propias, asegurando de esta forma un alto compromiso de calidad para satisfacer a los consumidores.

Soberana indica lo siguiente en su misión: “Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y los

consumidores finales, produciendo y comercializando productos no perecederos de la canasta familiar con altos estándares de calidad, contando con personal de experiencia y conocimiento del mercado que contribuye al crecimiento y rentabilidad de la compañía, comprometidos en forma activa con la responsabilidad social adquirida por la empresa.”. Para ellos el desarrollo de los empleados es importante, el cómo mejorar y proveer una mejor calidad de vida para los mismos y de esta forma poder brindar una buena atención al cliente, contribuyendo al crecimiento de la empresa.

Su visión es “Ser reconocidos para el año 2015 en el territorio Colombiano, como la principal comercializadora de productos de la canasta familiar, comprometidos con la utilización efectiva de tecnología de punta que mejore los diferentes procesos de la organización”.

Sus valores son el respeto, honestidad, organización, colaboración y comunicación.

SOBERANA S.A.S cuenta con un grupo de psicólogas que se enfocan desde el área de gestión humana en varios aspectos: un adecuado proceso de selección, el bienestar de los empleados y un plan de formación adecuado a las necesidades de los empleados y los aspectos por fortalecer por medio de capacitaciones y actividades; el plan de capacitación psicosocial permite un avance profesional en la persona y oportunidades de mejoramiento en temas de estudio y vivienda para los empleados y sus familias. Sin embargo el tema del liderazgo y la motivación no se asumen directamente como aspectos de fondo que orienten el rol de las psicólogas en pro de las personas que trabajan allí, por esta razón el presente trabajo podría ser un aporte importante a los temas de desarrollo humano de la organización.

Hoy en día se evidencia que las actitudes humanas, como el liderazgo, pueden ayudar, no sólo a competir, sino también a aumentar la capacidad de encontrar motivación en el trabajo, para disminuir que aparezcan tensiones en los grupos laborales, por tal razón podría decirse que la motivación y el liderazgo ayudan a mantener un adecuado ambiente laboral, siguiendo a (Abarca, 2004):

Es evidente entonces, la necesidad de nuevos líderes innovadores, que estimulen e inspiren las vidas de aquellos que tiene voluntad de cambio, pero que necesitan el estímulo y la iniciativa que encienda su potencial dormido. Por lo mismo, no sólo importa lo que el líder proponga racionalmente –ya sea diseñando una estrategia o movilizándolo a una persona hacia la meta – sino que también importa “cómo” lo logra (p. 27).

Según la cita anterior se hace hincapié en que “no solo importa que logra, sino cómo lo logra”, y es en acá en donde entra la motivación que puede imprimir el líder en sus colaboradores para el logro de las metas.

Términos como motivación y liderazgo dentro de una organización son de vital importancia para el desarrollo y el buen funcionamiento de la misma. Puesto que su ambiente laboral y la productividad se podrían ver afectados si alguno de estos dos aspectos falla.

Parafraseando a Robbins (2004) La motivación es un factor importante para un individuo en el ámbito laboral pero se debe tener presente que “la intensidad” varía según las personas y el momento en el que se encuentre. Concluye diciendo: los tres elementos fundamentales en la

motivación son intensidad, dirección y persistencia. Los mismos que no le deben faltar a un líder, es decir la intensidad consiste en cuánto se esfuerza una persona. Ahora bien, no es probable que una gran intensidad, por sí sola, produzca buenos resultados de desempeño, debe estar acompañada de un adecuado direccionamiento y de mucha persistencia; estas podrían ser cualidades de un líder en capacidad activa de logro de metas y de orientación a resultados para con sus colaboradores. De esta manera y siguiendo de nuevo a Robbins (2004) La motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta.

Así pues se han definido con claridad las dos variables que guían la investigación: liderazgo y motivación. Se aclara la importancia de su relación constante, es decir una organización deberá conocer permanentemente el estado de la motivación de sus líderes y tiene la misión de identificar las características específicas de los mismos. Por último estos aspectos ayudarán en el mejoramiento continuo desde gestión humana, ya que para una empresa es importante saber qué tipo de líderes poseen y como estos logran mantener motivados al personal que tengan a cargo para lograr una meta organizacional común. En SOBERANA S.A.S se realiza una prueba para identificar motivación (Cuestionario para la motivación en el Trabajo de Fernando Toro), a las personas de nuevo ingreso, sin embargo no se realiza un seguimiento específico con relación al comportamiento de la motivación en el trabajo. De igual manera sucede con los estilos de liderazgo; las personas que tendrán este rol de dirigir, influir, direccionar, motivar y orientar el personal tampoco ingresa mediante un proceso en el cual se identifiquen las características de personalidad relacionadas con el tipo de líder que podrían llegar a ser.

Por lo anteriormente mencionado se hace importante abordar de manera académico - práctica esta organización para identificar lo que ocurre en sus líderes con respecto a la motivación.

Objetivos

Objetivo General

Describir los factores motivacionales predominantes en los estilos de liderazgo de los directivos del área administrativa de la empresa SOBERANA S.A.S en el año 2015.

Objetivos específicos

Determinar los diferentes tipos de liderazgo en directivos del área administrativa con personal a cargo en la empresa SOBERANA S.A.S.

Identificar los factores motivacionales internos y externos en los directivos de la empresa SOBERANA S.A.S.

Describir los factores motivacionales externos e internos en cada tipo de liderazgo identificado.

Antecedentes

A continuación se relacionan algunos hallazgos que evidencian acciones investigativas en los temas a explorar: motivación y liderazgo. Al respecto se realizó una búsqueda en bases de datos, revistas y textos, los mismos se organizaron en internacionales, nacionales y locales.

Antecedentes internacionales

Guerra (2014) en su tesis para optar por la maestría en Gerencia educativa en la Universidad Panamericana de Guatemala, realizó un estudio llamado Importancia del liderazgo educativo en directores de colegios privados del municipio y departamento de Jalapa; se realizó con el objetivo de establecer la importancia del liderazgo en el gerente educativo, el estudio se realizó en la cabecera municipal del departamento de Jalapa. Se tomaron como unidades de análisis veintiséis directores de colegios privados, para recopilar información se aplicó una guía de encuesta y un test de liderazgo llamado cuestionario de Liderazgo Test de Liderazgo (Kurt Lewin). Los resultados arrojaron que de los veinticinco directores, cuatro tienen liderazgo tipo autoritario, cuatro tienen liderazgo democrático y diecisiete tienen liderazgo Laissez faire.

Castro y Nader (2007) realizaron una investigación enfocada en la influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional – transaccional de Bass. En este estudio se presentan datos correspondientes de 224 líderes (142 hombres y 84 mujeres) residentes en la ciudad autónoma de Buenos Aires y en el conurbano, que se desempeñaban en empresas pequeñas, medianas y grandes. Para analizar lo mencionado utilizaron el cuestionario de estilos de liderazgo CELID, diseñado por ellos, consta de 34 ítems y

fue basado en el MLQ y el perfil de valores personales de Schwartz. Como resultados se obtuvo que los valores de autotranscendencia y apertura al cambio predecían el estilo de liderazgo transformacional, mientras que los valores de autopromoción predecían el estilo de liderazgo transaccional. No se observó interacción entre los valores de conservación y el estilo de liderazgo transaccional.

Luna (2002) Realizó una investigación sobre la motivación de logro, ya que ha sido considerada en los últimos años como una variable clave para el éxito empresarial, En el estudio se utiliza una escala de motivación de logro de Cassidy y Lynn (1989) que distingue siete dimensiones de la motivación de logro: excelencia, competitividad, adquisición de dinero, liderazgo, ética, búsqueda de estatus y dominio de tareas. Esta escala ha sido adaptada a una muestra española, eliminando un factor (dominio) y algunos ítems, y se ha analizado el valor que otorgan los individuos a los distintos factores. Los resultados muestran una alta tendencia a la búsqueda de estatus en la empresa, a la excelencia y al trabajo duro representado por la ética laboral. También obtuvieron diferencias significativas en variables sociodemográficas como el sexo, la edad y el nivel educativo. Por último se realizó un análisis de segundo orden para comprender mejor los seis factores, dando lugar a un factor de motivación de logro socioeconómico y otro de motivación por la excelencia laboral.

Cuadrado y Molero (2002) realizaron un estudio llamado Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles con el fin de investigar las diferencias de género en los estilos de liderazgo transformacional/transaccional. Para esto se utilizó una muestra de 118 directivos/as españoles que evaluaron su estilo de liderazgo, mediante

el MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire, Bass y Avolio, 1990). Los resultados muestran que, aunque no existen diferencias importantes en las autoevaluaciones de hombres y mujeres directivos/as, sí existe una tendencia en las mujeres a autoevaluarse como más transformacionales que los hombres, y adoptando en mayor medida que éstos conductas de recompensa contingente y menos de liderazgo pasivo. Así mismo, las mujeres perciben que el liderazgo transformacional está más asociado con la eficacia, mientras que los hombres perciben una mayor relación entre este tipo de liderazgo y la satisfacción de los subordinados. Estos resultados se discuten en función de investigaciones previas y del papel de los estereotipos.

Hernández, Quintana, Mederos, Guedes & García (2009) Realizaron un estudio llamado Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. Analizaron la calidad percibida del servicio hospitalario y su relación con aspectos socio-psicológicos (motivación, satisfacción laboral, liderazgo). Determinaron el diagnóstico de cada variable y la relación existente entre ellas a partir del empleo de diferentes métodos-técnicas de recogida y análisis de la información (cuestionario, observación, diagrama causa-efecto, entre otras), además de la estadística descriptiva (mediana, percentil) y no paramétrica (correlación de Spearman, Kruskal Wallis). Se empleó el muestreo probabilístico estratificado por afijación proporcional, con 2 estratos: clientes internos (médicos, enfermeros) y externos (pacientes, familiares). Finalmente hallaron que la motivación laboral es la variable que mayor correlación tiene con la calidad, seguida de la satisfacción laboral, y por último del liderazgo se formularon 5 estrategias que contribuirán a la elevación de los niveles de cada variable estudiada.

Carrillo (2000) realiza un estudio acerca de la motivación y clima laboral en personas de entidades universitarias, para ello tomó una muestra de 473 trabajadores de tiempo completo (docentes y administrativos) de tres universidades de Lima, Perú. Se utilizó para ello dos escalas de motivación y clima laboral bajo el enfoque de McClelland y Litwing, con confiabilidad y validez debidamente demostrada por medio del SPSS. Los resultados evidencian niveles medios de motivación y clima laboral y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; sin embargo, en relación al clima laboral, no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio, además la investigación resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

Antecedentes nacionales

Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe y Mejía (2009) realizaron un estudio sobre estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector de la salud, haciendo un tipo de investigación comparativa. Para ello tomaron una muestra de 400 trabajadores del sector salud en cuatro ciudades diferentes de Colombia y de esta forma observar qué diferencias significativas tienen entre ellos. Se utilizaron las pruebas ECO, el CFP y el PAT. Los resultados mostraron que los participantes presentan riesgos psicosociales de diferentes tipos, resaltando los asociados a las relaciones interpersonales. En cuanto al clima organizacional, aunque no es óptimo, tampoco es desfavorable; y los dos estilos de liderazgo encontrados solo se evidenciaron en Bogotá. Se encontraron variables significativas en casi todas las variables estudiadas.

Ogliastri (1997) realizó acompañado de otros autores esta misma investigación llamada liderazgo organizacional en Colombia: un estudio cualitativo, en otros sesenta países. Este estudio pretende identificar las características del liderazgo organizacional y se realiza bajo una metodología cualitativa complementada por encuestas cuantitativas. Se aplicaron 72 entrevistas a gerentes medios de tres sectores diferentes en la ciudad de Bogotá. Los resultados arrojaron que el estilo más relevante es el del líder excepcional, muy similar al que existe en otros países como Estados Unidos y Japón, el cual tiene un estilo gerencial participativo, se distingue por una clara visión estratégica y establece políticas de personal orientadas por valores humanísticos y de desarrollo de la gente en su empresa.

Sánchez Manchola (2008) realizó un estudio sobre los estilos de dirección y liderazgo: propuesta de un modelo de caracterización y análisis. Lo que pretendía lograr era caracterizar el estilo de una persona mediante la percepción de los colaboradores, mezclando dos tipos de instrumentos, uno cualitativo y otro cuantitativo. La aplicación del modelo se realizó sobre dos dirigentes del área de gestión humana de dos organizaciones de sectores económicos diferentes. En una organización solo 6 personas fueron tomadas en cuenta para el estudio y en las otras 12 personas. Los resultados arrojados del primer dirigente lo ubicaron en un estilo de liderazgo sinérgico, quiere decir que presenta un alto énfasis hacia la tarea pero también hacia la persona. Mediante las entrevistas se encontró que es un dirigente con una gran orientación hacia el establecimiento de objetivos, normas y estándares; cuando el contexto lo permite, involucra a su grupo de colaboradores en el proceso de toma de decisiones, en cuanto a las órdenes no las impone, sino que las ubica en el contexto del trabajo que se va a realizar. Su principal estrategia

para motivar es el reconocimiento, la valoración y la participación total de su grupo. Los resultados del segundo dirigente también lo ubican en este mismo estilo Sinérgico.

García Rubiano (2010) realizó una investigación donde quiso evaluar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la aceptación al cambio organizacional en trabajadores de dos empresas de Bogotá. Se hizo bajo una metodología no experimental con un diseño correlacional. Se aplicó el instrumento de medición al cambio organizacional (IMC) a 9 jefes y el (MLQ) a 62 operarios. En los resultados se evidencian asociaciones significativas y positivas entre aspectos relacionados con la efectividad y la comunicación.

Ramírez (2013), realizó un estudio acerca del “Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá”. La investigación tenía como objetivo describir el estilo de liderazgo, el desempeño en competencias de liderazgo eficaz y el nivel de habilidades de la inteligencia emocional de jefes que trabajan en tres empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá. Para dar cumplimiento a los objetivos participaron 18 personas que tenían cargos de jefaturas en empresas de Bogotá; se utilizaron varios instrumentos, descriptores, test de Wartegg, el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) versión corta (adaptada y validada en Chile por Vega & Zavala, 2004), compuesta por 82 ítems, entre otros. Los líderes tienden a autoevaluarse con un mayor número de conductas de liderazgo transformacional que de liderazgo transaccional, a diferencia de sus seguidores que los evalúan más como líderes transaccionales. Existe bajo dominio de competencias personales y sociales de la inteligencia emocional, teniendo impacto en el estilo de liderazgo y en las variables de consecuencias organizacionales.

González, Amado, Moreno y Giraldo (2008) en la Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia realizan una investigación titulada “Perfil motivacional de los funcionarios de la empresa comercializadora de hierbas aromáticas Fresh Herbs”, allí, proponen realizar un perfil motivacional de los empleados de la empresa, para ello se aplicó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) elaborado por Toro (1985), con las variables sociodemográficas de los participantes: edad, género, cargo y antigüedad en la empresa; a partir de la aplicación del cuestionario se obtuvieron resultados que dan a conocer que la variable motivacional más bajo es el contenido del trabajo y el factor motivacional más alto entre todos los trabajadores es el salario.

Antecedentes locales

Arcila, Londoño y Roa (2010) realizaron un estudio para identificar los estilos de liderazgo que predominan actualmente en los gerentes de los puntos de venta en la organización Domino’s Pizza de la ciudad de Medellín. Se realizó en 8 puntos de venta, bajo la metodología de tipo cualitativa con un método descriptivo. El instrumento aplicado fue el cuestionario de liderazgo situacional, está conformado por varios ítems relacionados con situaciones que apuntan a un estilo de liderazgo predominante en un individuo. Los resultados mostraron que los estilos de liderazgo preferidos por estos gerentes de punto de venta son el S1 Directivo y el S2 Consultivos, los cuales tienen como característica poner mayor énfasis en la tarea para aumentar así las relaciones interpersonales. Seguidamente se encontró el estilo S3 Participativo, estilo en el que el líder le da un mayor enfoque a las relaciones del grupo, teniendo en cuenta el nivel de

madurez y motivación del equipo de trabajo; respecto al estilo de liderazgo S4 delegativo se observó una frecuencia baja en su elección por parte de los gerentes de los puntos de venta.

Ospina (2013). Realizó una investigación en el Programa de Salud de la Universidad de Antioquia sobre el clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. El proceso En Familia es una apuesta del Programa de Salud de la Universidad de Antioquia en Colombia que trabaja la atención primaria, desde la promoción y la prevención, y que cuenta con un equipo de empleados de más de 15 disciplinas. Esta investigación explora la relación entre la comunicación interna (clima de comunicación) y los componentes de motivación y satisfacción laboral de sus empleados, como indicadores de la apuesta que hace el proceso con sus públicos internos por potenciar desde dentro el trabajo con las familias beneficiarias. Se realizó un estudio descriptivo de corte transversal con una muestra integrada por 66 empleados de los 91 contratados durante el primer semestre de 2010. Se utilizó un cuestionario diseñado por el investigador. Los resultados permiten anotar que la relación de la comunicación con la motivación y satisfacción laboral es implícita, pues no tiende a discriminar o sesgar cada término, sino que se hace referencia a los tres de manera integrada. Se destacan además los siguientes elementos: el papel de los líderes; la comunicación cara a cara; la integración; el estímulo y la formación; la identificación; y las repercusiones de la comunicación interna, la motivación y la satisfacción laboral en el trabajo externo.

Marco teórico

A continuación se desarrollarán algunos términos considerados como claves durante toda la investigación: organización, liderazgo y motivación. Se evidencian conceptos, tipos y principales características y teóricos. Estos elementos dan un marco teórico en el cual se apoya la investigación en cuestión.

Las Organizaciones

Según Chiavenato (2000) La organización es una unidad social compuesta por dos o más integrantes, las cuales funcionan para conseguir unas metas en común, una organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a contribuir en un acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común. A continuación se retoman otras definiciones relacionadas con la anterior:

Definiciones de organización

Según Chiavenato (2006), en donde se retoman algunos teóricos y concretos claves:

Las organizaciones son heterogéneas y diversas en cuanto al tamaño, las características, estructuras y objetivos. Por lo tanto hay una gran variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización (p.160).

Mooney (1947) organización se refiere a algo más que a la estructura del edificio. Se refiere a todo el cuerpo, y sus funciones correlativas. Se refiere a la coordinación de todos estos factores en cuanto colaboran para el fin común (p.111).

De acuerdo a Gómez (1979), la organización es innata en el hombre y esta está fundamentada en el sentimiento de cooperación, es una de las acciones administrativas de los grupos humanos, como por ejemplo lo son las tribus, clanes, las cuales presentan líneas de autoridad y posiciones o puestos claros y específicos.

(Schein, 1988; p. 17, como se citó en Arcila, Londoño & Roa, 2010; p. 25) afirman que las organizaciones también pueden ser vistas desde una perspectiva organizacional, donde depende de factores situacionales tales como el contexto histórico, los patrones de motivación de los miembros de la organización, el tratamiento de las organizaciones con los trabajadores, el tipo de normas, los tipos de autoridad y el ejercicio de poder; de otra parte determina: un vasto número de tipos de organizaciones en términos de los contratos psicológicos que estas suscriben con sus miembros.

Es importante mencionar que la organización no solo es una entidad enfocada en la realización de metas y objetivos, sino que también está enfocada en el contexto social y que tiene gran influencia en la parte de relacionamiento con diferentes personas, tolerancia ante diferentes tipos de caracteres, apoyo e interacción entre compañeros de trabajo. Se hace esta claridad, dado que la organización es el contexto donde se desarrolla la investigación, teniendo en cuenta que los procesos de liderazgo y motivación deben ser contextualizados en dicho escenario. A continuación se hace referencia a algunos tipos de organización.

Tipos de Organización y sus características.

Según Chiavenato (2006) las organizaciones son diversas, ya sea por su tamaño, características, estructuras u objetivos; lo anterior plantea un amplio panorama para estructurar o reestructurar cada organización. Después de indagar en libros como Introducción a la teoría general de la administración de Chiavenato (2006) y Administración de Michael, Black Stewart y Porter Lyman, Pearson (2006), se concluyó que las organizaciones se han visto obligadas a cambios internos como consecuencias de cambios externos, viniendo esto desde el resurgimiento de la teoría neoclásica.

Basados en lo anterior, se puede concluir que los principales tipos de organización se dividen en tres grupos: Organizaciones según sus fines, organizaciones según su formalidad y organizaciones según su grado de centralización.

A continuación daremos una breve descripción basada en el libro de Chiavenato Introducción a la teoría general de la administración (2006).

Organizaciones según sus fines: Son el principal motivo para realizar sus actividades, las cuales son organizaciones con fines de lucro y organizaciones sin fines de lucro. Las empresas son las Organizaciones con fines de lucro, el fin de estas es generar ganancia o utilidad para sus propietarios. Las organizaciones no gubernamentales, entidades filantrópicas, la iglesia, servicios públicos, entre otras; serían las Organizaciones sin fines de lucro, estas se caracterizan por cumplir algún rol o función en la sociedad sin obtener ganancia o utilidad. (Chiavenato, 2006).

Organizaciones según su formalidad: Estas se dan según tengan o no estructuras y sistemas oficiales para la comunicación, control y la toma de decisiones. Se dividen en Organizaciones formales y Organizaciones informales. (Chiavenato, 2006)

Organizaciones Formales: Esta comprende estructura organizacional, son las interrelaciones entre los cargos definidos por directrices, normas y reglamentos para alcanzar sus objetivos. Este tipo de organización puede tener uno o más tipos de organización como lo es la organización lineal, funcional, línea-staff y comités. (Chiavenato, 2006)

Organización Lineal: Existen líneas directas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinado. La aplicación de organización lineal se emplea para empresas con varias características como lo es cuando son pequeñas, o están en etapas iniciales, cuando importa más la productividad que la calidad de trabajo, cuando la organización invierte en consultoría externa en lugar de crear órganos internos; este tipo de organización tiene un tipo de estructura más simple y antiguo, anteriormente utilizado con mayor frecuencia. (Chiavenato, 2006)

Organización Funcional: Esta implica el principio funcional o especialización de sus funciones, sus características son la autoridad funcional o dividida (se basa en la especialización), líneas directas de comunicación (comunicación entre los cargos y diferentes niveles), descentralización de las decisiones (las decisiones se delegan a cargos especializados para una mejor implementación) y énfasis en la especialización (cada cargo contribuye con su especialidad para la organización). Lo cual hace que la organización lineal tenga ventajas tanto de especialización, como de comunicación, creando una organización con orden y productividad. (Chiavenato, 2006).

Organización Línea-Staff: Esta es el resultado de la combinación de la organización lineal y funcional, en la cual se busca incrementar las ventajas de estos dos tipos y proporcionar un tipo de organización más completa y compleja, con órganos de línea y de asesoría, ya que por medio de los órganos de línea se conecta con los objetivos básicos de la organización, y el staff están conectadas con ellos indirectamente. Este tipo de organización tiene varias ventajas como asesoramiento de autoridad y actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y órganos de staff. Se considera el tipo de organización más aplicado, hoy en día prevalece en la mayoría de las organizaciones. (Chiavenato, 2006)

Comités: Se denominan juntas, concejos, grupos de trabajo, etc. Estos se utilizan con gran ventaja para la toma de decisiones y juicios grupales, coordinación para ejecutar planes, transmitir información, restricción a la delegación de la autoridad y a la consolidación de la autoridad. (Chiavenato, 2006)

Organizaciones Informales: Son los medios no oficiales que contribuyen a la comunicación, toma de decisiones y control de la organización. Keith Davis propone en el libro Organización una perspectiva global que los grupos informales sirven para cuatro funciones principales dentro de la estructura organizativa formal, como lo es para perpetuar valores culturales y sociales del grupo, proporcionar condición social y la satisfacción que no se obtiene en la organización formal, promueve la comunicación entre los miembros, proporciona control del comportamiento por dentro y por fuera del grupo. (Harold Koontz, Heinz Weihrich, 1998)

Organización según su grado de Centralización: Esta se refiere al nivel donde se toman las decisiones, en el nivel superior o inferior de la organización, según como la

autoridad se delega. Puede ser centralizada o descentralizada, la centralizada tiende a limitar la toma de decisiones casi siempre a los niveles más altos de la organización y la descentralizada tiende a que se tomen decisiones descendientemente hasta el nivel más bajo de la organización. (Michael, Black Stewart y Porter Lyman, Pearson, 2006).

De acuerdo a lo anterior se puede deducir que la organización es una entidad social y un sistema constituido principalmente para el logro de metas, objetivos y proyectos pactados en un presente y en un futuro; sin embargo, una organización no puede funcionar correctamente si no tiene un talento humano con cierto tipo de características y competencias que lo hace idóneo para pertenecer a dicho sistema. Entre estas características y competencias podemos encontrar la comunicación asertiva, resolución de problemas, trabajo en equipo y los dos factores más importantes dentro de esta investigación, la motivación y el liderazgo.

En conclusión con el cambio de época y el contexto histórico, se ha tenido la certeza que dentro de las organizaciones es importante un trabajador motivado, ya que de esto se deriva otro factor para la compañía que es la productividad, resaltando el papel que cumplen los líderes porque en consecuencia son y serán los que guíen para la consecución de los objetivos planteados.

Liderazgo

El siglo XXI exige interactuar con diferentes factores que existen alrededor de las organizaciones. Hoy en día se desarrolla la conciencia de que el éxito de las metas organizacionales dependen directamente de la forma en que se aprovechen los recursos humanos,

se reconozcan las fortalezas y debilidades de un grupo de trabajo, y se busquen herramientas para mejorar y de esta forma alcanzar las metas comunes que se propongan.

Los líderes cumplen un papel fundamental en las empresas y grupos sociales, en este apartado se definirá el liderazgo, ubicado desde varios autores, su reseña histórica y la relación con la motivación. También se observarán los estilos de liderazgo mediante teorías y autores diferentes, lo que permitirá realizar conclusiones y discusiones al finalizar la investigación.

Los estudios de liderazgo son relativamente recientes ya que apenas iniciaron en el siglo XX con las investigaciones de Lewin, Lippit y White (1939) en grupos de niños. En su texto Castro y Lupano (2005) mencionan las investigaciones anteriormente mencionadas expresando que “la manipulación del “clima organizacional” creada por un líder podría hacer variar la satisfacción y el rendimiento de los miembros de un grupo. Dichas investigaciones arribaron a la conclusión de que un mismo grupo podía comportarse de forma diferente en función del tipo de liderazgo que se ejerciera sobre él (p.90)

A continuación entonces nos apoyaremos por medio de teorías para responder por qué el liderazgo es una parte esencial en las organizaciones de la época moderna, en donde casi siempre los líderes están impuestos dentro de una organización como jefes o superiores y que podrían ser vistos como seres alejados del grupo de trabajo, pero que ahora y desde siempre las teorías evidencian que el líder no debe ser un dictador, sino un acompañante, que permita guiar a sus colaboradores a llegar conjuntamente a una meta de la cual se sientan orgullosos.

Definición de liderazgo

Existen diferentes conceptos de liderazgo de acuerdo a diferentes autores que han tratado el tema. A continuación se proponen varias definiciones de liderazgo de algunos de los autores más consultados dentro de la psicología organizacional:

De acuerdo a Chiavenato (1989) “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p.137).

Donnelly (S/f) afirma que “el liderazgo es una habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de los objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos” (p.384).

Terry (2000) menciona, “el liderazgo es la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar objetivos deseados por el líder y/o grupo” (p.408).

Cuando la definición se refiere al líder y al seguidor, no debemos suponer que hablamos de una relación jerárquica como la del gerente y el colaborador. Cada vez que alguien intenta influir en el comportamiento de otro, aquel es el líder potencial y el sujeto de su influencia es el seguidor en potencia, no importa si se trata del jefe, un colega (o socio), un subordinado, un amigo, un pariente o bien todo el grupo (Blanchard, 1998, p.91).

Foladori (2011) hace relación a una cita de Kurt Lewin en el texto *La concepción del liderazgo* en Kurt Lewin (1939, p.133) "A la psicología le costó mucho tiempo descubrir que un todo dinámico (habla del grupo) posee propiedades diferentes de las propiedades de sus partes o de la suma de sus partes. (...) El todo no es "más" que la suma de sus partes, sino que tienen diferentes propiedades. El enunciado debiera ser: El todo es diferente de la suma de sus partes ". Comenta que Lewin coloca al grupo como unidad de análisis; para Kurt Lewin, quien ha avanzado titánicamente en una propuesta de formalización, de matematización de la psicología social, el grupo se constituye como un campo que hasta podría ser puesto en una fórmula matemática en función de los vectores de fuerza y de sus intensidades que lo atraviesan.

Por otra parte (Lewin, 1939 como se citó en Foladori, 2011) aplaude que Lewin analiza la incidencia del grupo sobre el individuo y las ventajas de leer al individuo desde el campo que el grupo ofrece.

La observación del grupo proporcionará más y mejor material para la caracterización de la posición y el papel del individuo dentro del grupo; determinará, por consiguiente, el significado de su conducta, con mayor precisión de la que se conseguirá observándolo más o menos como una entidad separada". Sostiene la amplitud de la información que se podría obtener así como la precisión de las conclusiones (p.141).

En este momento las organizaciones aceptan que son importantes los cambios que se están dando fundados por las nuevas generaciones, quienes buscan cambios significativos entre lo que era antes y lo que puede ser el ahora y el futuro. Es por esto que los nuevos líderes dentro

de una organización pueden ser personas con ideas innovadoras, mentes abiertas, que puedan reinventar y recrear procesos, pero también para lograrlo es necesario que se conozcan a sí mismos y que tengan claro que los motiva tanto a ellos como a los empleados que van a tener a su cargo.

Así como existe una gran cantidad de definiciones del concepto de “liderazgo”, también hay innumerables tipologías de líderes. Seguido a esto se relacionarán diferentes tipos de liderazgo que hacen parte de un recorrido histórico de definiciones, estudios y teorías de varios autores, tales como Bass y Avolio (1994), Patricia Pitcher (1996) y Kurt Lewin (1939), entre otros.

Teorías y tipos de liderazgo

Cuadrado, Molero y Navas (2003, p.116) comentan que a partir de la década de los 50, comenzaron a desarrollarse numerosas líneas de investigación cuyo objetivo principal era averiguar cuáles eran las conductas típicas de los líderes y tratar de relacionar dichas conductas con el rendimiento del grupo y la satisfacción de sus integrantes. En todas ellas, la conducta del líder podría resumirse con distintos nombres según el modelo o la teoría en la que se incluyen. En donde se evidencian dos dimensiones o estilos de liderazgo: la orientación a la tarea, donde el líder está preocupado principalmente por conseguir objetivos grupales; y orientación a la relación donde el líder se basa solamente por el bienestar y la satisfacción de sus colaboradores.

Así se evidencia desde los años 50 gran interés por estudiar las diferentes tipologías de los líderes, para implementar estilos de dirección que contribuyeron a la productividad que produjo el auge de la llamada segunda revolución industrial.

Teoría de los rasgos

Esta teoría planteada por Robbins (2009, p.370) se encamina en las cualidades y características personales que tenga el líder o la persona, según aspectos relevantes de la personalidad, de lo físico, de lo social o de lo cognitivo se logra distinguir quién es líder y quien no lo es. Entre las cualidades o características más sobresalientes en una persona considerada como líder están la extroversión, la inteligencia emocional, escrupulosidad y la apertura a la experiencia; sin embargo el hecho de que una persona ostente los aspectos anteriormente mencionados no significa necesariamente que vaya a tener éxito al lograr que un grupo alcance sus objetivos o metas.

Teorías conductuales

En contradicción con la teoría anterior, esta nos indica que se puede capacitar a una persona para que se convierta en un líder (Robbins, 2009, p.370), es decir que lo que influye son sus conductas y hay dos específicas que pueden evidenciarse:

Estructura de iniciación: grado en que un líder tiende a definir y a estructurar su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas. Es alguien que “asigna a los miembros del grupo tareas específicas”, “espera que los trabajadores mantengan estándares definidos de desempeño” y “hace énfasis en el cumplimiento de las fechas límite” (Robbins, 2009, p.371)

Consideración: grado en que las relaciones laborales de un individuo se caracterizan por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de los empleados y la atención a sus sentimientos. Un líder muy considerado ayuda a los subalternos con sus problemas personales, es amistoso y

fácil de abordar, trata a todos los trabajadores como iguales, y expresa aprecio y apoyo. (Robbins, 2009; p.371).

Un estudio realizado en la Universidad de Michigan encontró dos dimensiones conductuales, él como un líder orientado a los empleados es el que hace énfasis en las relaciones interpersonales, que muestra un interés personal por las necesidades de los subalternos y acepta las diferencias individuales entre estos; y él como un líder orientado a la producción es el que destaca las tareas o las cuestiones técnicas del trabajo, y se enfocaba en el logro de la tarea del grupo (Robbins, 2009; p.372).

El modelo de contingencia de Fiedler

Fred Fiedler (1965), citado por Robbins, 2009; propuso un modelo de contingencia en donde establece que “el desempeño total del grupo obedece a la coincidencia adecuada entre el estilo de líder y el grado de control que le permite la situación” (p.373); en este modelo se proponen dos tipos de líder, el orientado hacia las relaciones y el orientado hacia la tarea. Este supone que el estilo de liderazgo de una persona es fijo, es decir que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona está orientada a la relación, se tiene que modificar la situación o se debe sustituir al líder para obtener mejores resultados.

Teoría del liderazgo situacional

Este es un modelo que surgió en el año 1969 y fue creado por Hersey y Blanchard (1998), para ellos el liderazgo es “el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación” Hersey, Blanchard y Johnson (1998, p. 99),

es decir que cualquier persona en cualquier situación o en cualquier tipo de contexto tiene la capacidad de influir al otro.

En ese orden de ideas también plantearon cuatro tipos de liderazgo:

Dirigir: para colaboradores con poca preparación y que no son capaces de asumir responsabilidades.

Persuadir: empleados regularmente preparados, brinda dirección y apoyo.

Participar: Colaboradores con una preparación mayor pero sin iniciativa.

Delegar: Colaboradores con alta preparación, requieren menos apoyo y menos seguimiento en la elaboración de las tareas.

Santa Barbara (2000) en su artículo 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión, cita a Hersey y Blanchard (1988) cuando afirman que “El Liderazgo Situacional no sólo sugiere los estilos de liderazgo de alta probabilidad para distintos niveles de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de los otros estilos si el líder no está motivado o no es capaz de emplear el estilo ‘deseado’” (p. 274).

Es importante mencionar que el liderazgo no es un simple término, sino que liderazgo como tal abarca una cantidad de aspectos que lo acompañan, como la toma eficaz de decisiones, la comunicación asertiva, el manejo adecuado del poder que la organización le ha otorgado, la capacidad de escucha y concesión con las ideas brindadas por sus colaboradores y la paciencia para manejar individuos y situaciones difíciles; a continuación se seguirán mostrando otros tipos de liderazgo y teorías sobre el mismo.

Liderazgo transformacional

En la actualidad, uno de los modelos con mayor cantidad de investigaciones es el modelo de liderazgo transformacional. Su principal precursor es Bass (1985), quien se basó en las ideas originales de House (1971) y Burns (1978) sobre el liderazgo carismático y transformacional, respectivamente. La mayoría de las teorías consideran tanto los rasgos y conductas del líder, como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas (Yukl & Van Fleet, 1992).

Bass (1985) describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto por parte de los adeptos, que son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En virtud de estas propiedades se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional (Lupano Perugini & Castro Solano, 2005).

El Liderazgo transformacional entonces, apunta a generar cambios de primer y segundo orden, ya que debe enfatizar sobre las tareas y acuerdos que realizaron con los seguidores como también preocuparse por su desarrollo equilibrado dentro de un sistema.

Liderazgo transaccional

Bass y Avolio (1994), definen al liderazgo transaccional, como aquel que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste, pueden ser alcanzadas

si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Este liderazgo conceptualmente está constituido por Recompensa Contingente y Dirección por Excepción, estas últimas aparecen correlacionadas directamente con el Liderazgo Transformacional, mayormente en la escala de Consideración Individualizada, por tanto, estos liderazgos poseen una coherencia entre sí, que los hace complementarios. (Vega y Zavala, 2004). Este liderazgo tiene que ver con características netamente pasivas, el líder se abstendría a guiar.

Proponen que "no hay tipos puros de liderazgo, sino mayor o menor propensión hacia actitudes, creencias y valores y mayor despliegue de conductas características de un tipo de liderazgo, más que de otros" (Vega y Zavala, 2004: p. 30), o sea, la particularidad de ejercer el liderazgo de forma correcta, se encontraría en la habilidad que tendría un líder para distinguir el estilo apropiado que necesita, para tomar decisiones y realizar acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse al contexto o ambiente donde esté situado y que sean viables a desarrollar.

Bass y Avolio (1994) en el estudio y formación de la teoría del Modelo de Rango total, crean la escala Laissez- Faire, este liderazgo tiene que ver con características netamente pasivas, el líder se abstendría a guiar, renuncia al control y permite que sean los subordinados quienes tomen las decisiones.

Por otro lado, según Patricia Pitcher (1996) en una empresa se pueden encontrar tres tipos de personas -el artista, el tecnócrata y el artesano, cada uno de los tres tipos de dirigentes hablaba un lenguaje diferente y tenía intereses y prioridades variadas. El uno quería que la empresa "conquistara" el mundo, al menos vastas partes del mundo; el otro "perfeccionará" que ya hacía;

y el tercero, que pusiera a sus "sistemas" y generará utilidades. Los dos primeros grupos deseaban igualmente alcanzar utilidades, pero su concepción la manera de realizar difería enormemente de la del tercero.

Liderazgo de tipo Artista

La visión del artista nos fuerza a cambiar, a menudo de mala gana, nuestras maneras de ver. Su visión emana no de una necesidad consciente de rebelión, sino de su carácter. Es sensible al mundo interno y externo, vive precariamente en la frontera de ambos. Son anti conformistas, les gusta la complejidad y el desorden. Su carácter alterna entre dos períodos, de excitación y de depresión. Está lleno de ideas, ante los ojos de los demás parece intuitivo, imaginativo, imprevisible, cambiante (Pitcher, 1996).

Liderazgo de tipo tecnócrata

Es la persona que tiende a "hacer prevalecer las concepciones técnicas de un problema en pérdida de las condiciones sociales y humanas". La espontaneidad está excluida, son tercos y no sufren ninguna intrusión en sus planes, que están después de todo fundados sobre los "hechos". Cerebral, temperado, intransigente, resuelto, terco, meticuloso, a medida brillante. Quiere que la razón desplace la pasión. El tecnócrata no duda jamás, no se deja derribar, tiene siempre una respuesta (Pitcher, 1996).

Liderazgo de tipo artesano

Es el que construye puentes y que procede siempre por etapas, de acuerdo al enriquecimiento lento, gradual de los conocimientos y de la técnica. Será conservador, pues

conserva la tradición. No se aparta fácilmente de los trucos del oficio. Es responsable, sensible, honesto, leal, directo, amable, tolerante.

Consagrado, digno de confianza, sosegado, realista y prudente. Es una persona de experiencia bien formada, razonable, con un buen criterio, respeta a los soñadores (Pitcher, 1996).

Modelo de Estilos de liderazgo según Kurt Lewin

Roman (2015) menciona en su tesis de pregrado el estudio que realizó Kurt Lewin y sus colaboradores en 1939 en la Universidad de Iowa con el fin de saber de qué manera es condicionado el comportamiento de las personas según el estilo de liderazgo del que los dirija.

Se llevó a cabo con un grupo de niños de primaria y consistió en hacer tres grupos; el primero fue dirigido por un líder autoritario, el segundo fue dirigido por un líder laissez-faire, el tercero fue dirigido por un líder democrático. Los resultados mostraron que en el primer grupo los niños se observaban muy agresivos y competitivos, se alcanzaron los objetivos pero solo trabajaban cuando el líder estaba presente, el segundo grupo no alcanzó ninguno de los objetivos planteados aunque el líder estaba presente, el tercer grupo alcanzó los mismos objetivos que el primero pero las actitudes de los niños eran diferentes, desarrollaron compañerismo y cooperación incluso cuando el líder no estaba presente.

Albiar Dopacio (2014) en su trabajo investigativo el líder, una pieza clave en las organizaciones menciona los estilos de liderazgo de Kurt Lewin de forma clara y objetiva, haciendo comparativos y especificando características, ventajas y desventajas de cada uno de los estilos de la siguiente manera:

Autoritario: En este estilo el líder cree tener la autoridad absoluta, por ello no consulta a la hora de tomar decisiones, solo le vale él mismo. Su conducta es paternalista, es decir, crea una dependencia a sus subordinados de la conducta que más le agrada. Es un estilo centrado en las obligaciones. Sus características están relacionadas con la exigencia de energía, firmeza, disciplina, obediencia, el considerar a sus colaboradores perezosos y mencionar frases como “ustedes harán esto”. Este estilo de liderazgo genera una actitud de frustración, agresividad, egoísmo, sumisión a sus subordinados. Sin embargo tiene ventajas como la satisfacción del líder, decisiones rápidas, menos incompetencia y seguridad en la estructura. Albiar Dopacio (2014)

Democrático: El líder sí tiene en cuenta a sus subordinados en la toma de decisiones, les involucra en la toma de decisiones y les motiva para que se sienten que forman parte de la empresa. Busca el trabajo en equipo para llevar a cabo los objetivos fijados. Él es el líder aunque se haga notar como uno más. Es un estilo de liderazgo centrado en las personas. Sus características tratan de involucrar a las personas en la organización, enriquecimiento del trabajo, potencia el trabajo en equipo, el diálogo y la participación y se traza objetivos y metas claras. La frase que más sale de su boca es: “Podemos llegar a...” Este estilo genera en los subordinados una actitud de compañerismo, amistad, cohesión, rendimiento, creatividad, participación. Albiar Dopacio (2014)

Laissez-Faire: También es conocido como liderazgo liberal. Esta expresión francesa significa “dejar ser - dejar pasar” y se utiliza cuando el líder deja que sus subordinados trabajen por sí solos sin apenas tenerlo en cuenta. El líder muestra una escasa preocupación por las personas y los resultados. Los miembros del grupo desarrollan un mínimo esfuerzo, sólo lo justo

para mantener su puesto. Puede producir desorganización si el líder no aplica el control necesario. La finalidad es evitar problemas y/o conflictos y vivir tranquilo hasta la edad de jubilación. Sus características están regidas por una ausencia de liderazgo, evitación del poder y de la responsabilidad, no traza objetivos ni metas claras y evita los conflictos. La frase que más se le escucha es “No se preocupen...” Genera que se lleven a cabo subgrupos, desmotivación, irresponsabilidad, desánimo. Albiar Dopacio (2014).

Modelo de estilos de dirección y liderazgo

Sánchez (2008) propone un modelo de caracterización y análisis del estilo de dirección y liderazgo. Este modelo contiene dos instrumentos, un test y una encuesta estructurada en donde el colaborador es quien evalúa al líder de acuerdo a su percepción. El fin de este modelo es poder definir si el líder hace un especial énfasis en la tarea (resultados) o en las relaciones (personas). A partir de eso, se tienen 4 estilos de dirección y liderazgo: el indiferente, el tecnicista, el sociable y el sinérgico.

El **estilo indiferente** consiste en un líder altamente permisivo. Se trabaja muy poco en la definición y descripción de tareas, metas u objetivos que se quieren alcanzar. La toma de decisiones tampoco es estructurada en este estilo y son tomadas de acuerdo al momento. No es un estilo donde se ejerzan mecanismos de control o se evidencie un trabajo en equipo, por lo cual cada uno puede hacer lo que quiere y como cada uno lo pueda hacer. No se preocupa por que la comunicación exista dentro del grupo de trabajo, en conclusión, es un estilo donde se posiciona

la indiferencia en lo laboral y en lo personal. En el ambiente de trabajo se encuentran reacciones como la informalidad, el desgano, la mediocridad y el ausentismo.

El **estilo tecnicista** se identifica por un líder extremadamente autócrata. Este se preocupa mucho por la definición y descripción de las tareas, metas u objetivos. Las normas y las instrucciones específicas que se deben seguir son rígidas e incuestionables. La toma de decisiones hace parte del líder, es él quien tiene la última palabra sin considerar las opiniones de sus colaboradores. Se utilizan mucho en este estilo los indicadores o resultados medidos de forma cuantitativamente y es concurrente también que se usen amenazas de castigos con el fin de impartir temor. No existe el trabajo en equipo, se incentiva el desempeño individual. Este tipo de líder no se preocupa ni por los aspectos personales de sus colaboradores ni por el tipo de ambiente laboral que haya dentro de su grupo de trabajo.

El **estilo sociable** se caracteriza por tener un líder altamente participativo. Se preocupa poco por la definición y descripción de las tareas, metas u objetivos, por lo que se le establecen al colaborador pero sin ningún tipo de norma o lineamiento a seguir. La toma de decisiones se realiza mediante un consenso y es una obligación tener en cuenta las opiniones de los colaboradores. Las órdenes tienden a ser flexibles, poco frecuentes y abiertas a cambios. El líder es quien hace responsable a su colaborador de todo, le otorga un alto grado de autoridad y autonomía en el desarrollo y finalización de sus labores. El trabajo en equipo es importante en este estilo de liderazgo, pero también valora el desempeño individual de los colaboradores, esto genera que las actitudes de los mismos sean favorables. En conclusión, en este estilo de liderazgo

se fomenta las buenas relaciones personales y el buen ambiente de trabajo, importando poco el nivel de desempeño y los resultados del área.

El **estilo sinérgico** es caracterizado por un líder extremadamente participativo y con orientación al proceso del equipo. Se preocupa por la definición y la descripción de las tareas, metas y objetivos. La toma de decisiones se realiza por consenso, teniendo en cuenta las opiniones del colaborador, aunque en algunas ocasiones las toma de forma unilateral. El trabajo en equipo es considerado esencial para obtener un desempeño adecuado. Promueve la comunicación bilateral, pasando por todos los flujos y se preocupa por aspectos personales y las percepciones que tenga su grupo de trabajo. Es un intermediario entre los grupos de trabajo, garantizando y coordinando las relaciones inter e intrapersonales con lo que se logra un excelente resultado en los objetivos propuestos.

Rodríguez Nova (2014) afirma que el líder debe conocer que dependiendo el estilo de liderazgo que implemente, logrará estimular, energizar, incentivar y promover, a las personas para que éstas adopten una buena actitud y disposición, sintiéndose tranquilas y felices en su trabajo, factores que conllevan, al logro de los objetivos definidos por el líder de área y de la organización (p.21).

Como se puede observar en el apartado sobre liderazgo, hay infinidad de teorías y de estilos que pueden apoyar varias investigaciones, pero como enfoque se tomará la teoría y el test de liderazgo de Kurt Lewin (1939). En consecuencia es así como la organización, la motivación y el liderazgo están ligados en cuanto a que organización es el campo global, en donde existen unos factores motivacionales que trasladan a los colaboradores hacia el cumplimiento de

cualquier tipo de meta u objetivo proyectado y no solo en la parte interna de la compañía sino en el ámbito personal de ese colaborador; pero para lograr esta consecución de metas también debe haber un guía, un líder, quien acompañe a ese colaborador en la ejecución de las tareas que le correspondan, no solo delegando responsabilidades sino también supervisando y vigilando que el resultado final sea el esperado. Si un líder tiene un acercamiento con su colaborador y lo motiva, este será visto como un modelo a seguir dentro de la organización.

Motivación

En la actualidad es indispensable para la supervivencia de una compañía tener como prioridad la necesidad de motivar a sus empleados para que alcancen mayor nivel de desempeño puesto que el mundo empresarial cambia constantemente y así mismo la competitividad. Un desempeño positivo de parte de los empleados permite que la organización avance rápidamente y hace que sea mucho más fácil alcanzar el éxito.

Un desafío constante para las organizaciones es mantener a los empleados con un objetivo fijo y con sentido de pertenencia, se debe tener claro que los líderes deben conocer la importancia de la motivación para así poder transmitir la suficiente confianza y energía a las personas para que concluyan con resultados favorables.

Es significativo resaltar a (Gamero 2005, como se citó en García, 2011) menciona en su estudio sobre “La motivación y satisfacción laboral en el colectivo de operadores de grúa torre en edificación a través de un método cualitativo” puesto que la motivación laboral no se clasifica específicamente en organizaciones administrativas, la motivación es indispensable en cualquier ámbito laboral sin importar el oficio o la actividad que realice el empleado:

Para muchos trabajadores, la actividad laboral que desempeñan añade una dimensión específica a sus vidas. Es generalmente entendido, y está empíricamente comprobado, que los individuos con trabajo se sienten mejor que aquellos que no cuentan con él. Sin embargo, en realidad tenemos que aceptar la idea de que algunos individuos ven tener un trabajo como un enriquecimiento de sus vidas, mientras que otros perciben el estatus de trabajador como algo que empeora la calidad de sus vidas. Esto fue así para la mayoría de la gente en épocas pasadas y, probablemente, también lo es hoy en los países menos desarrollados. Cualquier generalización sobre el valor de la actividad laboral para los trabajadores resulta difícil; las circunstancias individuales determinarán en gran medida si el sujeto se encuentra mejor o peor trabajando. Por ejemplo, sería de esperar que un individuo joven con familia esté mejor cuando trabaje, mientras que los jubilados estarán, en general, más felices con su situación de no participación (p. 28).

Es importante tener en cuenta algunos antecedentes históricos de la motivación. Tomando como referencia a García (2012, p.6). Quien menciona que “en 1920, cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se empezó a plantear la importancia del bienestar de los trabajadores y se inició la legislación sobre las condiciones laborales”.

Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su

motivación a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluyen que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y además, podría generar un buen clima laboral. A partir de estas conclusiones, las empresas tomaron la decisión de analizar qué buscan los trabajadores cuando desarrollan su trabajo, cuál es su escala de necesidades, que desean satisfacer con su trabajo, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, qué tareas les reportan más, etc. El objetivo final de estos análisis era conseguir que los trabajadores se sintieran realizados como personas y como trabajadores mediante el desempeño de su trabajo dentro de la empresa.

Así entonces se puede concluir que la motivación laboral surge de la necesidad de resolver los conflictos que se pueden presentar entre las personas dentro de una organización ya que para algunos puede ser desmotivante la falta de reconocimiento y para otros la falta de retribución económica; cada individuo es diferente y tiene necesidades individuales, pero para una organización es indispensable mediar los intereses de sus empleados para generar un mejor desempeño, clima laboral y estabilidad dentro del cargo.

Definición de motivación

A continuación se referencian algunos autores que han definido la motivación y su importancia para el ámbito laboral dentro de una organización.

Según López. Y. (2012). La motivación representa “aquellos procesos psicológicos, que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los

objetivos” (p.34). Lo cual hace indispensable que los directivos comprendan estos procesos psicológicos si van a guiar con éxito a los empleados hacia el logro de los objetivos.

Según (Pérez, 1997 citado por García 2011) La motivación suele plantearse en forma de expectativas y de experiencias o bien de contribuciones y retribuciones relativizando las posibilidades de cambio o de transformación que puedan sufrir. La noción de expectativa introducida por Morse expresa el conjunto de valores que el individuo ha ido asimilando y que quiere ver realizados en su ámbito de trabajo; así, la satisfacción será el resultado de lo que el individuo espera obtener y lo que obtiene realmente.

Siguiendo a Toro (1990) “la motivación consiste en el interés que una persona experimenta por realizar cabalmente actividades que le han asignado en el trabajo” (p.68), es decir como un empleado maneja la responsabilidad de culminar sus labores satisfactoriamente, en el tiempo y el lugar indicado.

No sobra resaltar que tanto la motivación como la satisfacción son elementos que van de la mano dentro de una organización y en algunas ocasiones una depende de la otra, reflejando de manera conjunta los resultados. Toro (1990) “La motivación es un interés que promueve la acción a la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado y el clima es un modo colectivo de ver la realidad” (p.68).

Por otro lado la motivación también es definida por López, (2014) como “un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados” (p.26). Es importante conocer las causas que estimulan la acción humana,

ya que mediante el manejo de la motivación, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

El autor Abraham Maslow es uno de los autores que propone una de las teorías sobre la motivación, la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades.

La motivación humana se basa en la voluntad de satisfacer sus necesidades (fuerza interna), identificando una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de realización personal. Las cinco necesidades son necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de pertinencia, necesidades de estima y necesidades de autorrealización. (Maslow, s/f, Como se citó en López, 2014, p.42).

Hay diferentes teorías que se relacionan con la motivación, estas teorías han sido de gran importancia para entender y explicar las conductas que tienen las personas a nivel organizacional, puesto que por medio de las teorías se puede interpretar o percibir por qué los empleados son productivos pero sobretodo que los impulsa a tener un mejor rendimiento. Es indispensable que las personas pertenecientes al área de gestión humana tengan conocimiento sobre las teorías que se van a nombrar a continuación.

Teorías de la motivación

Es importante que las teorías de la motivación estén presentes dentro de una organización, puesto que esto permite adquirir información valiosa sobre la relación conducta y meta que impulsa a los empleados a realizar satisfactoriamente su labor. A continuación de hace

un recuento de las principales teorías de la motivación que apoyan este trabajo investigativo. La motivación laboral y sus autores pioneros se dividen en dos: Contenidos y Procesos.

Dentro de las teorías de contenidos y procesos encontramos los siguientes autores:

Teoría de los dos factores de Herzberg

Para Herzberg la motivación depende de dos factores: los factores de la higiene y los factores de la motivación.

Los factores de la higiene: son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implica las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. (López. Y. 2012, p.44).

Siguiendo a Chiavenato (2009), los factores de la higiene están relacionados con condiciones que existen fuera del individuo y con sus necesidades primarias. Por consiguiente, cuando estos factores son limitados provocan insatisfacción; por ello, son llamados factores de la insatisfacción e incluyen: El salario percibido, las prestaciones sociales percibidas, las condiciones físicas del trabajo y la comodidad, las relaciones con el administrador, las relaciones con los compañeros y la camaradería y las políticas de la organización.

Retomando a López (2012)

Los factores de la motivación: tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en

la productividad muy por encima de los niveles normales. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción (p.45).

Continuando con Chiavenato (2009), los llamados factores de la motivación están relacionados con las condiciones internas del individuo, que llevan a sentimientos de satisfacción y realización personal, estos incluyen: Uso pleno de las habilidades personales, libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo, responsabilidad total por el trabajo, definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo y autoevaluación del desempeño.

Teoría de las necesidades de McClelland

Parfraseando a Chiavenato (2009), en esta teoría también se concentra en el contenido. Sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas:

La necesidad de la realización: algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí.

Necesidad de poder: representa el deseo de tener efecto, de ejercer influencia y de controlar a otras personas. Las personas que tienen esta necesidad prefieren las situaciones competitivas y se preocupan más por el prestigio que por el desempeño eficaz.

Necesidad de afiliación: es la necesidad de tener relaciones humanas, de establecer relaciones interpersonales cercanas y amigables.

Finalmente, estas necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Las personas desarrollan patrones únicos de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño.

Teoría de Douglas McGregor (Teoría X y Teoría Y)

Robbins (2004) plantea que Douglas McGregor postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos: uno negativo, llamado teoría X, y el otro positivo, la teoría Y.

“Después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de aquéllos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados” (p.157).

De acuerdo con la Teoría X, las cuatro premisas de los gerentes son:

A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.

Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.

Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.

Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones. (Robbins, 2004, p.154).

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamó teoría Y:

Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.

Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.

La persona común puede aprender a aceptar y aun a solicitar responsabilidades.

La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos. (Robbins, 2004, p.154).

Teoría de Clayton Alderfer (Teoría ERC)

Esta teoría tiene una relación con la teoría de las necesidades de Maslow. Alderfer plantea tres grupos de necesidades primarias; existencia, relaciones y conocimiento (ERC).

Citando a Equipo Vértice (2012). “A diferencia de la escala de las necesidades de Maslow, que son una progresión, la teoría ERC no supone una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior deba quedar plenamente satisfecha antes de poder pasar a la siguiente” (p.7).

Definición de las siglas ERC según Equipo Vértice (2012, p.7):

Existencia: son las de nivel más bajo y cumplen con objetivo de supervivencia física. El empleado se satisface por medio del sueldo, ambiente de trabajo y seguridad en el puesto.

Relaciones: interacciones sociales con el otro y la satisfacción que se produce a través del apoyo emocional.

Crecimiento: deseo y oportunidad de desarrollo personal, satisfacción de logros.

Teoría de las expectativas de Víctor Vroom

Siguiendo a Chiavenato (2009) “La teoría de las expectativas postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea y que las recompensas derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen” (p.252).

Parafraseando a Chaparro, L. (2006), Vroom se basa en tres aspectos para explicar la motivación dentro de la teoría de las expectativas:

Valencia: se refiere a la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa.

Expectativa: percepción que tiene el individuo de la dificultad que encierra un esfuerzo y la posibilidad de alcanzar la meta deseada.

Instrumentalidad: Este modelo permite entender fácilmente el proceso mental utilizado para la motivación. Debe tenerse claro qué tipos de comportamientos predice y en qué situaciones se aplica.

Teoría de los factores internos, externos y medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo de Fernando Toro Álvarez.

Esta teoría es central en el presente trabajo investigativo, dado que el autor Toro (1985) fue el creador del cuestionario que permitió la medición de los tres factores: externos, internos y medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.

Al respecto su teoría se basa en un esquema conceptual que toma , de un lado, los aportes de teorías motivacionales relevantes y los resultados de investigaciones empíricas, de otro lado toma en consideración un esquema conceptual, desarrollado por el autor, que integra varias dimensiones analíticas para producir una conceptualización que destaca el carácter dinámico del fenómeno (Toro, 1982)

El autor Fernando Toro (1983) diseña un cuestionario que consta de tres partes fundamentales.

Condiciones motivacionales internas: Logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento. Estas variables, describen condiciones personales internas que permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado con personas o situaciones específicas externas.

Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo: dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectativa.

Finalmente el cuestionario concluye con cinco variables que tienen el carácter de factores que suscitan el interés por el trabajo.

Condiciones motivacionales externas: supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción.

El cuestionario de Motivación para el Trabajo ha sido diseñado y estudiado por personas que participan de la cultura a la cual está dirigido, además de que involucra en su estructura semántica conceptos, sentimientos y experiencias típicas de este medio laboral. Toro (1982, p.1)

También, según el modelo de motivación laboral propuesto por Toro (1998):

La motivación se manifiesta por medio de las preferencias, persistencia y vigor de la conducta motivada. En otras palabras, los procesos motivacionales, cualquiera que sea su naturaleza, se manifiestan de estas tres maneras en la conducta de las personas. Por esta razón se arguye que la motivación para el trabajo se pone en evidencia por medio de la eficiencia, la efectividad y la productividad de las personas (p.39).

Toro (1990), define la motivación externa como “las características o circunstancias asociadas al puesto de trabajo y a la actividad ocupacional que realiza la persona. Son circunstancias relacionadas con el desempeño que tiene el carácter de incentivo” (p.40).

Simultáneamente en cuanto a la motivación interna, Toro (1990) se refiere a las “condiciones personales internas, de carácter afectivo o cognitivo, que permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o eventos específicos” (p.48).

Como conclusión podemos expresar que la motivación y el liderazgo son dos conceptos que van de la mano en cuanto a estudios, autores, teorías y aplicaciones de las mismas. Es indispensable que en una organización existan estos dos aspectos para fortalecer no solo su talento humano sino también el crecimiento y la productividad de la misma. Cuando los líderes además de delegar funciones se unen a la responsabilidad de guiar y hacer parte del trabajo en equipo, la motivación del grupo es mayor y los resultados mejoran considerablemente lo que es mucho más satisfactorio para las organizaciones.

Diseño Metodológico

En este apartado se describe el diseño metodológico que direcciona la investigación. A continuación están: el tipo y nivel de investigación, el diseño del estudio, la población, la muestra, las variables, los instrumentos de recolección de la información, el plan de análisis y procesamiento de los datos y el consentimiento informado.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación en el que se enmarca este estudio es cuantitativo de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.4): “Es secuencial y probatorio. Cada etapa se procede a la siguiente y no se puede brincar o eludir pasos, el orden es riguroso, parte de una idea, que va agotándose, y una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación”. Además busca generalizar resultados por medio de mediciones estadísticas.

Por lo anteriormente mencionado primero se aplicaron los instrumentos de liderazgo y motivación a los directivos la empresa SOBERANA S.A.S, luego con los datos organizados se generalizaron resultados para lograr el cumplimiento de los objetivos desde una metodología de tipo cuantitativa.

Nivel de Investigación

Este estudio alcanza un nivel de investigación descriptivo. Siguiendo a Hernández, et al (2010, p.80): “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno que se someta a un análisis” Es decir en palabras de estos autores: este nivel pretende de manera general, recolectar información de manera independiente entre las variables, sin pretender correlaciones entre estas.

Las variables a considerarse son dos: liderazgo y motivación para cada una de estas se aplicaron los instrumentos correspondientes y de manera descriptiva se identificaron los tipos de liderazgo presentes en cada uno de los participantes y luego se determinó la predominancia de la motivación externa e interna en cada grupo de líderes, tal y como se muestra en los resultados, no se hacen correlaciones o explicaciones más allá de la descripción y predominancia de las variables.

Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental, en tanto no pretende manipular variables, observa el fenómeno tal como aparece en su contexto natural y es transversal, dado que la evaluación de las variables de liderazgo y motivación se realiza en un momento dado, en un período determinado de tiempo y los resultados están supeditados a esta condición (Hernández et al, 2010).

Población

Actualmente la empresa SOBERANA S.A.S Cuenta con 800 empleados a nivel Nacional. La investigación será realizada a los directivos con personal a cargo de la empresa SOBERANA S.A.S en las diferentes sedes de la empresa a nivel Nacional, las cuales se encuentran en Apartadó, Bogotá, Barranquilla, Cali, Cartagena, Cereté, Fonseca, Ibagué, Itagüí, Sogamoso y Valledupar.

Se trabajó con una totalidad de los 41 directivos de la empresa SOBERANA S.A.S los cuales presentan los siguientes datos sociodemográficos:

Tabla 1. Datos sociodemográficos

SUJETO	CARGO	GÉNERO	EDAD	SEDE
SUJETO 1	GERENTE FINANCIERA	F	41	ITAGÜÍ PRINCIPAL
SUJETO 2	JEFE DE GESTIÓN HUMANA	F	36	ITAGÜÍ PRINCIPAL
SUJETO 3	JEFE NACIONAL DE CADENAS	M	41	BOGOTÁ
SUJETO 4	LÍDER DE TESORERÍA	M	34	ITAGÜÍ PRINCIPAL
SUJETO 5	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	F	40	ITAGÜÍ PRINCIPAL
SUJETO 6	LÍDER AUDITOR	M	39	ITAGÜÍ PRINCIPAL
SUJETO 7	LÍDER SALUD OCUPACIONAL	F	29	ITAGÜÍ
SUJETO 8	LÍDER AUDITOR	M	35	ITAGÜÍ PRINCIPAL
SUJETO 9	GERENTE DE PLANTA DE PRODUCCIÓN DE MAÍZ	M	40	CERETÉ
SUJETO 10	JEFE ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS SENIOR	F	38	BARRANQUILLA

SUJETO 11	LÍDER DE SELECCIÓN Y BIENESTAR LABORAL	M	33	ITAGÜÍ PRINCIPAL
SUJETO 12	LÍDER DE CRÉDITOS Y CARTERA	F	50	ITAGÜÍ PRINCIPAL
SUJETO 13	LÍDER DE PRODUCCIÓN	F	28	IBAGÜÉ
SUJETO 14	GERENTE LOGÍSTICO	F	34	ITAGÜÍ
SUJETO 15	JEFE ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS JUNIOR	F	45	CARTAGENA
SUJETO 16	GERENTE NACIONAL DE MERCADEO Y VENTAS	M	45	ITAGÜÍ
SUJETO 17	LÍDER AUDITOR	F	39	ITAGÜÍ
SUJETO 18	LÍDER DE MANTENIMIENTO	F	38	CERETÉ
SUJETO 19	JEFE DE MANTENIMIENTO	F	29	CERETÉ
SUJETO 20	DIRECTOR GENERAL	M	38	ITAGÜÍ PRINCIPAL
SUJETO 21	JEFE ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS SENIOR	F	56	CALI
SUJETO 22	LÍDER ADMINISTRATIVO Y DE PRODUCCIÓN	F	32	FONSECA
SUJETO 23	LÍDER DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES	F	32	ITAGÜÍ PRINCIPAL
SUJETO 24	LÍDER DE COSTOS	F	31	ITAGÜÍ PRINCIPAL
SUJETO 25	JEFE DE CALIDAD PLANTA DE PRODUCCIÓN DE MAÍZ	M	35	CERETÉ
SUJETO 26	LÍDER DE PROYECTOS	M	40	CERETÉ
SUJETO 27	JEFE ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS SENIOR	M	33	APARTADÓ
SUJETO 28	LÍDER DE AUDITORÍA	F	29	ITAGÜÍ PRINCIPAL
SUJETO 29	JEFE DE CONTABILIDAD	F	44	ITAGÜÍ PRINCIPAL

SUJETO 30	JEFE ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS SENIOR	M	30	VALLEDUPAR
SUJETO 31	LÍDER CONTADURIA	F	55	ITAGÜÍ
SUJETO 32	JEFE ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS JUNIOR	M	47	SOGAMOSO
SUJETO 33	LÍDER DE EMPAQUE	M	33	CERETÉ
SUJETO 34	JEFE ADMINISTRATIVA	M	51	CERETÉ
SUJETO 35	JEFE DE PRODUCCIÓN	M	43	CERETÉ
SUJETO 36	LÍDER DE SANEAMIENTO Y CALIDAD	M	33	CERETÉ
SUJETO 37	LÍDER DE PROYECTOS	M	32	CERETÉ
SUJETO 38	JEFE DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES	M	36	ITAGÜÍ
SUJETO 39	LÍDER CONTADURIA	M	39	ITAGÜÍ
SUJETO 40	JEFE ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS JUNIOR	M	47	IBAGUÉ
SUJETO 41	JEFE ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS MASTER	M	52	BOGOTÁ

Criterios de inclusión

Tener personal a cargo en el caso del directivo.

Tener vinculación directa con contrato laboral a término indefinido.

Firmar el consentimiento informado que indica la voluntariedad para participar en la investigación.

Criterios de exclusión

Tener vinculación por prestación de servicios o contrato obra labor.

En el caso del directivo, no tener personal a cargo.

Negarse a participar en el estudio.

Instrumentos

Se aplicó el Cuestionario de motivación para el Trabajo (CMT) desarrollado por Fernando Toro (1985) y el test de liderazgo de Kurt Lewin (1939).

El CMT para la motivación en el trabajo fue diseñado por Fernando Toro Álvarez en 1985 con el fin de identificar y valorar objetivamente 15 factores de la motivación para el trabajo; el cual involucra en su estructura semántica, conceptos, sentimientos y experiencias típicas del medio laboral. (p.31)

En cuanto al Cuestionario de Motivación para el Trabajo es necesario precisar que este consta de 3 partes:

La primera parte, conformada por cinco grupos de ítems. Cada grupo contiene a su vez cinco ítems y cada uno está representando un factor de motivación. Esta parte está diseñada para proveer un perfil de condiciones motivacionales internas, a través de cinco factores que son: logro, poder afiliación, autorrealización y reconocimiento.

La segunda parte también contiene cinco grupos con cinco ítems cada grupo. Se diseñó para conformar un perfil de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.

Mide los factores: dedicación a la tarea, aceptación a la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación.

De igual forma, la tercera parte está conformada por veinticinco ítems distribuidos en cinco grupos. Proporcionan un perfil de las condiciones motivacionales externas, representadas por los factores: supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción.

La investigación se concentró en la primera parte que son condiciones motivacionales internas y la segunda parte que está conformada por las condiciones motivacionales externas.

La confiabilidad de este instrumento es alta, de 0.72, teniendo en cuenta los criterios de Guildford, el cual considera una confiabilidad alta entre 0.70 y 0.90, moderada entre 0.40 y 0.69 y baja entre 0.20 y 0.39.

El cuestionario se calificó por medio de un software que permite observar los puntajes en cada alternativa, los cuales se suman teniendo en cuenta los que corresponden a cada factor motivacional. La suma de estos puntajes en bruto, se convierten luego en puntajes estandarizados, que permitieron generalizar los resultados motivacionales en cada tipo de líder.

Kurt Lewin (1939), uno de los padres de la psicología social, realizó una investigación en la Universidad de Iowa donde identificó tres estilos diferentes de liderazgo con cada una de sus características con el fin de saber de qué manera es condicionado el comportamiento de las personas según el estilo de liderazgo del que los dirigía. Es importante mencionar que los estudios actuales sobre liderazgo deben sus bases teóricas a esta investigación.

El instrumento de auto aplicación cuenta con los tres estilos de liderazgo considerados por Lewin (1939) citado en Torrecilla (2006) los cuales son:

Liderazgo autoritario: El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder.

Liderazgo democrático: Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.

Liderazgo “laissez faire”: El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa.

Consta de treinta y tres afirmaciones donde a cada una de ellas se le debe responder con una A de forma que se está de acuerdo con la afirmación o con una D si se está en desacuerdo. Al final de las afirmaciones hay un cuadro con treinta y tres números divididos por estilos de liderazgo. Se deben sumar las A de cada estilo de liderazgo y la que más cantidad de A tenga un estilo de liderazgo ese será el que predomina des del punto de vista de cada trabajador. Es una prueba que ha sido muy aplicada en el campo organizacional.

Al respecto el test de Lewin (1939) ha sido muy utilizado como se mencionó, a continuación se retomaron algunas investigaciones que han utilizado este cuestionario, como por ejemplo:

Guerra Orellana (2014) en su tesis para optar por la maestría en Gerencia educativa en la Universidad Panamericana de Guatemala, realizó un estudio llamado Importancia del liderazgo educativo en directores de colegios privados del municipio y departamento de Jalapa; se realizó con el objetivo de establecer la importancia del liderazgo en el gerente educativo, el estudio se realizó en la cabecera municipal del departamento de Jalapa. Se tomaron como unidades de análisis veintiséis directores de colegios privados, para recopilar información se aplicó una guía

de encuesta y un test de liderazgo llamado cuestionario de Liderazgo Test de Liderazgo (Kurt Lewin). Los resultados arrojaron que de los veinticinco directores, cuatro tienen liderazgo tipo autoritario, cuatro tienen liderazgo democrático y diecisiete tienen liderazgo Laissez faire.

Roman Bajaña (2015) el cual en su tesis llamada Identificación y fortalecimiento del liderazgo empresarial en las pymes del sector sur de Quito, dedicadas a la comercialización de llantas utilizó el cuestionario de Kurt Lewin para definir e identificar los estilos de liderazgo encontrados en dichas compañías.

Procedimiento

Se obtuvo el permiso de la compañía, se reunió a los participantes y se les informó que su colaboración para esta investigación era voluntaria y anónima, así como que no obtendrían incentivos económicos por la misma. Se utilizó la prueba auto aplicable de Kurt Lewin (1939) a los directivos de la compañía, luego en un primer momento se seleccionaron los líderes y se agruparon según sus tipologías, después se aplicó el cuestionario para la motivación en el trabajo, para posteriormente ingresar los datos en una tabla de Excel y finalmente generar las predominancias y aspectos relacionados con el cumplimiento de los objetivos que fueron identificar cada tipo de líder con sus factores motivacionales predominantes. Finalmente se preparó el informe final y se socializó con la empresa.

Elementos éticos

Los participantes de la investigación serán informados de que su identidad personal será protegida durante el transcurso del estudio.

A los informantes se les comunica que la participación es voluntaria y en ningún momento tiene un carácter de obligatoriedad. De tal manera pueden retirarse en cualquier fase del proceso investigativo.

En la investigación se aplican cuestionarios, por lo tanto los participantes tienen derecho a conocer los resultados de cada uno de ellos y a la vez el investigador está en la obligación de hacer la realimentación pertinente.

La investigación aplica bajo el principio de anonimato, por lo tanto no se revela el nombre de los participantes, a la vez está presente el compromiso de secreto profesional y derecho a la participación voluntaria.

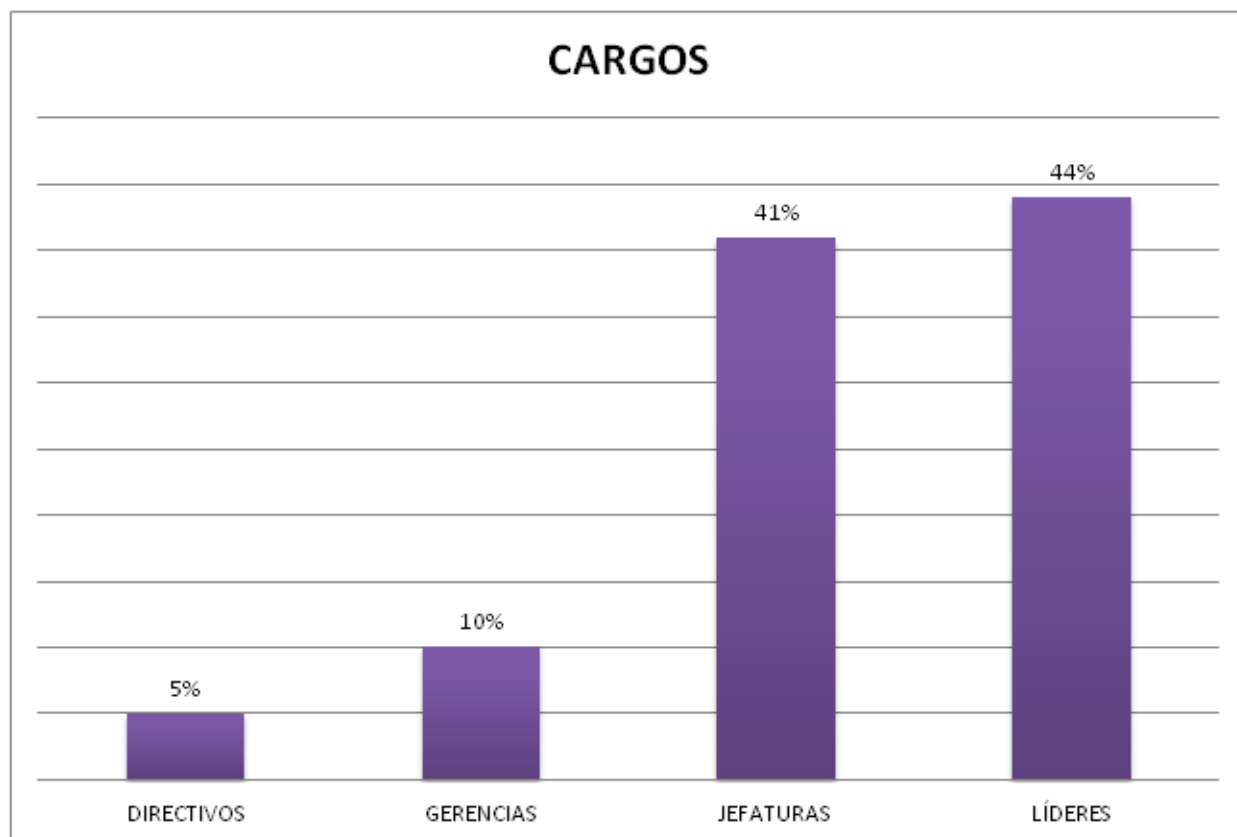
Resultados

La presente investigación cuenta con una población total elegida de 41 participantes, los cuales se dividen en 18 mujeres y 23 hombres pertenecientes a diferentes cargos entre los cuales están; Directivos, Gerencias, Jefaturas y Líderes de la empresa SOBERANA S.A.S.

Se aplicaron dos cuestionarios con el fin de identificar los tipos de liderazgo de los cargos anteriormente mencionados y los factores motivacionales internos y externos que tiene cada tipo de líder. Se analizaron también algunas tendencias que podrían ayudar a complementar la investigación. Con los resultados obtenidos del test de liderazgo de Kurt Lewin (1939) se da cuenta que el estilo de liderazgo que predomina en la empresa SOBERANA S.A.S es el democrático con un total de 40 participantes, y el estilo de liderazgo autoritario con 1 participante, cabe especificar que los líderes democráticos con tendencia a autoritarios equivalen a 12 participantes y los líderes democráticos con tendencia a laissez-faire equivalen a 17 participantes.

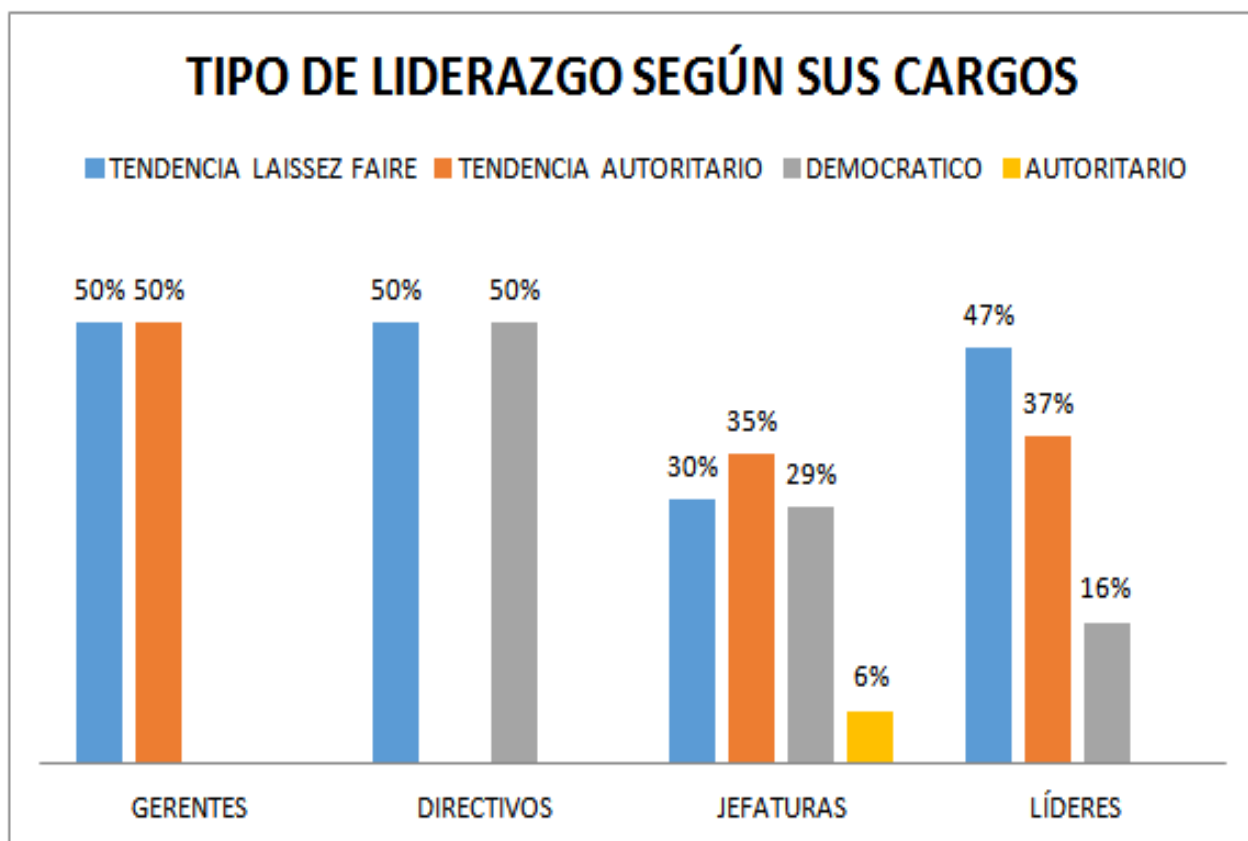
A continuación se evidencian los resultados por medio de las respectivas gráficas que permitieron el análisis de la información mencionada:

Gráfico 1. Cargos



El 5% de los participantes pertenecen a cargos directivos, el 10% a cargos en gerencias, seguidos del 41% que pertenecen a las jefaturas y por último el 44% son líderes en general de diferentes cargos de la empresa.

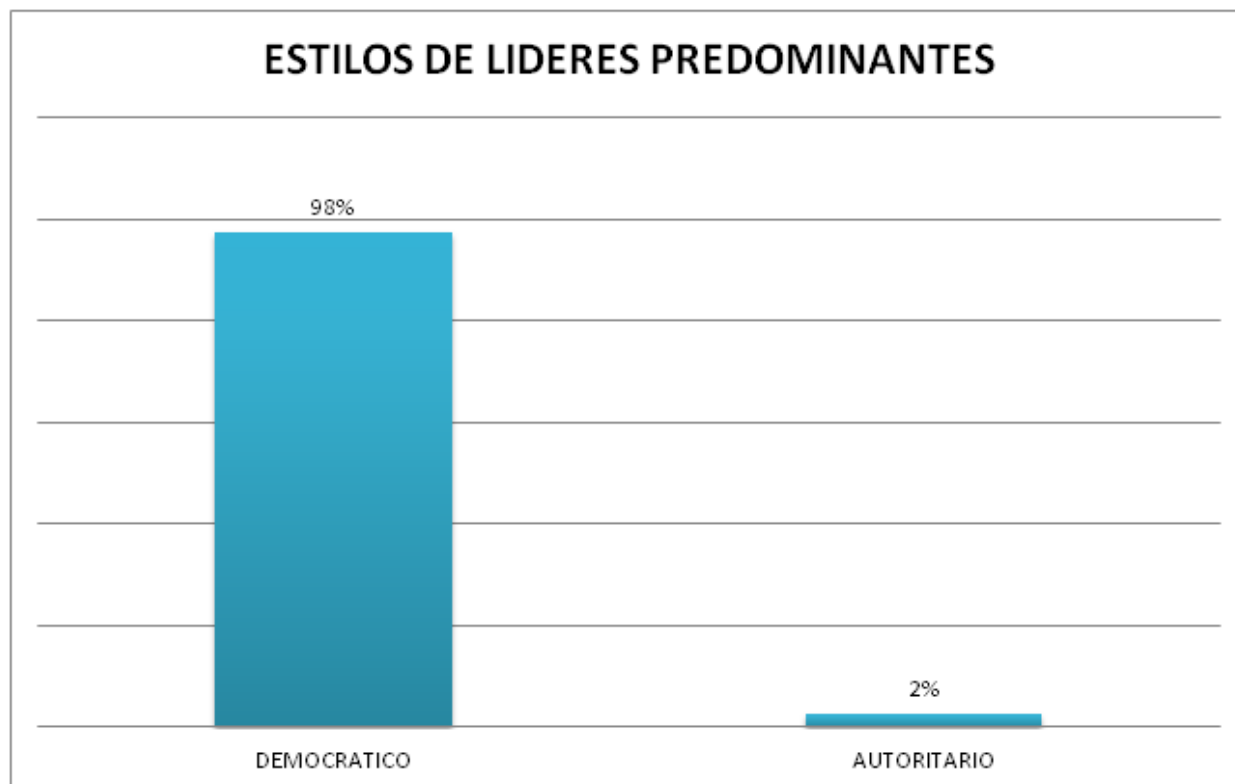
Gráfico 2. Tipo de liderazgo según los cargos



El 50% de los gerentes, 50% de los directivos, 30% de los jefes y 47% de los líderes pertenecen al estilo de liderazgo con tendencia Laissez - Faire. Continuando con un 50% de los gerentes, 35% de los jefes y 37% de los líderes tienen tendencia al estilo autoritario. Siguiendo con el estilo democrático lo conforman 50% de los directivos, 29% de los jefes y 16% de los líderes. Finalizando con un 6% que está dentro del estilo autoritario.

Resultados de tipo de liderazgo.

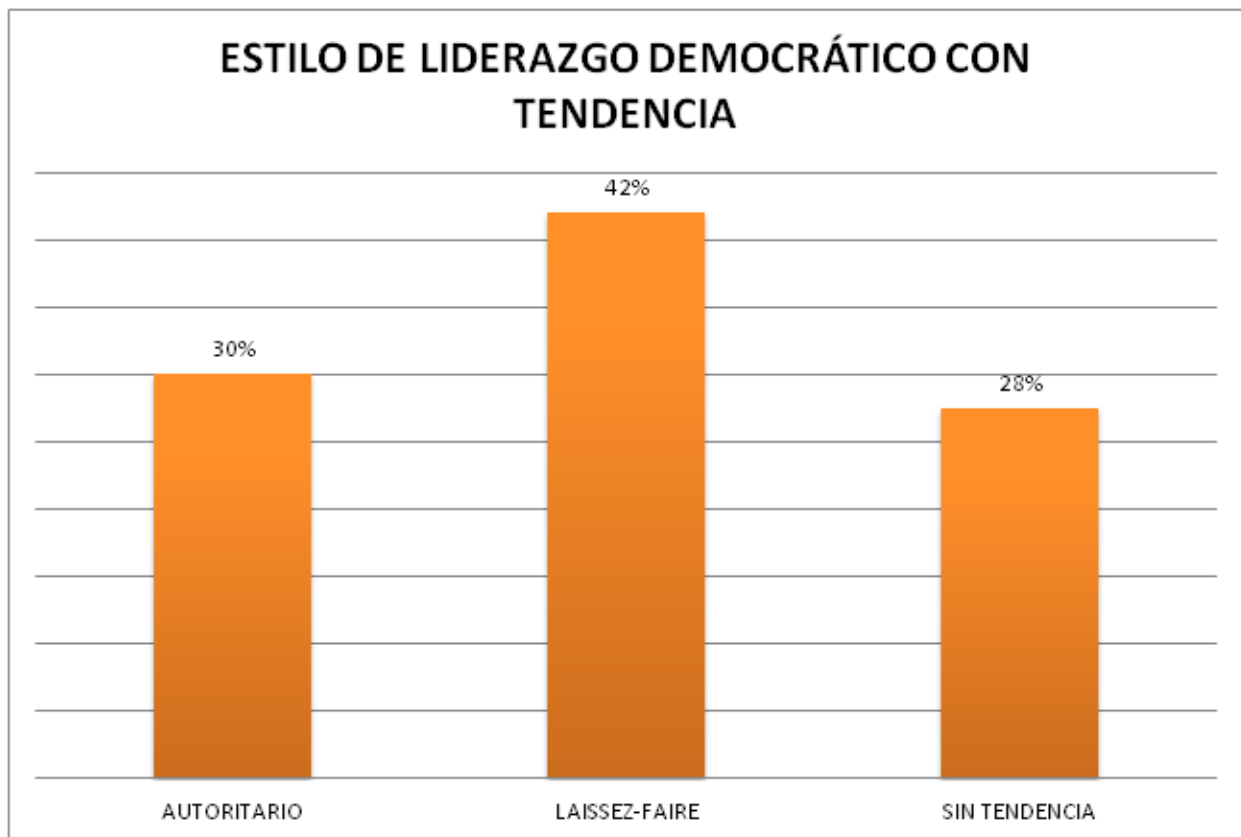
Gráfico 3. Estilos de líderes predominantes



Se evidencia una predominancia del 98% de los participantes dentro del estilo de liderazgo democrático y lo sigue el estilo autoritario con un 2%.

Es bien visto que la mayoría de sus líderes estén ubicados principalmente en el estilo democrático; poder y saber controlar la atareada labor de delegar pero también confiar en que sus colaboradores realicen sus labores de una forma eficaz y óptima, ejerciendo poder y autoridad cuando es necesario pero brindándoles también otros factores como afiliación y calidad dentro del grupo de trabajo, es de suma importancia para los líderes, ya que esto genera dinamismo en los equipos de trabajo y experticia de los mismos.

Gráfico 4. Estilo de liderazgo democrático con tendencia

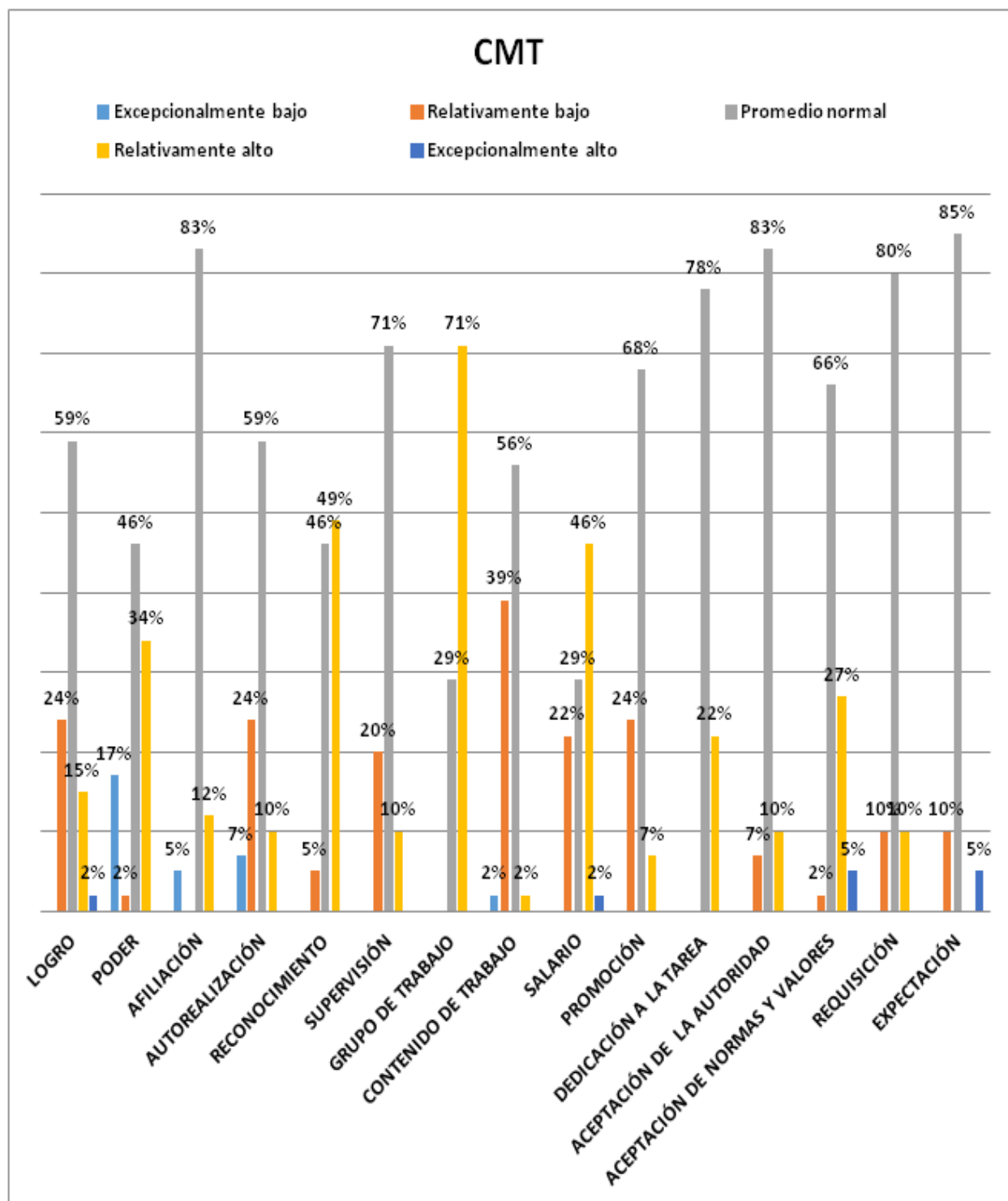


Los resultados muestran que el 30% de los participantes pertenecen al estilo de liderazgo democrático con tendencia autoritaria, es decir que son líderes con predominancia social pero cuando se requiere toma decisiones por sí solo y basa su actividad de líder en recompensas y castigos.

Por otro lado el 42% pertenecen al estilo de liderazgo democrático con tendencia laissez - faire, este líder fomenta la participación de todo el equipo de trabajo, pero con esta tendencia puede permitir en ocasiones que sus colaboradores tengan independencia en la toma de decisiones y les otorga el poder de realizar las funciones que son atribuidas al líder.

Finalmente los resultados arrojan que el 28% pertenecen al estilo de liderazgo democrático sin ninguna tendencia, son personas que se integran de una forma eficiente en el grupo de trabajo y dentro de la organización, busca soluciones compartidas a los problemas que se presentan, orienta pero no ordena, motiva a su grupo de trabajo y recalca que varias personas pueden hacer más que una.

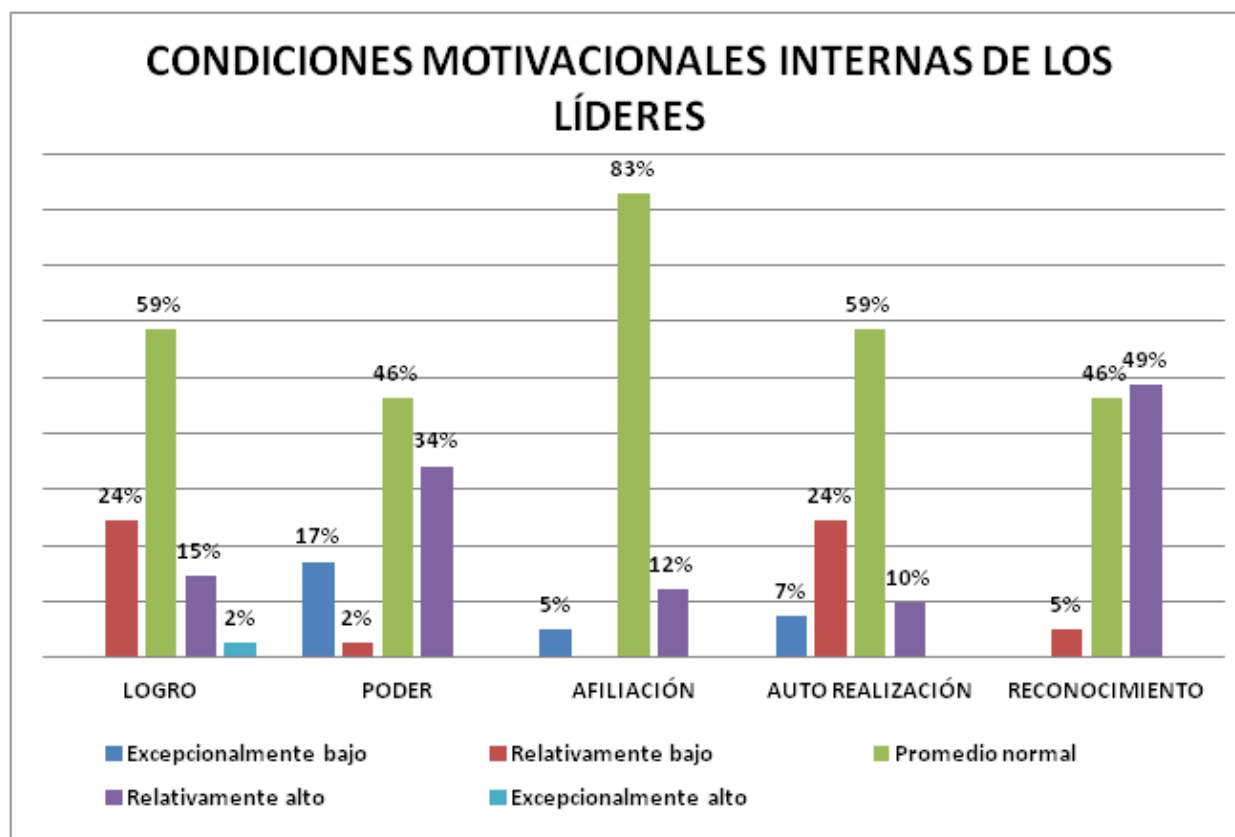
Gráfico 5. Resultados del Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT)



En esta gráfica se evidencian de forma general los resultados del CMT y en qué nivel se encuentran cada uno de los factores motivacionales internos, externos y los medios preferidos para obtener retribución en el trabajo ya que fue aplicado en su totalidad; complementando con el test de Kurt Lewin para obtener un mejor análisis acerca de los factores motivacionales de los líderes en la empresa SOBERANA S.A.S.

En relación a las condiciones motivacionales internas de los participantes, se puede observar que el factor interno relativamente alto es el reconocimiento con un 49%, siguiéndolo el poder con un 34%, por otro lado los factores motivacionales con tendencia baja son el logro con un 24% y la autorrealización con un 24%, también se puede evidenciar que el factor de afiliación se encuentra en un promedio normal con un 83%. También se puede observar que en las condiciones motivacionales externas de los participantes, el factor externo relativamente alto es el grupo de trabajo con un 71%, seguido de salario con un 46%; en el nivel relativamente bajo se encuentra contenido de trabajo con un 39%, continuando con promoción en un 24% por último en el nivel promedio normal se encuentra supervisión con un 71%.

Gráfico 6. Condiciones motivacionales internas de los líderes



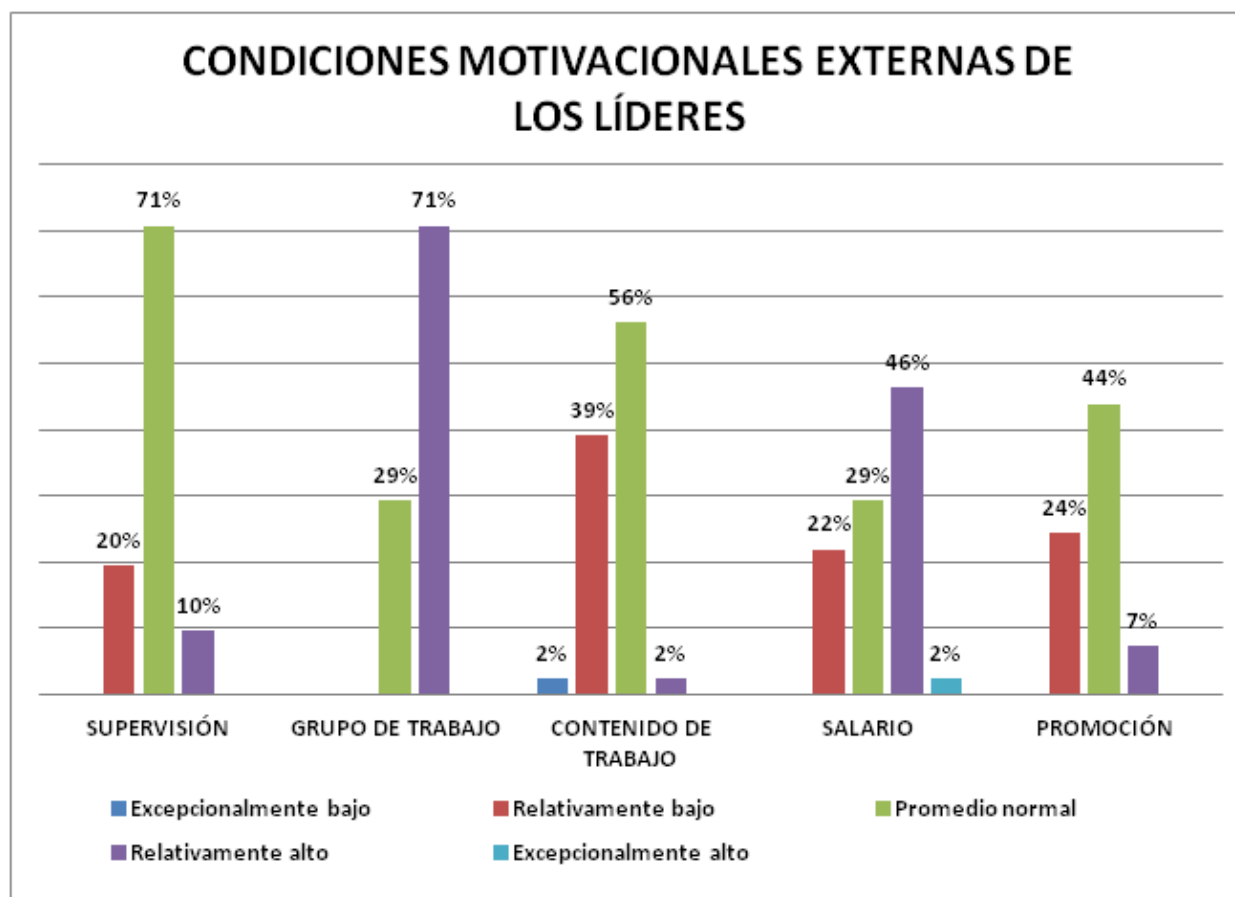
Relación a las condiciones motivacionales internas de los participantes, se puede observar que el factor interno relativamente alto es el reconocimiento con un 49%, esto evidencia que para el líder es importante obtener por parte de sus colaboradores y superiores atención, aceptación o admiración por lo que es y por lo que es capaz de hacer, aspecto muy común dentro de alguien que constantemente está en el escrutinio de los demás y debe cumplir al pie de la letra lo que se le propone.

Le sigue el poder con un 34%, es entendible que dentro de un líder sea de los factores más predominantes ya que le permite realizar acciones que le atribuyen control, dominio o influencia sobre su grupo de trabajo, lo cual lo coloca como una persona importante para la organización.

Por otro lado los factores motivacionales con tendencia baja son el logro con un 24%, es preocupante que para un líder se encuentre tan bajo el factor logro, ya que es el factor que busca ejercer comportamientos con el fin de obtener un nivel más alto sobre otros y la búsqueda de metas y resultados. También se evidencia la autorrealización con un mismo porcentaje del 24%, igualmente preocupante dentro de un líder, de modo que este permite que se utilicen las habilidades y conocimientos personales con el fin de obtener una promoción o un desarrollo en el ámbito laboral.

En un promedio normal se encuentra la afiliación con un 83%, es importante para un líder obtener y mantener una cordialidad y buenas relaciones interpersonales con su equipo de trabajo y demás personas dentro de la organización.

Gráfico 7. Condiciones motivacionales externas de los líderes



Se puede observar que en las condiciones motivacionales externas de los participantes, el factor externo relativamente alto es el grupo de trabajo con un 71%, para los líderes de la compañía SOBERANA S.A.S es de gran importancia mantener condiciones de trabajo que promuevan el contacto con los otros, las acciones colectivas, compartir y aprender de sus superiores pero también de sus colaboradores.

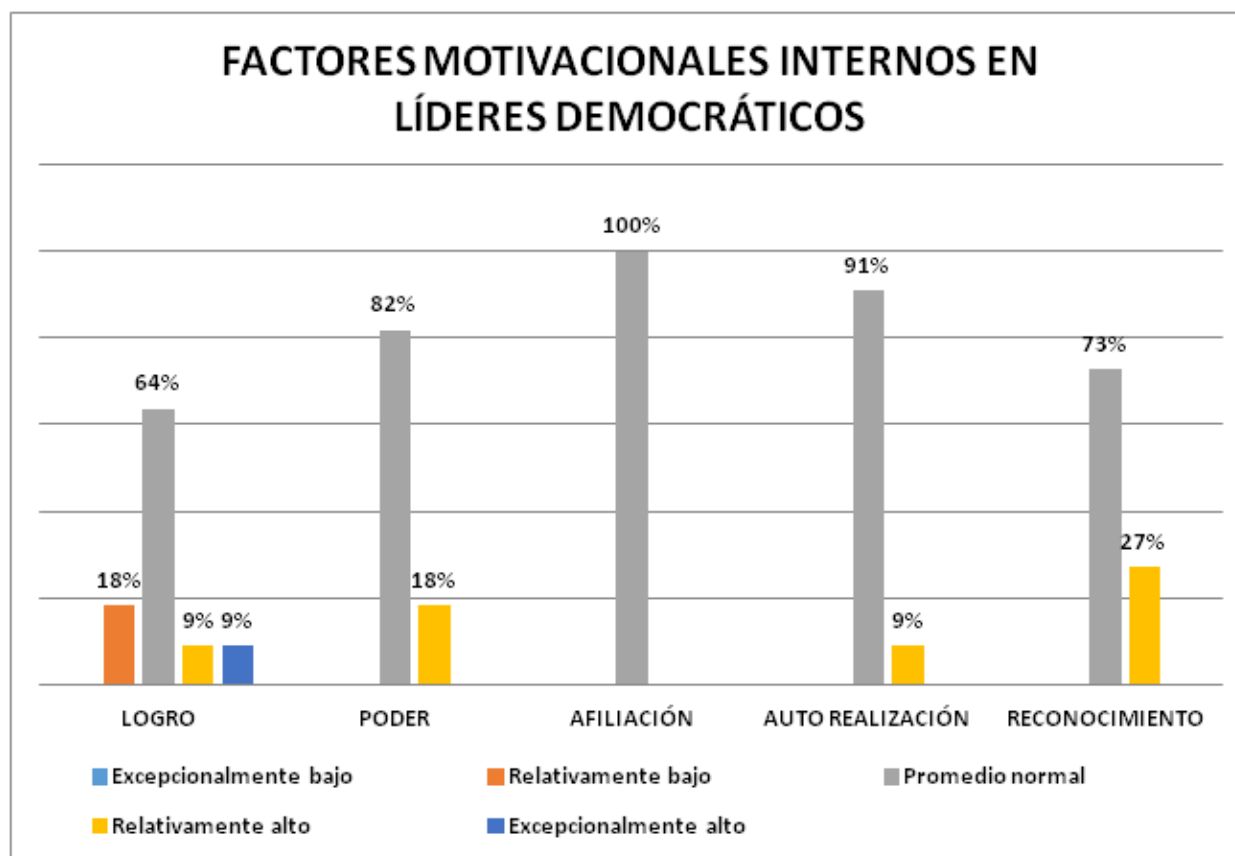
Le sigue el factor salario con un 46%, para la mayoría de trabajadores, sean líderes o colaboradores, este factor es importante y relevante, ya que todas las personas esperan recibir una retribución económica justa con respecto a lo que hacen dentro de la organización.

En el nivel relativamente bajo se encuentra contenido de trabajo con un 39%, este factor muestra que los líderes no hacen ningún tipo de valoración de los aspectos intrínsecos del trabajo para que este sea motivacional, y que de esa forma le proporcionen a la persona autonomía, variedad e información sobre su contribución a un trabajo.

Promoción también se encuentra relativamente bajo con un 24%, esto quiere decir que los líderes de la compañía no le dan la suficiente importancia a la posibilidad de ascender en la organización y lograr un trabajo más interesante, de mayor responsabilidad o que le genere progreso.

Y por último en el nivel promedio normal se encuentra supervisión con un 71%, evidencia que para el líder el concepto de sus superiores es importante, es decir que valoran los comportamientos de consideración, reconocimiento o retroalimentación por parte de las figuras de autoridad.

Gráfico 8. Factores motivacionales internos en líderes democráticos



De la investigación realizada, 40 participantes evidenciaron en los resultados tener un estilo de liderazgo democrático, este tipo de líder se caracteriza por tener en cuenta a sus colaboradores en la toma de decisiones, los involucra y los motiva para que se sientan parte de la empresa. Para este caso los factores motivacionales internos se encuentran de la siguiente manera:

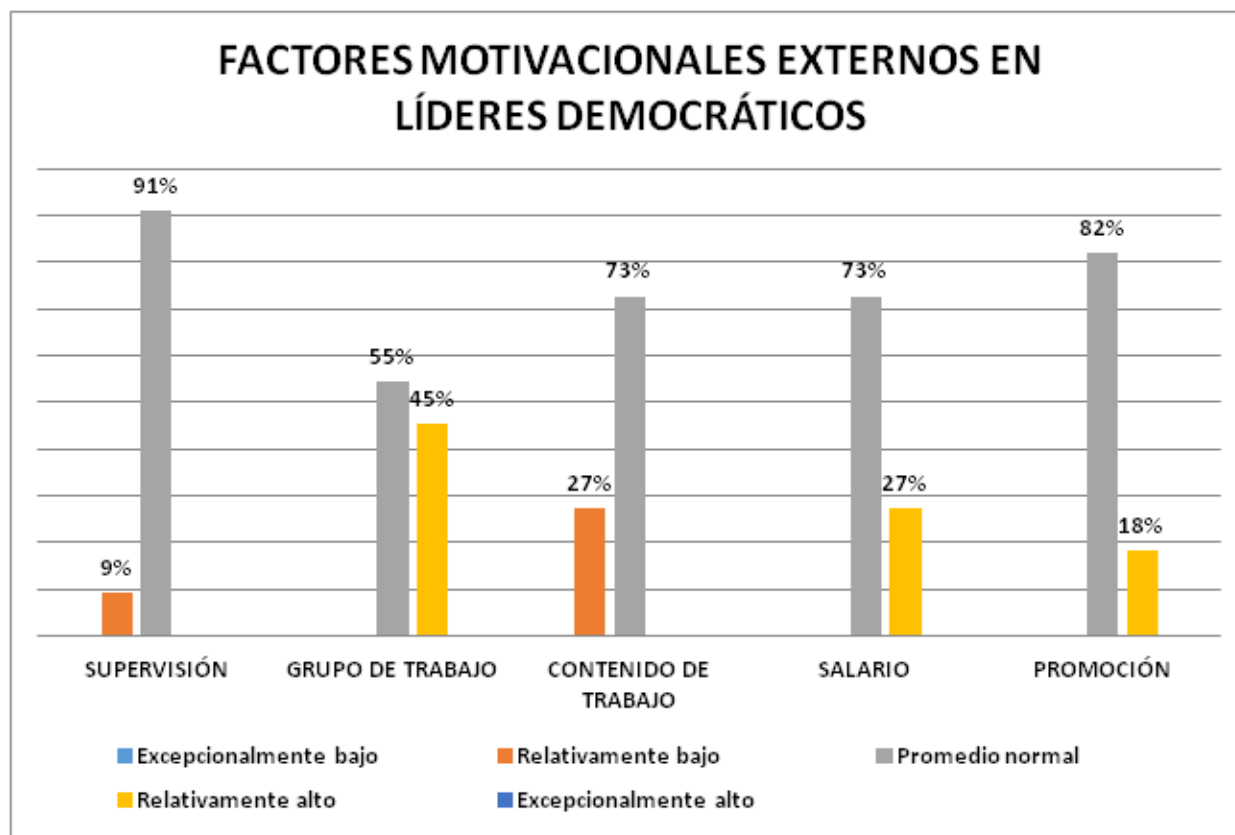
En un nivel relativamente alto el reconocimiento con un 27%, para un líder democrático es importante obtener la atención, admiración o aceptación de sus colaboradores, lo cual es una

característica normal de un trabajador que tiene personal a cargo, poder ser visto como un ejemplo a seguir de acuerdo a lo que es y puede hacer.

En un nivel relativamente bajo el logro con un 18%, esto evidencia que para el líder democrático no es importante ejercer acciones que le permitan aventajarse por encima de los demás con la búsqueda de metas y objetivos por sí solo, pero si integra a su grupo de trabajo de acuerdo a la definición de este tipo de estilo.

Y en un promedio normal se encontró la afiliación con un porcentaje de 100%, esto es muy coherente con el tipo de liderazgo, ya que se trata de compartir con el grupo de trabajo y poder mantener relaciones cálidas y satisfactorias con los mismos.

Gráfico 9. Factores motivacionales externos en líderes democráticos

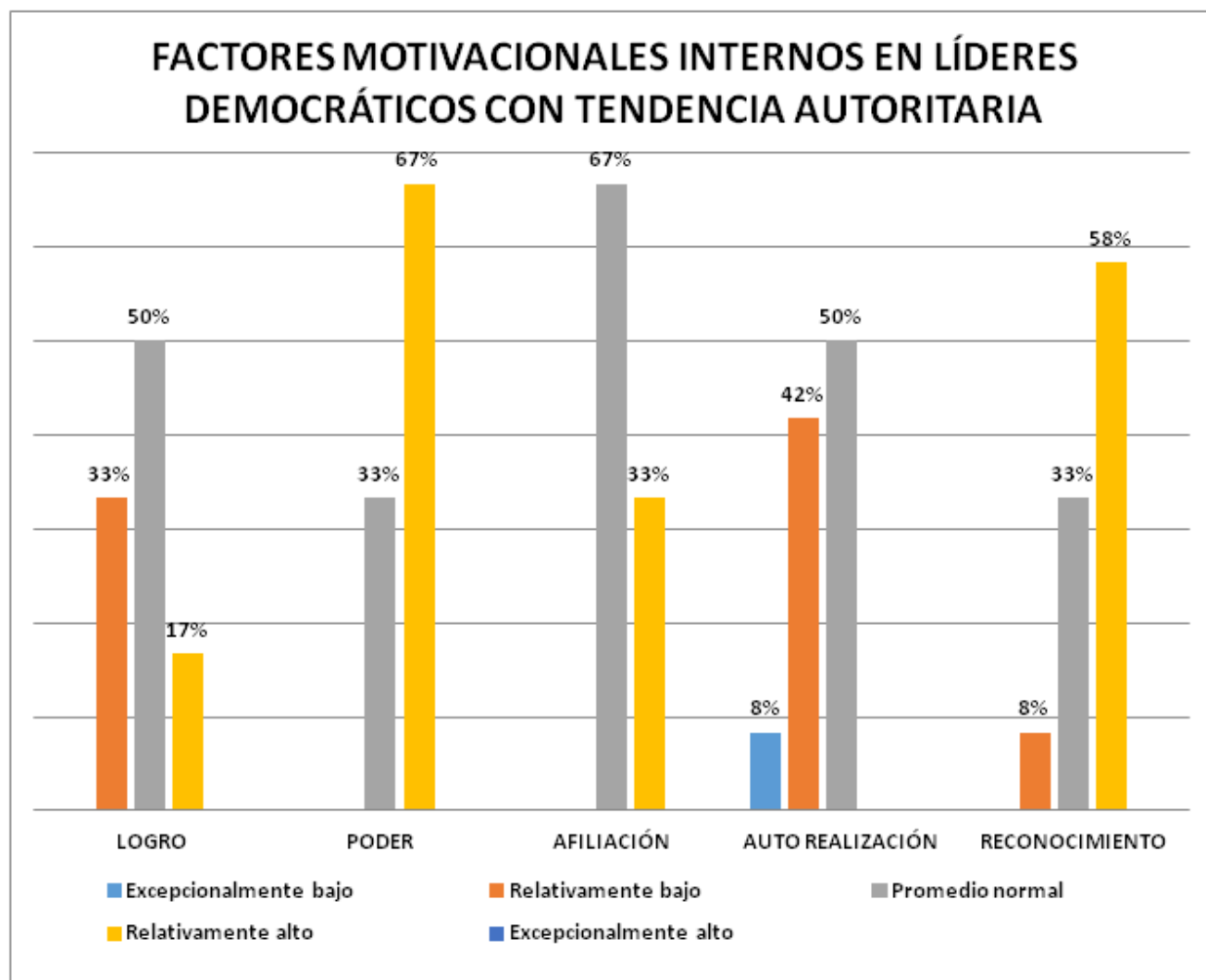


Se evidencia que en los factores motivacionales externos para un líder democrático, el grupo de trabajo se encuentra en un nivel relativamente alto con un 45%, de igual forma coherente con el tipo de liderazgo, es de suma importancia para él tener condiciones de trabajo en las cuales pueda fomentar el contacto con sus colaboradores, participar en acciones colectivas y compartir con los mismos.

En relativamente bajo se observa contenido de trabajo con un 27%; para este tipo de liderazgo no es tan importante hacer la valoración de los aspectos intrínsecos del trabajo con el fin de que sean motivantes, es decir que le proporcionen a la persona autonomía, variedad e información sobre su contribución a un trabajo.

Supervisión se encuentra en un nivel promedio normal en un 91%, lo cual es importante para este tipo de líder obtener una valoración de los comportamientos a consideración, reconocimiento o retroalimentación por parte de sus superiores o figuras de autoridad; coherente de modo que para este tipo de liderazgo es primordial mostrar resultados positivos frente a los objetivos planteados.

Gráfico 10. Factores motivacionales internos en los líderes democráticos con tendencia Autoritaria

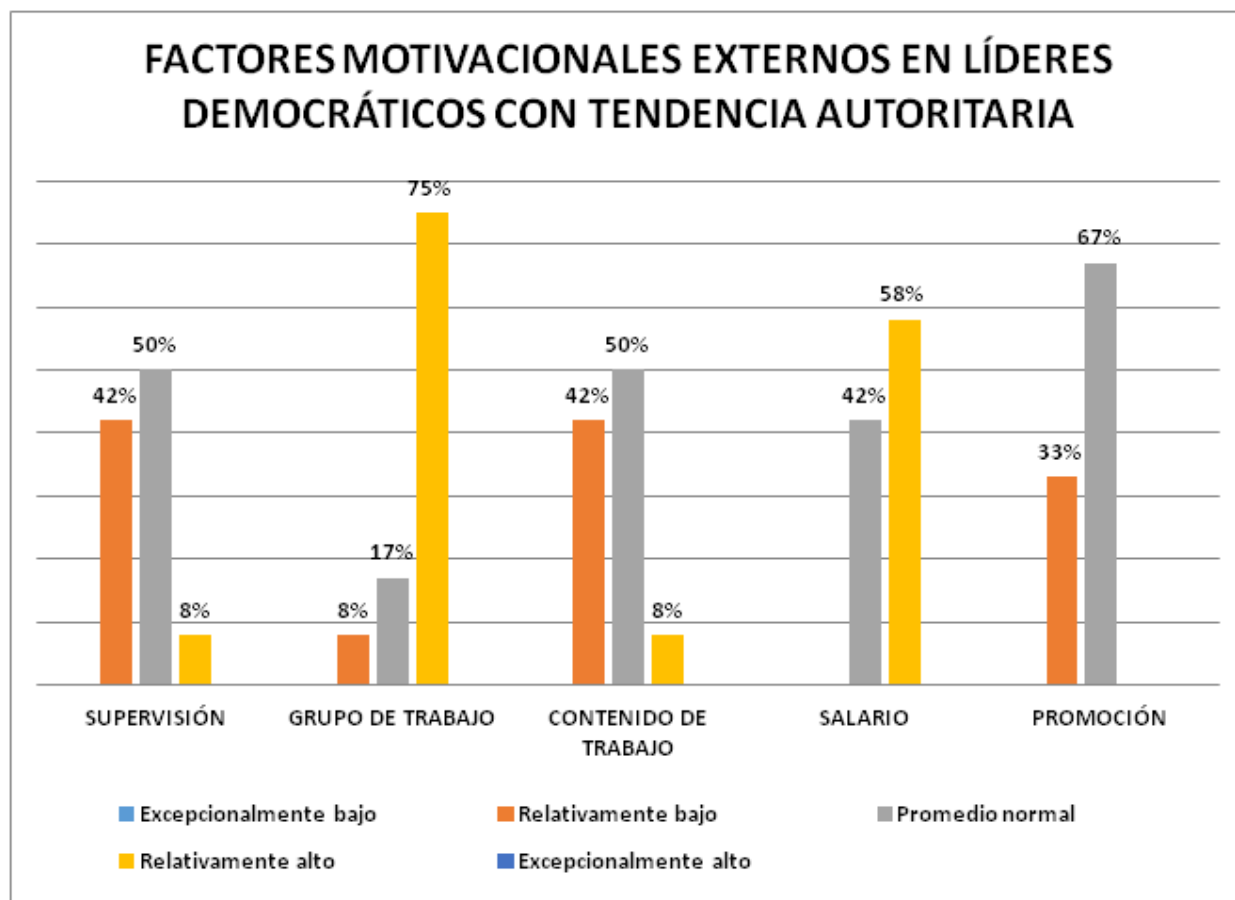


En el estilo de liderazgo democrático con tendencia a autoritario, el poder está en un nivel relativamente alto con un 67%, sin dejar de ser democrático, en ocasiones toma rasgos del liderazgo autoritario y busca ejercer el dominio, control o influencia sobre el grupo de trabajo, o de igual forma no hacer partícipe a sus colaboradores de la toma de decisiones como es común en el estilo totalmente democrático. Seguido por reconocimiento con un 58%.

En relativamente bajo se observa auto realización con 42%, para este tipo de liderazgo con tendencia no es de mayor importancia realizar actividades que le permitan mostrar y fortalecer sus capacidades y conocimientos en el área laboral. Igualmente en relativamente bajo el factor logro con 33%.

Luego la afiliación con un nivel de promedio normal del 67%, esto muestra que aunque su tendencia es autoritario, sigue siendo un líder democrático principalmente y promueve las buenas relaciones interpersonales en su grupo de trabajo.

Gráfico 11. Factores motivacionales externos en líderes democráticos con tendencia autoritaria



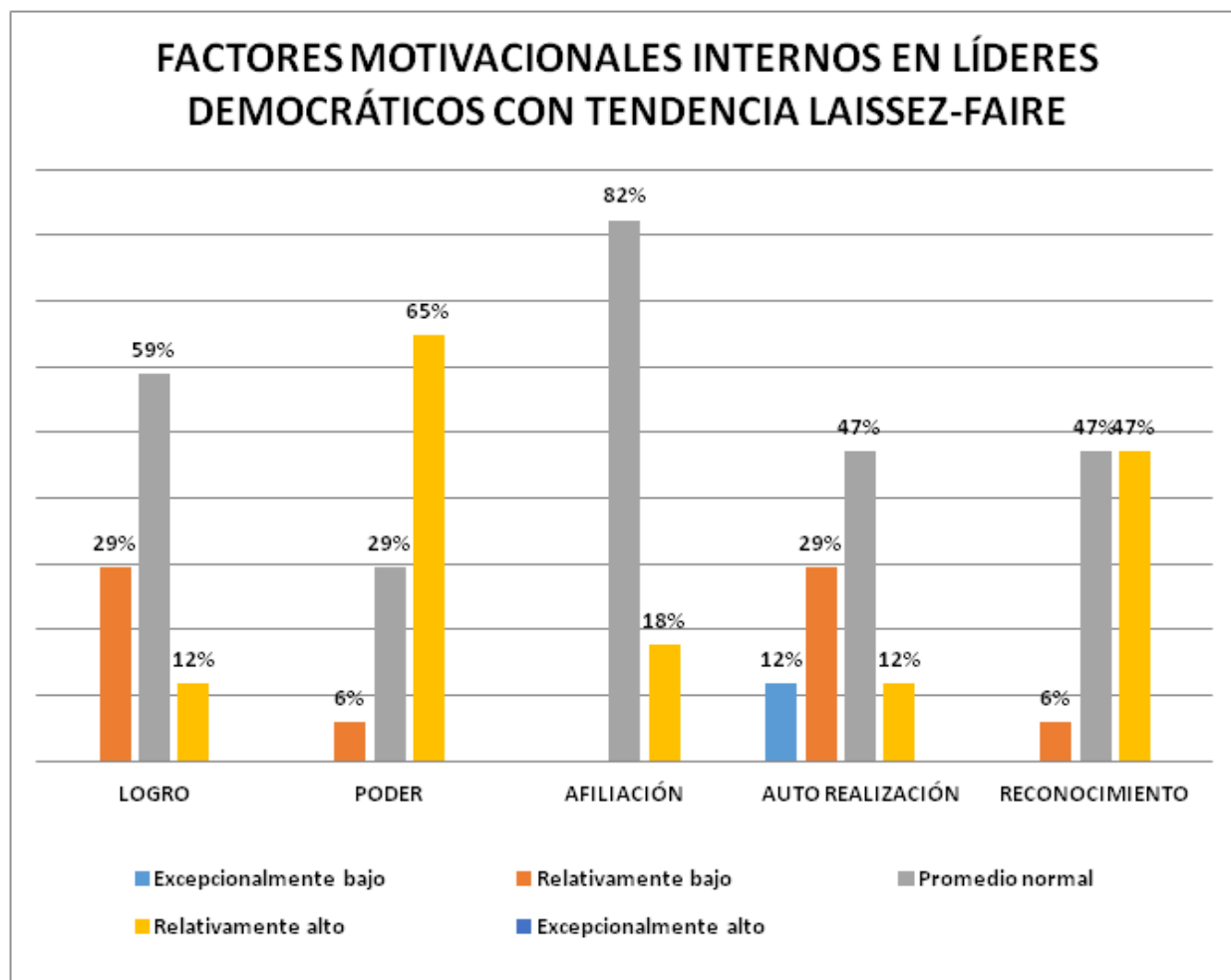
En el estilo democrático con tendencia a autoritario, se evidencia que el factor motivacional externo predominante dentro de un promedio relativamente alto es el grupo de trabajo con un 75%, de igual forma aunque su tendencia sea autoritaria, su estilo es democrático por esto es importante mantener contacto con los demás y participar en acciones colectivas con sus colaboradores. Seguido de salario con un 58%, es importante para este tipo de líder conseguir una retribución económica de acuerdo a su labor.

Dentro del nivel relativamente bajo está la supervisión y el contenido de trabajo con 42% cada uno, para este tipo de estilo se evidencia una diferencia con el democrático razón, para este la

valoración y retroalimentación por parte de las figuras de autoridad no es tan importante, ya que por medio de su tendencia autoritaria es más independiente y más confiado de su trabajo.

A diferencia del estilo democrático razón, se encuentra en un promedio normal la promoción representada en un 67%, esto demuestra que este tipo de liderazgo le da una importancia promedio a la posibilidad de ascender en la organización y lograr un trabajo más interesante, de mayor responsabilidad o que le genere progreso.

Gráfico 12. Factores motivacionales internos en líderes democráticos con tendencia Laissez-faire



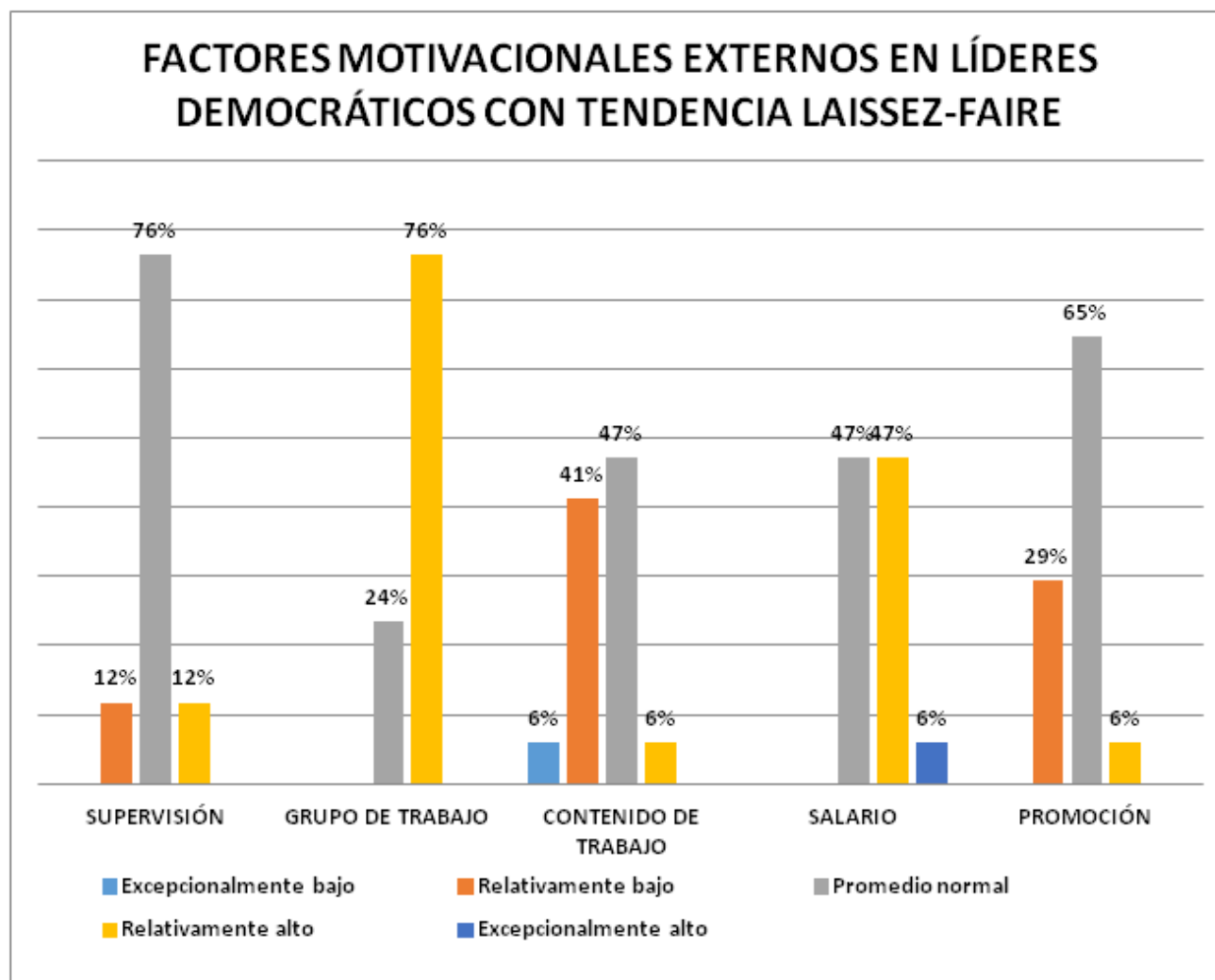
El factor motivacional interno en un nivel relativamente alto es el poder con un 65%, y aunque el estilo Laissez-faire se identifica por ser un estilo permisivo, liberal o pasivo, aun su predominancia es el estilo democrático y este poder se debe entender no como el mandar, sino como el poder para guiar el equipo de trabajo y delegar tareas a sus colaboradores.

La auto realización y el logro se encuentran en un nivel relativamente bajo con un 29%, para este estilo no es tan importante realizar actividades que le permitan mostrar y fortalecer sus capacidades y conocimientos en el área laboral, ni tampoco el interés de realizar acciones que le

permitan estar por encima de los demás o aventajarse sobre los otros, debido a su tendencia Laissez-faire.

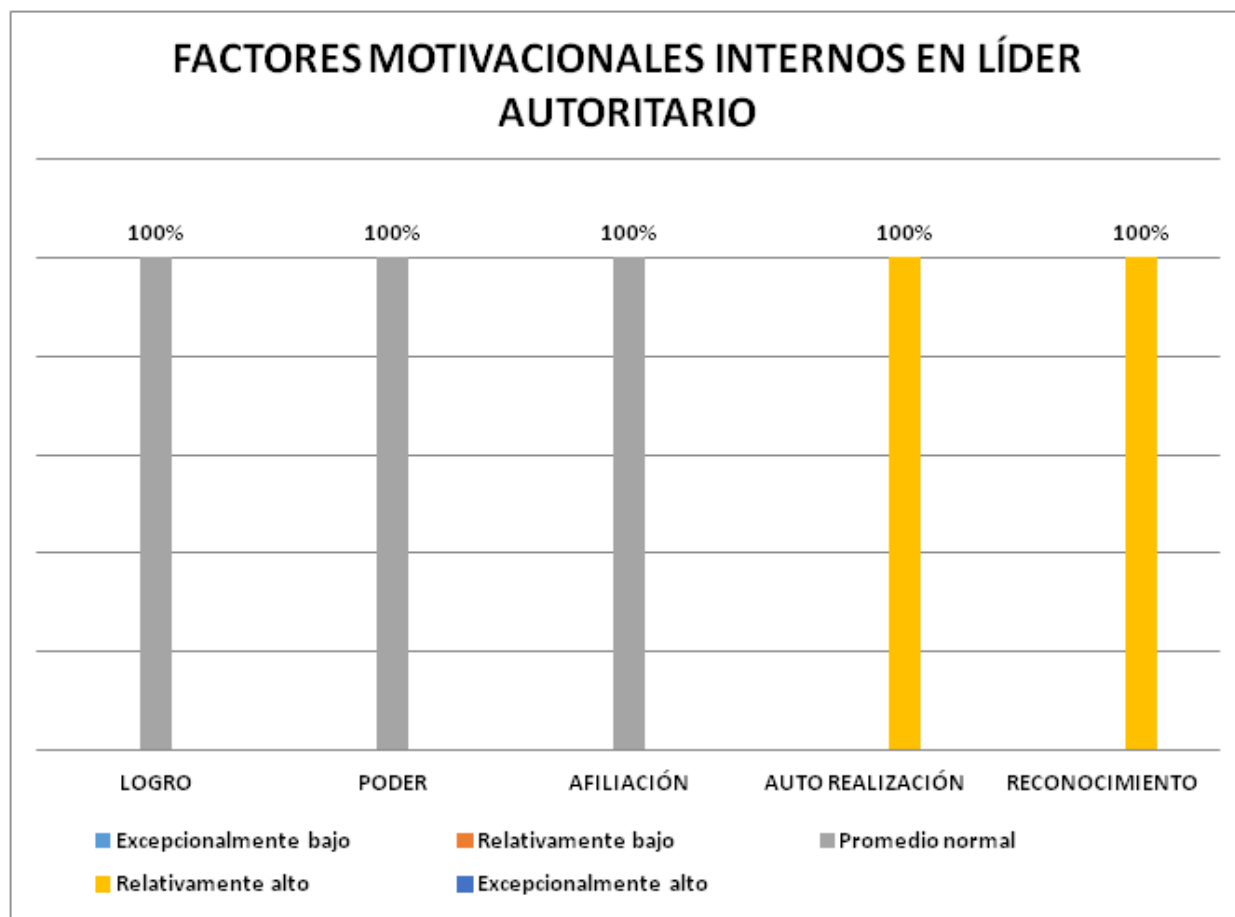
Por otra parte el factor motivacional de la afiliación se encuentra en un promedio normal representado en un 82%, si es importante establecer relaciones afectivas satisfactorias con sus colaboradores.

Gráfico 13. Factores motivacionales externos en líderes democráticos con tendencia a Laissez-faire



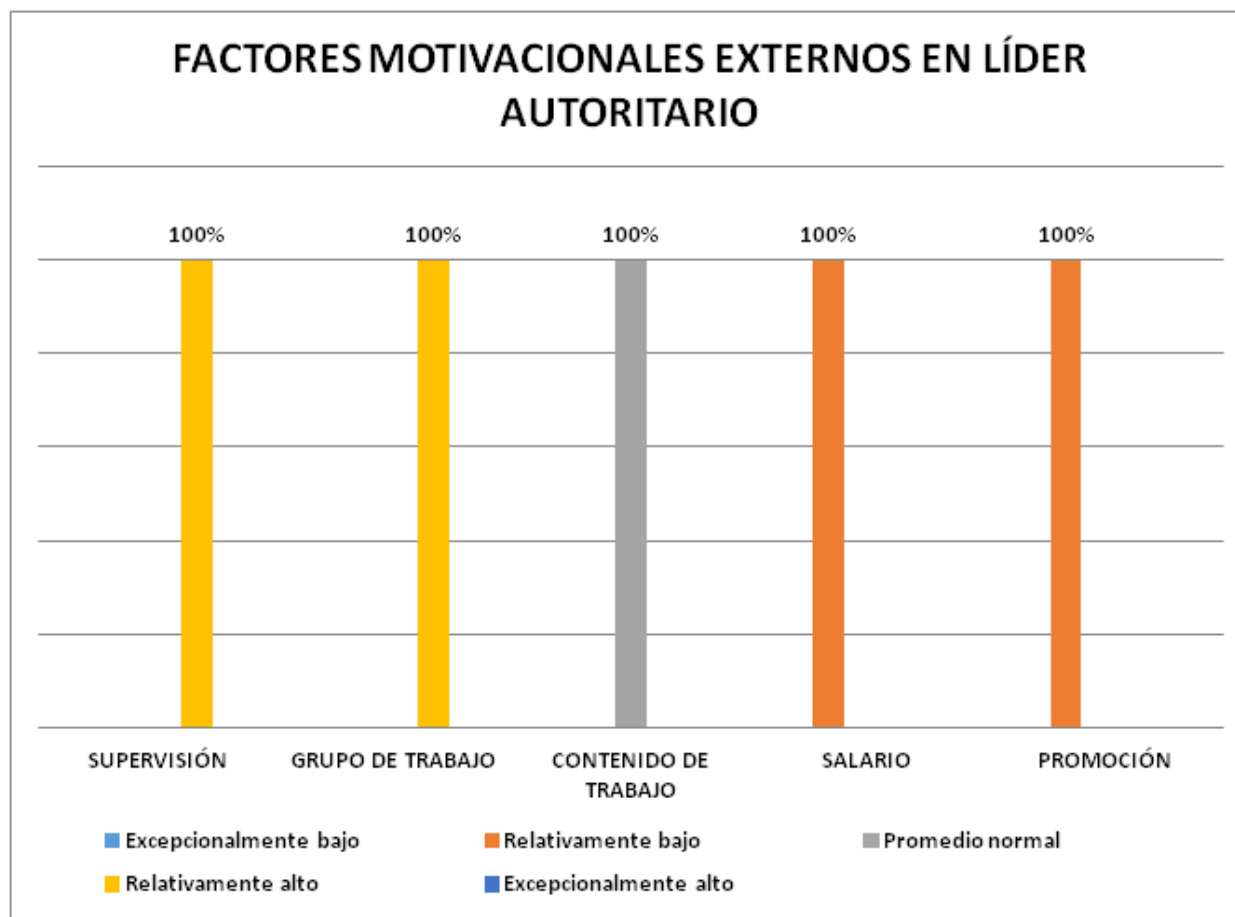
Se evidencia que el factor motivacional externo grupo de trabajo el cual se caracteriza por proveer a las personas posibilidades de estar en contacto con otros, está relativamente alto con un porcentaje de 76%, seguido por salario, la retribución económica que se le da a una persona según su puesto de trabajo con un 47%, en un nivel relativamente bajo se encuentra contenido de trabajo con un 41%, continuando con promoción, es allí donde la persona puede hacer proyecciones personales de progreso para ascender dentro de la empresa con un 29%; y dentro del promedio normal se encuentra supervisión con un 76%.

Gráfico 14. Factores motivacionales internos en líder Autoritario



De la investigación realizada, solo 1 persona evidenció en los resultados un tipo de liderazgo autoritario, para este caso todos los factores motivacionales internos se encuentran en un promedio del 100% en sus respectivos niveles. Esto significa que es un líder que cree tener la autoridad absoluta, por ello no consulta a la hora de tomar decisiones, solo le vale él mismo. Para este caso los factores motivacionales internos que se encuentran relativamente altos son el reconocimiento lo que significa que constantemente busca ser reconocido, tener atención y aceptación en la auto realización que manifiesta al querer desarrollar conocimientos y capacidades en las actividades laborales.

Gráfico 15. Factores motivacionales externos en líder Autoritario



De la investigación realizada, solo 1 persona evidenció en los resultados un tipo de liderazgo autoritario, para este caso todos los factores motivacionales internos se encuentran en un promedio del 100% en sus respectivos niveles. Esto significa que es un líder que cree tener la autoridad absoluta, por ello no consulta a la hora de tomar decisiones, solo le vale él mismo.

Para este caso los factores motivacionales internos que se encuentran relativamente altos son el reconocimiento lo que significa que constantemente busca ser enaltecido, está en continua búsqueda de atención y aceptación; y la auto realización se manifiesta en querer desarrollar sus conocimientos y capacidades en las actividades laborales.

Discusión

Esta investigación surgió por el interés de analizar desde una perspectiva psicológica organizacional, qué tipos de líderes según los estilos de Kurt Lewin (1939) existen dentro de una organización y cuáles son los factores que motivan a estas personas para realizar su trabajo día a día y cumplir con los objetivos propuestos.

En la empresa SOBERANA S.A.S. no se ha realizado ningún tipo de investigación relacionada con esta temática, por lo cual, este estudio servirá como base para identificar el talento humano que tienen y como apoyo para futuras investigaciones en los temas mencionados.

De acuerdo a esto con los resultados obtenidos por medio del test de liderazgo de Kurt Lewin (1939), se encontró desde la auto percepción de los sujetos participantes, que el estilo de liderazgo predominante es el democrático con el 98%, el cual es un tipo de líder que se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo; pero también se encontraron estilos de líderes democráticos con tendencias a ser autoritarios y con tendencias a Laissez – faire, esto podría influir en la situación en la que se encuentre el líder y cómo reacciona ante la misma. Solo un participante, el cual representa el 2% de la población estudiada arrojó un estilo de liderazgo autoritario, el cual se caracteriza por obtener todo el poder y la toma de decisiones, es un ejercicio del liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder, lo cual podría concluir que en la compañía estas personas de acuerdo a su estilo realizan el trabajo de la mejor manera para generar un mejor ambiente y productividad laboral.

Discriminando por cargos se pudo encontrar que el 50% de los gerentes, 50% de los directivos, 30% de los jefes y 47% de los líderes pertenecen al estilo de liderazgo con tendencia Laissez - Faire. Continuando con un 50% de los gerentes, 35% de los jefes y 37% de los líderes tienen tendencia al estilo autoritario. Siguiendo con el estilo democrático lo conforman 50% de los directivos, 29% de los jefes y 16% de los líderes. Finalizando con un 6% que está dentro del estilo autoritario.

Foladori (2011) en su texto la concepción de liderazgo en Kurt Lewin cita a Schellenberg (1978, p.88) quien hace referencia a los resultados y a los tipos de liderazgo manifestando que:

Los resultados de estos estudios se han aducido con mucha frecuencia para mostrar las ventajas de la democracia sobre la autocracia. Por ejemplo, bajo el liderazgo autocrático, se producía menos iniciativa y mayor agresión contra los compañeros que en el resto de los tratamientos. Los grupos dirigidos democráticamente eran los mejores en estos aspectos y además eran los más preferidos por la mayoría de los niños. Los grupos "laissez-faire" mostraban una carencia en objetivos e insatisfacción que no se daban en los grupos democráticos.

Las tendencias se sustentan desde la investigación que hizo Kurt Lewin con sus colaboradores en 1939, donde se menciona que rara vez existirá un tipo de liderazgo fijo, sino que por el contrario habrá una tendencia a estar mezclados con otros, todo dependiendo de la situación que se esté viviendo dentro de la organización o su grupo de trabajo.

Se podría inferir que un líder es un sujeto que se integra a un grupo de trabajo pero con una tarea u objetivo en específico y es el encargado de organizar el funcionamiento de dicho

grupo para alcanzar una meta propuesta y se relaciona directamente con la productividad de la organización.

Toro (1990) define la motivación externa como “las características o circunstancias asociadas al puesto de trabajo y a la actividad ocupacional que realiza la persona” y la interna la define como las “condiciones personales internas, de carácter afectivo o cognitivo, que permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o eventos específicos”.

De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta los resultados obtenidos por medio del CMT, en los factores internos de los líderes en general se encuentra el reconocimiento ubicado con un porcentaje del 49% con un nivel relativamente alto, seguido de poder con un 34%; en un nivel relativamente bajo se encuentra logro y auto realización con un 24% cada uno y finalmente la afiliación en un promedio normal del 83%. Para los líderes de la empresa es importante que las otras personas acepten sus méritos y que reconozcan sus conocimientos y capacidades, esto como definición de reconocimiento en Toro (1985, p.5). Dentro de los factores externos se encuentran en un promedio relativamente alto grupo de trabajo con un 71%, seguido de salario con un 46%; en un nivel relativamente bajo se evidencia contenido de trabajo con un 39%, continuando con promoción en un 24%; y dentro del promedio normal supervisión con un 71%. Parfraseando a Toro (1985, p.9) y teniendo en cuenta que es el factor motivacional externo más importante, el grupo de trabajo se define como la posibilidad que tiene el individuo de estar en contacto con los demás, participar en acciones colectivas, compartir y aprender de otros.

A continuación se hace referencia al tercer objetivo de la investigación, dentro de los resultados arrojados por el CMT, los líderes democráticos evidencian en sus factores motivacionales internos un nivel relativamente alto en el reconocimiento con un 27%; en un nivel relativamente bajo está el logro con un 18% y en el promedio normal la afiliación con un 100%. Dentro de los factores externos en los líderes democráticos se halla en relativamente alto grupo de trabajo con 45%, en relativamente bajo contenido de trabajo con un 27% y en el promedio normal supervisión con un 91%.

Para los líderes democráticos con tendencia autoritaria se encuentran los factores motivacionales internos en un nivel relativamente alto el poder con un 67%, en relativamente bajo auto realización con un 42% y en un promedio normal afiliación con un 67%. Dentro de los factores internos el relativamente alto es grupo de trabajo con un 75%, relativamente bajo contenido de trabajo y supervisión con 42% cada uno, y en el promedio normal promoción con un 67%.

Continuando con los líderes democráticos con tendencia a Laissez - Faire en sus factores internos predomina en un nivel relativamente alto poder con un 65%, en relativamente bajo autorrealización y logro con un 29% cada uno, y en el nivel promedio normal afiliación con 82%. Dentro de los externos se encuentra relativamente alto grupo de trabajo con un 76%, relativamente bajo contenido de trabajo con 41% y el promedio normal supervisión con 76%.

Para concluir con los líderes autoritarios se encontró que todos sus factores motivacionales tanto externos como internos están en un 100%, relativamente altos en internos se evidencian autorrealización y reconocimiento, lo cual representa querer desarrollar sus

conocimientos obteniendo atención y aceptación; y en los externos supervisión y grupo de trabajo; relativamente bajo se observó en los factores externos salario y promoción.

Conclusiones

Como conclusión basada en los resultados arrojados por el Test de Kurt Lewin, el estilo predominante en la compañía es el democrático con un total 98% de los participantes. Se evidenciaron estilos combinados o con tendencias, se encontraron el estilo democrático con tendencia a autoritario representado en un 30% y el estilo democrático con tendencia a Laissez-faire con un 42%. Solamente un participante dentro de la investigación realizada evidenció un estilo de liderazgo autoritario el cual representa el 100%. Ningún participante dentro de la investigación evidenció un estilo de liderazgo Laissez-faire.

Según los resultados del CMT, el reconocimiento representado en un 49% es el factor motivacional interno más importante para los líderes de la compañía, el factor externo predominante es el grupo de trabajo representado en un 71%, lo que evidencia que para los empleados de la compañía es importante obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer e igualmente participar en acciones colectivas que les permitan aprender de otros.

Como conclusión se evidenció que la auto realización y el logro representando un 24% cada uno son los factores motivacionales internos menos relevantes para los líderes de la compañía, también el factor externo menos relevante es el contenido de trabajo representado en un 39%, lo que evidencia que para los empleados de la compañía no es muy necesario la realización de actividades que permitan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos y la mejora de los mismos e igualmente le dan pocos grados de autonomía, variedad e información sobre la contribución a cualquier proceso.

También de acuerdo a la gráfica del estilo democrático con tendencia a Laissez- faire se evidencia que su factor motivacional más alto es el poder; se podría inferir que por ser un estilo en el cual predominará la tranquilidad, el dejar hacer al otro sin ninguna preocupación, no debería encontrarse este factor de manera predominante; pero al ser un líder democrático principalmente si puede tener un tipo de poder, no entendiéndolo como autoritario, sino como el poder para lograr los objetivos planteados y poder guiar a su equipo de trabajo.

Es bien visto que la mayoría de sus líderes estén ubicados principalmente en el estilo democrático y que se den tendencias; poder y saber controlar la atareada labor de delegar pero también confiar en que sus colaboradores realicen sus labores de una forma eficaz y óptima, ejerciendo poder y autoridad cuando es necesario pero brindándoles también otros factores como afiliación y calidad dentro del grupo de trabajo, es de suma importancia para los líderes, ya que esto genera dinamismo en los equipos de trabajo y experticia de los mismos.

Con el fin de que la empresa SOBERANA S.A.S pueda obtener una información más acertada en cuanto a la motivación de sus empleados, se recomienda incluir al personal de las otras áreas y especialmente a las personas que ocupan cargos operativos con el propósito de identificar qué tipo de factores motivacionales predominan en sus empleados según el cargo, para así tener en cuenta la opinión de todo el personal y fortalecer los factores motivacionales que se encuentran en un rango más bajo.

Realizar una socialización de los resultados de la investigación con la empresa y sobre todo con los líderes que participaron de ella, para lograr así que en la SOBERANA S.A.S se

tenga una claridad sobre el talento humano interno, sus fortalezas y los aspectos que se pueden mejorar para generar un mejor ambiente y dinámica laboral.

Implementar capacitaciones y actividades que fortalezcan las variables utilizadas en esta investigación, la motivación y el liderazgo, de esta forma se incrementa el éxito del personal en el funcionamiento de la organización y de los logros y objetivos comunes que se propongan.

Es muy importante que posterior a esta investigación se realice un seguimiento relativamente constante utilizando los mismos instrumentos para así poder hacer un comparativo que permita diferir y esclarecer los resultados antiguos con los recientes.

Referencias

- Aamodt, Michael. (2006). *Psicología Organizacional/Industria*. Barcelona: Learning Editores.
- Abarca, N. (2004). *Inteligencia emocional en el liderazgo*. Aguilar Chilena de Ediciones, El Mercurio.
- Albiar Dopacio, A., & Rojas Arredondo, J. (2014). *El líder: una pieza clave en las organizaciones*. Universidad Autónoma de Barcelona. Facultad de derecho.
- Álvarez, F.T. *Clima organizacional y productividad laboral*. Desde <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/clima-organizacional-productividad-herramientas.pdf>.
- Arcila Herrera, H. D., Londoño Uribe, M., & Roa Romero, J. (2011). *Estilos de liderazgo que predominan actualmente en los gerentes de los puntos de venta de la organización Domino's Pizza de la ciudad de Medellín*.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Briceño Ardila, C. A., Estupiñán Lucumí, N. F., Bray, R., & Guillermo, R. (2012). Cultura organizacional de la comercializadora Soluciones al Instante SAI SAS (Doctoral dissertation).
- Burns, J. M., & Leadership, N. Y. (1991). Harper y Row, 1978. Citado en Gibson James L., Ivancevich John M. y Donnelly James H. Jr., Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
- Carlyle, T. (1993). On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History. Lincoln, NE, EE.UU: University of Nevada Press.
- Carrillo, S. P. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Revista de Investigación en Psicología, 3(1), 11-21.
- Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición: México, Pg 2 y 160 al 172
- Chiavenato, I. (1989). Introducción a la teoría general de la Administración. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición. México: McGraw-Hill.
- Copyright © 2008-2015 - Definicion.de Lee todo en: [Definición de organización - Qué es, Significado y Concepto http://definicion.de/organizacion/#ixzz3VKxUEhaZ](http://definicion.de/organizacion/#ixzz3VKxUEhaZ)
- Cuadrado, I., & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles [Transformational leadership and gender: Spanish managers' self-ratings]. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 18, 39-55.

- Dávila, C. (1985). Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico. McGraw-Hill.
- Dávila, C. (1996). Teorías organizacionales y administración. Colombia: Mc Graw Hill
- Donnelly, Gibson, Ivancevich. (s.f). El liderazgo de personas en las organizaciones.
- Equipo Vértice. (2012). Retribución de Personal. España: Editorial Vértice.
- Espitia, L. C. Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. *Innovar*, 16(28), 7-32.
- Evans, M.G. (1970). The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Fernández-Ríos, M., & Sánchez, J. C. (1997). Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación. Ediciones Díaz de Santos.
- Foladori, H. (2011). La concepción del liderazgo en Kurt Lewin.
- García Menendez, D.E.B.O.R.A.H. (2011). Estudio de la motivación y satisfacción laboral en el colectivo de operadores de grúa torre en edificación a través de un método cualitativo (Doctoral dissertation).
- García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 41-54.
- García Sanz, V. (2012). La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables. Recuperado de: <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/1144>

- Garzón Bello, C., Jiménez Domínguez, D., Juan Moreno, I., Luque Oliva, C., Navío García, R. M., Pacheco Arco, M., & Pérez Páez, M. J. (2013). ¿ Líderes sexistas? Un estudio sobre la influencia del sexismo en los estilos de liderazgo.
- Gómez Ceja Guillermo, “Planeación y Organización de Empresas, Octava Edición, Edit. McGraw-Hill, México, 1994, Pág.191-1996
- González, L. F., Amado, M. C., Moreno, T., & Giraldo, J. (2008). Perfil motivacional de los funcionarios de la empresa comercializadora de hierbas aromáticas Fresh Herbs: un estudio de caso. *Diversitas*, 4(1).
- Guiraldo, I.C., Alonso, F.M., & Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y productores de variables de resultado organizacional [Leadership in men and women: Differences on leadership styles and the relationship between styles...]. *Acción psicológica*, 2(2), 115-129
- Harold Koontz, Heinz Weihrich (1998). *Administracion – Una perspectiva global Spanish*. 11va Edicion.
- Hernández Junco, V., Quintana Tápanes, L., Mederos Torres, R., Guedes Díaz, R., & García Gutiérrez, B. N. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 38(1), 0-0.
- Hernández, Roberto, Sampieri, Fernández, Collado, Carlos, Baptista, Lucio, Pilar (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. México: Prentice Hall.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- House, R. J. & Dessler, G. (1974). The Path-goal Theory of Leadership: Some post hoc and a priori Tests. En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Contingency Approaches in Leadership* (pp. 29-55). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R.J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Londoño Ardila, L. F.; Restrepo Botero, J. C. & Flórez Gutiérrez, M. (2015). Aspectos motivacionales en los pequeños productores del municipio de Angelópolis-Antioquia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 44, 280-290. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/630/1165>

Luna-Arocas, R. (2002). Análisis del concepto multidimensional de la motivación de logro de Cassidy y Lynn. Cuadernos de estudios empresariales, (12), 113.

Lupano Perugini, M. L. & Castro Solano, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo: teoría y evaluación. Psicodebate, 6, 107-122.

Madero, G. (2004). Diferencias y similitudes entre liderazgo. Extraído el 31 de julio 2007 recuperado de http://www.wikilearning.com/monografia/diferencias_y_similitudes_entre_liderazgo_poder_y_autoridad-liderazgo_y_el_poder/12395-1

Martha Navas, 2013. Análisis de la responsabilidad social de las universidades públicas del estado Lara. Universidad centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto.

Más, J. L. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. Gestión en el tercer milenio, 8(15), 25-36.

Mendoza de Graterol, E., Mendoza, G., Mendoza de Lorbes, M. A., & Graterol, A. R. Las Organizaciones Transcomplejas desde la perspectiva de la Enfermería.

Michael, Black Stewart y Porter Lyman, Pearson. (2006). Administración, Novena Edición, de Hitt Educacion de Mexico S.A de C.V. Págs. 234 al 239

Mintzberg, Henry. Quinn, James. Robbins, Voyer. (2004) El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Comportamiento Organizacional, 10ª. Ed. México: Pearson Educación.

Misión Soberana S.A.S descargado el 08 de noviembre de 2015 de <http://www.soberana.com.co/>.

- Nader, M., & Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698.
- Ogliastri, E. (2012). Liderazgo organizacional en Colombia: Un estudio cualitativo. *Revista universidad EAFIT*, 33(105), 35-52.
- Ospina, E. B. (2013). El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. *Revista de Comunicación y Salud*, 3(1), 35-49.
- Palacios, A. B., & Leyva, J. L. S. El liderazgo: una habilidad directiva. 11 y 12 de Enero del 2013 Auditorio Josefina Góngora Espitia.
- Pitcher, P. (1996). Si usted tiene la más mínima duda... escoja un artesano. Cuadernos de Administración n° 23. Universidad del Valle. Diciembre de 1996. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/6550/1/si%20usted%20tiene%20la%20mas%20minima.pdf>
- Ramírez, L. C. (2013). Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá. *Universidad y Empresa*(25), 87-106.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de Administración* (Tercera edición ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13 ed.). México D.F: Editorial Pearson.
- Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento organizacional*, 10a. ed. México: Pearson Educación.

Robbins, Stephen P. Coulter Mary (1996) Administración. 2a Ed México: P. imprenta

Rodríguez Nova, A. M. (2014). Liderazgo y clima laboral. Repositorio Institucional Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/13312>

Román Bajaña, M. V. (2015). Identificación y fortalecimiento del liderazgo empresarial en las pymes del sector sur de Quito, dedicadas a la comercialización de llantas.

Sánchez Manchola, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & Gestión*, (25), 1-39.

Santa-Bárbara, E. S. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 12(3), 435-439.

SC, D. B. M. M., & MEJÍA, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Acta Colombiana de psicología*, 12(2), 1-2.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L. & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10, 63-113.

Sepúlveda, M., Vásquez, J., Kamann, F., Zarzuri Cortés, R., & Herrera Ponce, P. (2008). Inteligencia Emocional y Liderazgo: un estudio sobre la relación que pudiese darse entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en los jóvenes dirigentes estudiantiles, secundarios y universitarios de la región Metropolitana (Doctoral dissertation, Universidad Academia de Humanismo Cristiano).

Stogdill, R., Good, O. & Day, D. (1962). New Leader Behavior Description Subscales. *Journal of Psychology*, 54, 259-269.

Terry y Franklin. (2000). *Principios de administración*. México: Continental

Toro, Fernando. (1985). *Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT)*. Medellín: Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional.

Toro, Fernando. (1990). *Desempeño y Productividad contribuciones de la Psicología Ocupacional*. Medellín: Cincel Ltda. Centro de Investigaciones e Interventoría en Comportamiento Organizacional.

Torrecilla, F. J. M. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11-24.

Transformacional-transaccional, I. I. D. E. R. A. Z. G. O. (2007). *De Bass. Univ. Psychol. Bogotá (Colombia)*, 6(3), 689-698.

Universidad Academia de Humanismo Cristiano, "Dirección y Administración de Empresas" Chile: volumen. 12.

Vega, C., Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de Bass y B Avolio al contexto organizacional Chileno*, Tesis de Pregrado, Universidad de Chile: Santiago de Chile

Weekend seminar by Jim Rohn (2004) Disco 3. Pista 4. 21st Century Organization. Plática de Denis Waitley.)

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. En M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 147- 197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Anexos

Anexo 1. Consentimiento informado

FACTORES MOTIVACIONALES EN LOS LÍDERES DE LA EMPRESA SOBERANA
S.A.S

Investigadores principales: Juliana Bustamante Correa, Stephany Arboleda Cardeño y Natalia Ospina Londoño.

Responsable: Luis Felipe Londoño Ardila.

La presente investigación pretende describir los factores motivacionales predominantes en los estilos de los líderes del área administrativa de la empresa SOBERANA S.A.S de la ciudad de Medellín en el año 2015

Al detectar estos factores la empresa podrá verificar que tipo de líderes tiene y cuáles son sus principales motivaciones con el fin de conocer mejor su talento humano.

Declaro que:

He decidido participar voluntariamente en la investigación: factores motivacionales en los líderes de la empresa SOBERANA S.A.S

La investigación no representa ningún riesgo significativo, asociado al procedimiento (daño, dolor, falencia, incomodidad, visitas, pruebas, etc) que puedan generarse a partir de dicha participación.

Acepto que la participación sea documentada y utilizada de la manera que los investigadores estimen conveniente para fines académicos (publicaciones científicas o eventos de divulgación)

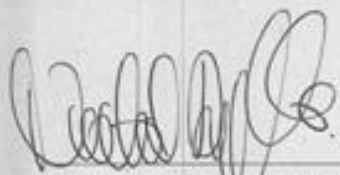
Los resultados de la investigación me serán comunicados y no afectará en nada el desempeño dentro de la institución, ni me comprometo con ningún proceso

Se me ha informado que en cualquier momento puedo retirarme y revocar este consentimiento. Sin embargo, me comprometo a informar oportunamente al investigador si tomo esta decisión

Acepto que la participación en este estudio no nos reportará ningún beneficio de tipo material o económico, ni se adquiere ninguna relación contractual, Ni para el participante, ni para el investigador.

Se me explicó en lenguaje claro y sencillo lo relacionado con dicha investigación, sus alcances y limitaciones; además que en forma personal y sin presión externa, se me ha permitido realizar observaciones y se me han aclarado las inquietudes

Estoy satisfecho con la información recibida y comprendo el alcance de la investigación, así como los derechos y responsabilidades al participar en ella



FIRMA JEFE DE GESTIÓN HUMANA

TEST LEWIN



ENCUESTA DE GESTION HUMANA

FACTORES MOTIVACIONALES EN LOS LÍDERES DE LA EMPRESA SOBERANA S.A.S

La presente investigación pretende describir los factores motivacionales predominantes en los estilos de los líderes del área administrativa de la empresa SOBERANA S.A.S en el año 2015.

Al detectar estos factores la empresa podrá verificar que tipo de líderes tiene y cuáles son sus principales motivaciones con el fin de conocer mejor su talento humano.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Declaro que:

-He decidido participar voluntariamente en la investigación: factores motivacionales en los líderes de la empresa SOBERANA S.A.S La investigación no representa ningún riesgo significativo, asociado al procedimiento (daño, dolor, falencia, incomodidad, visitas, pruebas, etc) que puedan generarse a partir de dicha participación.

-Acepto que la participación sea documentada y utilizada de la manera que los investigadores estimen conveniente para fines de la empresa (publicaciones científicas o eventos de divulgación)

-Los resultados de la investigación me serán comunicados y no afectará en nada el desempeño dentro de la institución, ni me comprometo con ningún proceso.

- Se me ha informado que en cualquier momento puedo retirarme y revocar este consentimiento. Sin embargo, me comprometo a informar oportunamente al investigador si tomo esta decisión

-Acepto que la participación en este estudio no nos reportará ningún beneficio de tipo material o económico, ni se adquiere ninguna relación contractual. ni para el participante, ni para el investigador.

-Se me explicó en lenguaje claro y sencillo lo relacionado con dicha investigación, sus alcances y limitaciones; además que en forma personal y sin presión externa, se me ha permitido realizar observaciones y se me han aclarado las inquietudes

- Estoy satisfecho con la información recibida y comprendo el alcance de la investigación, así como los derechos y responsabilidades al participar en ella.

TEST LEWIN *

Selecciona si estas de Acuerdo, o en Desacuerdo. Favor contestar con sinceridad.

	ACUERDO	DESACUERDO
1. Un jefe que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Los empleados obedecen mejor a los jefes amistosos que a los que no lo son	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El jefe ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Un jefe debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Un jefe debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Un jefe no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Cuando un trabajador no está de acuerdo con la solución que su superior da a		

un problema, lo mejor es pedir al trabajador que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el jefe lo haga solo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Un jefe debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. El jefe debe establecer los objetivos, y que sean los colaboradores los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un colaborador dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el jefe debe alentar a sus colaboradores a que se pongan en contacto con él.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Si dos colaboradores están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

hacer el jefe es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.		
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al empleado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Un jefe debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Si dos colaboradores están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el jefe debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Un buen jefe es aquél que puede despedir fácilmente a un colaborador cuando lo crea necesario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a colaborador que le ayude a preparar los objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Un jefe no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Un colaborador debe lealtad en primer lugar a su jefe inmediato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Cuando un colaborador critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

en forma exhaustiva.		
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Cuando se fijan objetivos, un jefe no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los colaboradores inmediatos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Son los trabajadores mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el jefe, a las asambleas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CMT

*Obligatorio

RESPONDE DEL PUNTO 1 AL 5

En esta parte usted encontrará varios grupos de afirmaciones que representan deseos o aspiraciones relacionados con el trabajo. Lea las afirmaciones de cada grupo y ordenarlas según la importancia que cada una tiene para usted, comenzando por la más importante y terminando con la de menor importancia. Una vez decidido el orden, asignarle el número cinco (5) a la que consideró más importante, el número cuatro (4) a al que consideró en segundo lugar y continúe en orden descendente hasta asignarle uno (1) a la que consideró de menor importancia.

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

	1	2	3	4	5
a. Saber que se reconocen mis conocimientos y mis capacidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Saber que otras personas me aprecian.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

	1	2	3	4	5
a. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Poder ocuparme en lo que verdaderamente sé y puedo hacer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Poder resolver, con más éxito que los demás, los problemas difíciles de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

	1	2	3	4	5
a. Tener personas a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Ser mejor en el trabajo que el común de las personas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

	1	2	3	4	5
a. Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

	1	2	3	4	5
a. Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Estar con personas que sean unidas, se apoyen y se defiendan mutuamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Que las otras personas acepten mis méritos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Poder aplicar los conocimientos que poseo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RESPONDA DEL PUNTO 6 AL 10

Aquí encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con los medios más efectivos para alcanzar ciertos beneficios en el trabajo. Cada grupo está encabezado por una frase que muestra una situación de trabajo deseada. Enseguida se encuentran cinco frases que describen acciones que una persona puede realizar para lograr la situación deseada. Ordene las cinco acciones según el orden de importancia en que usted está dispuesto a realizarlas. Asígnele el número cinco (5) a la que realizará en primer lugar, el número (4) a la que llevaría a cabo en segundo término y continúe en orden descendente hasta darle el valor (1) a la que solamente realizará en un caso externo.

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

	1	2	3	4	5
a. Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Con todo respeto solicitarle un trato justo y considerando, cuando sea necesario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Dar cumplimiento a lo que él espera que uno lleve a cabo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

	1	2	3	4	5
a. Ponerle empeño e imaginación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que me interese.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. USUALMENTE EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA OBTENER AUMENTOS DE SUELDO Y MEJORES BENEFICIOS ES: *

	1	2	3	4	5
a. Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Aceptar y cumplir las funciones, normas y reglamentos de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

	1	2	3	4	5
a. Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Convencer al jefe, no sólo con palabras sino con mi rendimiento, de los méritos, y capacidades con que cuento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Darle tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos y capacidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe de la dependencia donde uno trabaja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. EL MEDIO MÁS EFICAZ PARA PODERSE INTEGRAR A UN GRUPO DE TRABAJO ES: *

	1	2	3	4	5
a. Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios para el bien de todos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargó.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Esperar que, a medida que me vayan conociendo, me acepten y me tengan en cuenta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RESPONDA DE LA 11 A LA 15

Aquí también encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con aspectos diferentes del trabajo. Cada grupo tiene cinco afirmaciones. Léalas y ordenarlas según la importancia que les concede. Asígnele el número cinco (5) al que consideró más importante, el número cuatro (4) a la que asignó el segundo lugar y continúe en orden descendente hasta darle uno (1) a la que encontró de menor importancia.

11. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES: *

	1	2	3	4	5
a. Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extralegales para mi beneficio y el de mi familia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Poder experimentar interés y motivación por mis tareas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES: *

	1	2	3	4	5
a. Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Poderme integrar a un equipo con gente de la que yo pueda aprender.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES: *

	1	2	3	4	5
a. Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en mi ocupación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Trabajar en equipo con gente de la que yo pueda aprender.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Tener un jefe que me dé a conocer los resultados de mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES: *

	1	2	3	4	5
a. Trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Llevar a cabo actividades variadas y de interés que me eviten al rutina y la monotonía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Tener ascensos que me permitan sentir el progreso y me perfecciono en mi ocupación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que en mis errores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES: *

	1	2	3	4	5
a. Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Tener un jefe que, antes que exigir, me apoye y motive.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Tener ascensos que me den a conocer que se tiene en cuenta mis capacidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

