

Universidad EAFIT

Condiciones motivacionales internas según los estilos de liderazgo del gerente, los directores, los coordinadores y los socios: el caso de una empresa de ingeniería e innovación (Medellín, Antioquia)

José Froilán Hoyos Hoyos

Escuela de Administración

Medellín, Colombia

2016

**Condiciones motivacionales internas según los estilos de liderazgo del
gerente, los directores, los coordinadores y los socios: el caso de una
empresa de ingeniería e innovación (Medellín, Antioquia)**

José Froilán Hoyos Hoyos

**Trabajo de grado para optar al título de
Magíster en Desarrollo Humano Organizacional**

Director

Carlos Andrés Arango Lopera

Condiciones motivacionales internas según estilos de liderazgo

Escuela de Administración

Medellín, Colombia

2016

Contenido

Resumen.....	6
Introducción	8
Planteamiento del problema.....	10
Justificación	17
Objetivos	20
General.....	20
Específicos	20
Marco de referencias conceptuales.....	21
Teorías de la motivación laboral	23
Teorías de contenido.....	24
Necesidades humanas.....	24
Teoría X-Y de McGregor (1960).....	26
Teoría biofactorial de Herzberg (1959).....	28
Teoría ERC de Alderfer (1969, 1972).....	29
Teorías de las motivaciones sociales de McClelland.....	30
Teorías de la expectativa o de la instrumentalidad	31
Teoría VIE de Vroom (1964)	32
Teoría de la equidad de Adams (1963, 1965)	33
Modelos que sustentan la motivación	34
Motivación extrínseca	34
La motivación intrínseca	36
Características que favorecen la motivación	37
Estilos de liderazgo.....	38
Liderazgo autocrático.....	38
Liderazgo burocrático.....	38

Liderazgo carismático.....	39
Liderazgo participativo y democrático.....	39
Liderazgo <i>laissez-faire</i>	39
Liderazgo orientado a las personas o a las relaciones.....	40
Liderazgo natural.....	40
Liderazgo orientado a la tarea.....	40
Liderazgo transaccional.....	40
Liderazgo transformacional.....	41
Liderazgo situacional.....	41
Relación entre la motivación y los estilos de liderazgo.....	41
Los últimos avances.....	¡Error! Marcador no definido.
Aspectos metodológicos.....	49
Tipo de estudio.....	49
Sujetos participantes.....	51
Instrumentos.....	51
Presentación, análisis y discusión de los resultados.....	53
Estilo autocrático.....	55
Democrático.....	60
Transformacional.....	63
Conclusiones.....	67
Bibliografía.....	68

Condiciones motivacionales internas según los estilos de liderazgo del gerente, los directores, los coordinadores y los socios: el caso de una empresa de ingeniería e innovación (Medellín, Antioquia)

Resumen

En esta investigación se indagó por las condiciones motivacionales internas definidas en un cuestionario psicométrico (logro, poder, afiliación, autorrealización, reconocimiento), según el estilo de liderazgo encontrado. Se trata de condiciones motivacionales personales de índole interna y de carácter afectivo que permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de experiencias con eventos externos específicos o personas; como consecuencia de estos sentimientos, pueden generarse acercamientos o evitación según las experiencias obtenidas con dichas personas o eventos.

El estilo de liderazgo —según las condiciones motivacionales internas— está orientado hacia la tarea, el logro, la dirección, la delegación, la norma disciplinaria, la motivación o el desarrollo de habilidades del empleado. Existe en el estilo de liderazgo mayor predisposición a la motivación cuando se orienta más hacia la delegación que hacia la dirección, más hacia las personas que hacia el cumplimiento de normas disciplinarias. Mientras más fortalecida esté la personalidad de quien ejerza el estilo de liderazgo, mayor será la predisposición del líder para motivar al equipo de trabajo y facilitar el desarrollo de

las habilidades de sus subalternos; asimismo, la empresa evidenciará tendencia hacia una mayor productividad.

Se tomó una empresa de ingeniería e innovación de Medellín, Antioquia, para indagar sobre las condiciones motivacionales internas según el estilo de liderazgo encontrado en el gerente, los directores, los coordinadores y los socios. Los datos obtenidos constituyen el insumo para profundizar en los estilos de liderazgo y mejorar la dirección de las empresas.

Las pruebas utilizadas para medir las condiciones motivacionales internas fueron tres: el cuestionario psicométrico denominado *cuestionario de motivación para el trabajo* (CMT), diseñado por Fernando Toro, y dos entrevistas semiestructuradas: una para contrastar la información del cuestionario CMT y la otra para conocer los diferentes estilos de liderazgo encontrados en los directivos de esta organización. Estas pruebas se diseñaron por parte del investigador con su respectiva prueba piloto y la validación de dos expertos.

Se aplicaron los instrumentos a una muestra conformada por todos los directivos de una empresa de ingeniería e innovación: gerente, directores, coordinadores y socios; ello permitió disponer de información cuantitativa y cualitativa que favoreció a la empresa al momento de definir el estilo de liderazgo necesario para mejorar la dirección de toda la organización.

Introducción

En esta investigación se indagó sobre las condiciones motivacionales internas según el estilo de liderazgo identificado en el gerente, los directores, los coordinadores y los socios de una empresa de tecnología e innovación de Medellín, Antioquia a través de tres instrumentos de medición: un cuestionario psicométrico que da cuenta de las condiciones motivacionales internas (logro, poder, afiliación, autorrealización, reconocimiento) y dos entrevistas semiestructuradas: una que da cuenta de las condiciones motivacionales internas y la otra que revela las características de once estilos de liderazgo: democrático, autocrático, natural, transaccional, transformacional, burocrático, *laissez-faire*, situacional, orientado a la tarea, orientado a las relaciones y carismático.

La aplicación de estos instrumentos permitió identificar cuáles condiciones motivacionales internas marcan la tendencia de cada estilo de liderazgo, lo que permite disponer de información cualitativa y cuantitativa que favorece a la empresa al momento de reconocer sus oportunidades de cambio y mejoramiento continuo en la elección de su estilo de dirección. De los resultados de indagar las categorías y subcategorías dan cuenta los niveles de motivación interna en los directivos que determinan cada estilo de liderazgo encontrado.

Para levantar la información pertinente recolectada se utilizó un modelo de medición que indaga sobre las condiciones motivacionales internas, información que se procesó posteriormente para dilucidar los niveles motivacionales de cada directivo según su estilo

de liderazgo. Se identificaron así los diferentes estilos de dirección lo que facilita la reflexión y obtención de conocimiento útil al momento de adoptar un estilo de liderazgo que permita mayor eficacia con el fin de consolidar una organización cada día más sostenible.

Este trabajo da cuenta del procedimiento desarrollado para contactar al personal que conforma la muestra poblacional de la investigación, la explicación de los alcances del estudio, la forma como se aplicó el test psicométrico de motivación para el trabajo, el desarrollo de las dos entrevistas y la forma en que se procesaron los datos recolectados. Finalmente, se presentan y analizan los resultados obtenidos después de aplicar los instrumentos para conocer las características motivacionales determinantes de cada estilo de liderazgo; asimismo se expone el conocimiento que permite formular un aporte útil al momento de optar por un estilo de liderazgo que favorezca el bienestar de los empleados y el acatamiento de las normas, todo lo cual propicia mayor aceptación y motivación por parte de ellos mismos.

Planteamiento del problema

En esta empresa de ingeniería e innovación se desarrolló esta investigación para identificar las condiciones motivacionales internas según el estilo de liderazgo del gerente, los directores, los coordinadores y los socios con el fin de profundizar en los estilos de liderazgo de la empresa y en las condiciones motivacionales internas presentes en ellos, labor desarrollada a partir del entorno real de los directivos de esta organización. El propósito apuntaba a alcanzar mejoras en la dirección de la empresa en sus diferentes áreas, comprender los niveles motivacionales en sus condiciones motivacionales internas según el estilo de liderazgo encontrado y abordar una reflexión a partir del conocimiento obtenido que beneficiara a la empresa y a organizaciones donde también resulte aplicable el modelo propuesto.

En este entorno, los directivos han compensado a los empleados con diferentes tipos de retribuciones tendientes a lograr mayor estabilidad de los empleados; por su parte, ellos manifiestan igual inconformidad. La dirección promueve la participación a través del lenguaje y de acciones, como es, por ejemplo, la determinación de contar con todos los directivos y subalternos en la toma de decisiones de la empresa; así, intervienen de manera frecuente en sus necesidades a fin de lograr mayor satisfacción pensando en su situación laboral individual. En esta organización están convencidos de que promueven un estilo de liderazgo democrático y participativo orientado hacia la motivación y el fortalecimiento de habilidades de los empleados.

Planteamiento del problema

Este estilo de liderazgo se determinó en la empresa como producto de intuiciones y de sentido común, sin tener en cuenta los factores motivacionales que influyen en dicho estilo. No es el resultado de una investigación que se haya realizado para decidir el estilo más conveniente para esta empresa; así, los roles de los directivos expresan estilos de liderazgo diferentes, la mayoría de los cuales ejerce un estilo autocrático. Es necesario entonces desarrollar una investigación cuyos resultados permitirían analizar a fondo este caso para decidir cuál sería el estilo de liderazgo más eficaz para este tipo de empresas; ello permitiría, además, fortalecer el equipo de trabajo y hacer productivo y sostenible este tipo de organizaciones.

Para conocer las condiciones motivacionales internas según el estilo de liderazgo, se indaga cuáles son las que atañen al gerente, los directores, los coordinadores y los socios desde un punto de vista teórico, que fue sobre lo cual se enfocó la investigación. A través de la entrevista semiestructurada, se encontró en cada uno de los estilos de liderazgo información sobre sus tendencias más marcadas: estilos democrático, autoritario o autocrático y transformacional.

En el estudio desarrollado por Gregorio Escalante (1979) en la Universidad de los Andes se distingue entre los estilos de liderazgo autocrático y democrático. Este último se focaliza en el logro de objetivos, los cuales apuntan hacia la consecución del desarrollo personal a través de autonomía e independencia; en esta medida se crearía un conjunto de reglas que podrá proponerse abiertamente para la discusión. Por su parte, el estilo autocrático se caracteriza por la opresión, la pasividad y el sometimiento; en él las reglas se crean con el objetivo de que sean aceptadas y obedecidas según patrones que normalmente los propone el jefe o líder.

Planteamiento del problema

Ferrari y Fernández (2008) citan a Mc Iver (1947) y Bass (1960) quienes distinguieron dos estilos de liderazgo: autoritario y democrático; el primero se centra en el castigo, en la crítica, no promueve el trabajo en grupo y es de menos comunicación; el segundo es eficaz y se diferencia por la oportunidad y el consenso y porque promueve la participación y la equidad en la comunicación.

Rodrigo Godoy y Edgar Bresó (2013), en una investigación sobre la influencia de la motivación intrínseca y el estilo de liderazgo, plantean que el estilo de liderazgo transformacional influye sobre la motivación; un jefe con este estilo de liderazgo inspira a sus equipos de trabajo en forma permanente y les transmiten su entusiasmo. Es necesario anotar que las condiciones motivacionales internas se presentan según el estilo de liderazgo y son fuente de información que marca la tendencia que determina si el estilo del líder se orienta a la tarea, al objetivo, a la norma, a la motivación del empleado, al desarrollo de habilidades o a todas las anteriores.

Chiavenato (1999) considera que el estilo de liderazgo contribuye a la motivación y a la participación de sus iguales y subalternos quienes promueven la acción y propenden a la cohesión cuando el estilo de liderazgo es participativo y democrático. Por su parte, el estilo de liderazgo autoritario se centra en la tarea y no en las personas, no promueve la expresión libre de sentimientos en la comunicación, presenta características de inmadurez y disminuye las acciones de eficacia en la empresa. El estilo de liderazgo transformacional es un referente para promover acciones en los equipos de trabajo de manera permanente y está centrado en el cumplimiento de objetivos y normas, así como en la ejecución de tareas y en la motivación de los subalternos.

Planteamiento del problema

En consecuencia, si se piensa en el trabajo en equipo dentro de las empresas, debe reconocerse que es gracias a sus acciones en el desempeño y al rol ejercido en cada cargo como se contribuye al desarrollo de la organización y al logro de los objetivos de manera gradual y sistemática. El aspecto motivacional está ligado al bienestar de los colaboradores: un jefe motivado es capaz de motivar a sus subalternos y de alcanzar las metas establecidas; por esto, la motivación debe ser permanente en una organización para obtener logros permanentes.

Ramírez (2008), citando a Chiavenato (1999), expresa:

Las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento son más o menos semejantes en todas las personas (p. 147).

La motivación, en sí misma, obedece a factores diferentes al salario y requiere de trabajos significativos para cada persona en particular. Cada trabajador debe sentirse motivado en cada trabajo que desempeña para garantizar el cumplimiento de objetivos. En cada empresa es necesario mantener motivado al personal de manera adecuada e individual para poder obtener como resultado un trabajo con calidad y el cumplimiento de las metas esperadas.

Por otra parte, en las relaciones interpersonales existen parámetros que pueden contribuir de manera positiva o negativa a las expectativas de las personas. Esto se logra a

Planteamiento del problema

través de las condiciones de diálogo que se establecen entre un jefe y un subalterno. Alles (2004) plantea que en la organización se “tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados” (p. 383), de forma que cuando los jefes cumplen las expectativas de los empleados aumenta el bienestar por aquello que se hace en la empresa donde se labora.

Debe tenerse en cuenta que las personas, en el seno de las organizaciones, son constructoras de sus propios objetivos, los cuales se alcanzan o truncan a través de los éxitos laborales que están ligados de forma indistinta a los objetivos de productividad de estas. Este planteamiento encuentra respaldo en los lineamientos de Likert (1961) y después en Katz y Kahn (1966) todos estos citados por Jaime y Araujo (2007), quienes desarrollaron estudios en los que enfatizaron en el contexto humano de las organizaciones. En estos estudios no solo analizaban los resultados y la eficacia de la organización, sino también las consecuencias sobre el personal.

En los estudios rastreados para identificar los últimos avances sobre las condiciones motivacionales internas, según el estilo de liderazgo encontrado en los directivos de la organización, se encontró que las condiciones motivacionales internas determinan el estilo de liderazgo; por esto se hizo necesario buscar un test psicométrico que permitiera medir las condiciones motivacionales internas de cada directivo de la organización. Fue así como se decidió aplicar el *cuestionario de motivación para el trabajo* (CMT), para cuya evaluación se tuvieron en cuenta en los resultados solo la categoría de condiciones motivacionales internas, con sus características de logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento; es decir, se aplicó un instrumento cuantitativo y, paralelamente, se

Planteamiento del problema

realizó una entrevista semiestructurada sobre las características de dicha categoría para confrontar los resultados obtenidos.

Para identificar los estilos de liderazgo se realizó otra entrevista semiestructurada por medio de la cual se identificaron las características de los diferentes estilos de liderazgo hallados. En esta investigación prevalecieron las tendencias hacia el estilo de liderazgo autoritario, democrático y transformacional. En este sentido, la investigación arrojó luces sobre las condiciones motivacionales internas en cada estilo de liderazgo.

En el caso específico de los estilos de liderazgo, la medición de la motivación y su observación e identificación se desarrolló en una empresa de ingeniería e innovación porque reunía las características para que este proyecto se pudiera realizar en ese lugar. Se trata de una pyme (pequeña o mediana empresa), sus socios permitieron que se realizara este tipo de estudio para obtener respuestas sobre las categorías y subcategorías estudiadas y, con base en esos resultados, se formarían en la empresa a sus líderes en el estilo más conveniente para su modelo de negocio.

Se seleccionó una muestra conformada por el gerente, los directores de área, los coordinadores y los socios. Esta investigación se realizó con un método mixto, diseño triangular y enfoque descriptivo, así: método mixto porque aborda componentes cuantitativos y cualitativos, diseño triangular porque se obtienen los datos de diferentes métodos y fuentes de información y enfoque descriptivo porque trata de identificar las características, situaciones o áreas de trabajo buscando así describir situaciones o acontecimientos; asimismo, es cuantitativo porque utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente; de este modo, se confía en la medición numérica, el conteo, frecuentemente en el uso de la

Planteamiento del problema

estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población (Hernández, 2010).

Para realizar esta investigación se contó con dos herramientas de recolección de información a través de dos entrevistas semiestructuradas y un cuestionario psicométrico cuyo propósito consistía en evaluar diversos aspectos, dimensiones y componentes del fenómeno a investigar. Del estudio cuidadoso del tema se busca responder a la siguiente pregunta: ¿cuáles son las condiciones motivacionales internas según el estilo de liderazgo encontrado en el gerente, los directores, los coordinadores y los socios de una empresa de ingeniería e innovación ubicada en Medellín, Antioquia?

Justificación

Este proyecto resulta conveniente porque, al haber nacido de un interés académico y profesional, desarrolla un aporte al conocimiento de las organizaciones desde el cruce de los conceptos *estilos de liderazgo y motivación*. Para ello, se parte del análisis de las nociones y teorías del desarrollo humano organizacional en relación con los aspectos estructurales y administrativos de las organizaciones con el fin de aportar conocimiento que apoye la dirección de cualquier organización. En consecuencia, proyectar un tema de interés como este hacia una investigación empírica se desarrolla a partir de la convicción de que las organizaciones necesitan ejercicios de investigación para profundizar en las categorías que la definen y abordar análisis que permitan obtener información rápida y eficiente con el fin de reflexionar y de formular aportes orientados a mejorar la dirección de la empresa.

La motivación de los jefes resulta diferentes en cada escenario que se mida (Sanín, 2007). Dependiendo de las circunstancias específicas de cada empresa —sus condiciones culturales y sociales—, el resultado de la medición es diferente, pues ella puede darse en términos de los diferentes niveles en las subcategorías a medir, descritas en el instrumento aplicado. De ahí se hace pertinente conocer a cada empresa en particular para identificar las condiciones motivacionales internas según el estilo de liderazgo, de una manera rápida que permita obtener dicho conocimiento. De esta forma, se logró que el desarrollo de esta

investigación se convirtiera en fuente de aprendizaje para solucionar problemas reales a fin de fortalecer la dirección de las organizaciones.

Es claro que, en cualquier organización, las condiciones motivacionales internas marcan la tendencia del estilo de liderazgo, pues de ello depende la dirección de la organización. Asimismo, la relevancia social de esta investigación consiste en construir una forma que permita saber, en cada caso particular, cuáles son las condiciones motivacionales internas según el estilo de liderazgo. Por lo tanto, esta investigación rinde una contribución a la familia, a la empresa y a la sociedad porque permite reconocer las condiciones motivacionales en cada estilo de liderazgo, subcategorías que marcan el estilo de liderazgo e influye en la dirección de la organización y, por ende, en el bienestar de los empleados. En suma, este aporte deviene, a su vez, en ayuda significativa para la sociedad porque impulsa la formación de tejido social; es decir, procura el desarrollo de empresas con conocimiento sobre los estilos de liderazgo y su motivación con el fin de afianzar un modelo de dirección que aporte a las organizaciones y a su sostenibilidad.

Con todo lo dicho, al asumir el estudio sobre las condiciones motivacionales internas según el estilo de liderazgo, se detectaron características de las categorías que reflejan condiciones que no facilitan la dirección de la organización, lo que justifica tomar decisiones en la dirección con un conocimiento más profundo de dichas categorías. Los resultados de esta investigación dan cuenta de las condiciones motivacionales según el estilo de liderazgo. El conocimiento obtenido permite, a su vez, disponer de información cuantitativa y cualitativa que favorece la realización de un estudio preciso para profundizar sobre estas dos categorías y generar conocimiento. De ahí resulta necesario realizar, de una manera práctica y frecuente, este tipo de estudios y mediciones organizacionales porque se

Justificación

obtiene así el conocimiento que puede contribuir a la construcción de una reflexión de estas categorías en un entorno real.

Objetivos

General

Analizar las condiciones motivacionales internas según el estilo de liderazgo, del gerente, directores, coordinadores y socios: el caso de una empresa de ingeniería e innovación (Medellín, Antioquia).

Específicos

- Identificar las condiciones motivacionales internas del gerente, directores, coordinadores y socios: el caso de una empresa de ingeniería e innovación (Medellín, Antioquia).
- Identificar el estilo de liderazgo en el gerente, directores, coordinadores y socios: caso de una empresa de ingeniería e innovación (Medellín, Antioquia).
- Reconocer las condiciones motivacionales internas en cada estilo de liderazgo encontrado en el gerente, directores, coordinadores y socios: el caso de una empresa de ingeniería e innovación (Medellín, Antioquia).

Marco de referencias conceptuales

El concepto de motivación se origina en la filosofía y en el aporte de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. Ellos consideraban que la motivación estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo. En la era moderna, Descartes la consideró producto de aspectos pasivos (cuerpo) y aspectos activos (mente). Charles Darwin la consideró producto de la genética y del instinto, idea que popularizó William James y los etólogos modernos al denominarla como patrones de acción fija.

Las motivaciones —desde la teoría psicoanalítica— son las pulsiones inconscientes que condicionan la psiquis de los individuos. Desde la fisiología sirve de equilibrio entre la tensión y los estados de relajación necesarios para suplir un estado de insatisfacción o de necesidad. Desde la perspectiva humanista, se plantea desde una jerarquización de necesidades para lograr la fuerza motivacional.

Los psicólogos sociales la consideran producto de pensamientos e incentivos en contextos reales. Los conductistas enfatizan en los reforzadores ambientales y en las contingencias que afectan las conductas de las personas.

Ramírez (2008) cita a Robbins (2004) para indicar que la motivación la constituyen aquellos “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta”. Ahora bien, la intensidad es el esfuerzo que la persona emplea para conseguir una meta; es decir, aquello que debe canalizarse en pro de la

meta deseada, mientras la persistencia es el tiempo en que la persona sostiene dicho esfuerzo.

Así, las personas actúan en consecuencia frente a diferentes motivos, que ejercen mayor influencia sobre la conducta más fuerte para esa persona. La motivación surge de la tensión por la necesidad de cumplir un objetivo, como producto de cuya tensión se asumen conductas que pueden tener logros o fracasos. Ramírez (2008) cita a Espada (2006) para señalar que la motivación consiste en realizar tareas con entusiasmo y sin esfuerzo. Muchas personas se esfuerzan en el trabajo para buscar el reconocimiento: cualquier forma de afecto y autoestima. Muchos empleados buscan en la motivación de sus jefes y en el entorno social lo que no han encontrado en sus familias. Algunas empresas tienen excelentes profesionales, pero ejercen un liderazgo exento de capacidad motivadora.

No obstante, la motivación en las organizaciones debe presentarse en doble dirección; es decir: de lo subordinados hacia los jefes y viceversa, y la motivación —al igual que el afecto y la empatía— debe compartirse. Las motivaciones surgen con las necesidades: si se satisfacen estas, disminuye la insatisfacción; se llevan para cumplir los anhelos. Los retos y desafíos, por su parte, solo pueden alcanzarlos personas con capacidad de motivación e iniciativa personal. Las motivaciones no se dan por el valor de lo que espera, sino por lo que significan para la persona.

Ramírez (2008) cita a Delgado (1998) para decir que las motivaciones son actividades que las personas desarrollan con esfuerzo encaminadas a conseguir objetivos y metas, según el tipo de necesidad o expectativa, de lo que dependerá el nivel de satisfacción, mientras que, según Roussel (2000) citado en Ramírez (2008), la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la

persona y es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. De este modo, el comportamiento es motivado por impulsos, deseos, necesidades o tendencias y siempre está dirigido hacia un objetivo.

Teorías de la motivación laboral

Respecto de las teorías de la motivación laboral han surgido diversas posturas y explicaciones que dan cuenta de todo aquello que motiva a las personas a realizar una determinada tarea. Se destacan en ello tres teorías principalmente, como se describen a continuación.

La primera se caracteriza por ser una teoría de contenido que intenta describir aspectos y factores específicos que motivan al trabajo reconociendo las necesidades específicas, innatas, aprendidas y adquiridas de cada individuo. Asimismo, se centra en describir cómo es posible potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo. Esta primera corriente teórica es abordada por Campbell, Dunnette y otros (1970) citado en Zavala (2004).

La segunda corriente pertenece a la clasificación de Locke (1986) citado en Zavala (2004), que se basa en las teorías de las necesidades humanas, los valores, la autosuficiencia y las teorías de las metas.

La tercera —y la más actual de las teorías— responde a la teoría de Kanfer (1992) citado en Zavala (2004), que presenta un modelo heurístico para agrupar las diferentes teorías existentes sobre la motivación en función de intereses, elecciones cognitivas,

intenciones, motivos, necesidades, regulaciones propias y objetos, entre otros, y que posibilita la creación de nuevos postulados teóricos.

Teorías de contenido

A continuación se exponen las teorías de contenido que describen los elementos o factores que motivan al trabajo con el fin de comprender cuáles son las necesidades inherentes al ser humano, citadas por Zabala (2004). Estas teorías forman parte de las teorías descritas anteriormente como las de primer grupo.

Necesidades humanas

El concepto de necesidades humanas y su clasificación han sufrido una transformación a lo largo de la historia. En 1943, Abraham Maslow desarrolló una *teoría sobre las motivaciones humanas* según la cual, básicamente, se establece que a medida que se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados, clasificados en cinco tipos:

1. *Necesidades primarias o fisiológicas*: son las necesidades referentes a la supervivencia, como respirar, comer, dormir, descansar, abrigarse, entre otras. Son las primeras necesidades que quieren ser satisfechas.
2. *Necesidades de seguridad*: son las relacionadas con la búsqueda de seguridad y protección para consolidar los logros y la estabilidad.

3. *Necesidades sociales o de pertenencia (de aceptación social)*: representan la necesidad de pertenecer a un grupo, de ser aceptado por compañeros y amigos.
4. *Necesidades de aprecio o estima (autoestima)*: se definen por la necesidad de tener confianza en sí mismo, independencia, éxito, estatus (reputación), entre otras.
5. *Necesidades de autorrealización (necesidades del yo)*: se caracterizan por demandar el logro de ideales o metas que permiten conseguir satisfacciones personales.

En 1993, Manfred Max Neef, en su texto *Desarrollo a escala humana*, transforma el concepto de las necesidades y motivaciones humanas combinando dos criterios posibles de clasificación, así: categorías existenciales y categorías axiológicas. “Esta combinación permite operar con una clasificación que incluye, por una parte, las necesidades de Ser, Tener, Hacer y Estar; y, por la otra, las necesidades de Subsistencia, Protección, Afecto, Entendimiento, Participación, Ocio, Creación, Identidad y Libertad. Ambas categorías de necesidades pueden combinarse con la ayuda de una matriz” (Max Neef, 1993, p. 41). Dicha matriz será fundamental en el desarrollo interpretativo de la interacción de los diez laboratorios vivos objetos de este estudio.

Max Neef sostiene que las necesidades fundamentales de la humanidad son pocas, limitadas y clasificables y que estas son las mismas en todas las culturas y en todos los periodos históricos en donde lo único que cambia entre las culturas es la manera y los medios para satisfacerlas. Asimismo, afirma:

Cada sistema económico, social y político adopta diferentes estilos para la satisfacción de las mismas necesidades humanas fundamentales. En cada sistema éstas se satisfacen (o no) a

través de la generación (o no generación) de diferentes tipos de satisfactores. Uno de los aspectos que define una cultura es su elección de satisfactores (p. 42).

La teoría de Max Neef invita a “reconocer la incompletitud e insuficiencia de las teorías económicas y sociales que han servido de sustento y orientación a los procesos de desarrollo hasta el presente” (p. 16); esto con el fin de identificar cuáles son las características o los indicadores capaces de suplir las necesidades fundamentales, pues estos pueden verse reflejados en acciones individuales, colectivas y comunitarias. Asimismo, cada necesidad puede ser satisfecha en niveles e intensidades diferentes: “se satisfacen en tres contextos: a) en relación con uno mismo (Eigenwelt); b) en relación con el grupo social (Mitwelt); y c) en relación con el medio ambiente (Umwelt)” (p. 43). Estos niveles e intensidades dependen del tiempo, lugar y circunstancia que rodee a cada individuo y de la demanda de cada necesidad.

Así entendidas las necesidades —como carencia y potencia—, resulta impropio hablar de necesidades que se “satisfacen” o que se “colman”, pues en cuanto revelan un proceso dialéctico, constituyen un movimiento incesante. De allí que quizás sea más apropiado hablar de *vivir y realizar las necesidades*, y de vivirlas y realizarlas de manera continua y renovada (p. 51).

Teoría X-Y de McGregor (1960)

McGregor plantea dos propuestas: una visión básicamente negativa para entender a los seres humanos (teoría X) y una visión, básicamente positiva (teoría Y), basada en la forma

en que los gerentes de las organizaciones tratan a sus empleados y se refieren a ellos; a partir de ahí, estableció las categorías de análisis y las premisas que caracterizan cada una de las teorías con las que —según el autor— los gerentes intentan moldear el comportamiento de sus empleados.

Según la teoría X (básicamente negativa), los gerentes piensan que:

- a los trabajadores les disgusta laborar y lo evitan cada vez que pueden;
- como no les gusta su trabajo, deben ser amenazados, controlados y reprimidos o, en el mejor de los casos, castigarlos para garantizar el total cumplimiento de las metas;
- los trabajadores buscarán que sus labores sean repetidas y tratarán de obviar sus responsabilidades permanentemente;
- los trabajadores son pocos ambiciosos y reflejan un mayor interés por su seguridad económica en un primer plano.

Según la teoría Y (básicamente positiva), los gerentes piensan que, respecto de la naturaleza de sus empleados:

- los trabajadores asumen su labor como una actividad similar a descansar o jugar;
- los trabajadores se dirigirán a sí mismos cuando sienten compromiso por su labor y sus metas planteadas;
- los trabajadores asumirán sus responsabilidades o, en su defecto, buscarán aprender cómo corregirlas;
- las ideas innovadoras pueden estar en cualquiera de sus trabajadores, no solamente en los gerentes.

Si se ponen a consideración las teorías de contenido propuestas por McGregor bajo la mirada de la teoría de las necesidades humanas, se evidenciaría que la teoría X presupone que las necesidades de nivel bajo son las que controlan a las personas, mientras que la teoría Y presupone que las necesidades de nivel alto son quienes lo hacen. Sin embargo, el autor afirma que la teoría Y fue mejor acogida que la teoría X, para lo que propone la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la consolidación del trabajo en equipo y la designación de trabajos con altos grados de responsabilidad como métodos para aumentar la motivación y productividad de los empleados.

Teoría biofactorial de Herzberg (1959)

Esta teoría recibe su nombre de biofactorial porque supone que son dos los factores que dan respuesta a las satisfacciones de las necesidades de los empleados, así:

- factor insatisfacción-no insatisfacción: ligados a factores extrínsecos (higiene o ergonomía) que reducen el índice de insatisfacción de los empleados; esto incluye condiciones de trabajo, mobiliarios y salarios;
- factor satisfacción-no satisfacción: ligado a factores intrínsecos como el reconocimiento, la promoción y el éxito.

Esta teoría también se ha denominado como *teoría de la motivación-higiene*, pues las condiciones de trabajo y el salario se caracterizaron, según el autor, como factores de higiene. Sin embargo, esta teoría ha sido criticada desde autores como Locke (1976) y

Mundéate (1984) citados en Zavala (2014), porque la metodología empleada defiende una relación entre satisfacción y productividad, pero la metodología misma solo define la satisfacción, mas no la productividad, arguyendo que, en sí misma, es una metodología para la satisfacción y no para la motivación. No obstante, esta teoría brindó una nueva apertura de paradigmas y corrientes investigativas según la cual los gerentes de las empresas han asumido, durante los últimos 30 años, tanto la teoría como las recomendaciones de Herzberg como punto de partida para aumentar el grado responsabilidad en la planeación y control del trabajo de sus empleados a partir de la satisfacción de sus necesidades.

Teoría ERC de Alderfer (1969, 1972)

Alderfer (1969) citado en Zavala (2014), a partir de una revisión de las teorías de las necesidades humanas de Maslow y Max Neef estableció una jerarquía de tres macronecesidades de las personas con el fin de mejorar la calidad de vida de los empleados de las organizaciones, así: Necesidades de existencia (E), necesidades de relación (R) y necesidades de crecimiento (C).

Las necesidades de existencia comprenden las necesidades fisiológicas y las necesidades de seguridad y responden a los factores básicos para garantizar la subsistencia de los seres humanos; las necesidades de relación incluyen las necesidades sociales y de reconocimiento externo y responden al deseo individual de crear vínculos con otras personas; por su parte, las necesidades de crecimiento abarcan la autorrealización y la autoestima como necesidades esenciales; todo esto corresponde al desarrollo de cada persona.

El autor propone que una o más necesidades pueden estar presentes al mismo tiempo, lo que hace necesario el cumplimiento de las necesidades superiores de manera rápida e inmediata dentro de la organización, pues si una de las necesidades superiores no está satisfecha puede ocurrir que esto lleve a la insatisfacción de las necesidades inferiores. Es decir, cuando las necesidades básicas, de subsistencia, no están satisfechas, es posible que las necesidades de socialización y autoestima se vean afectadas.

Así, Davis y Newstrom (1993) citado en Zavala (2014), afirman que en las empresas los trabajadores buscan inicialmente satisfacer sus necesidades básicas, representadas en el pago, las condiciones de trabajo, la seguridad social y la seguridad del cargo, y que posteriormente piensan en las necesidades de realización laboral reflejadas en su alto desempeño y en el cumplimiento de metas.

Teorías de las motivaciones sociales de McClelland

McClelland (1951, 1961) citado en Zavala (2014), por su parte, desde la teoría de las motivaciones sociales sustenta en tres necesidades los procesos motivacionales de los empleados en las organizaciones, lo que ayuda a configurar a largo plazo el aprendizaje de los individuos en relación con el logro, el poder y la afiliación, definiéndolos así: el logro como la necesidad de obtener el éxito, de evitar momentos y situaciones de fracaso y de realizarse según modelos establecidos; el poder como la necesidad de influir sobre los demás y de ejercer control sobre ellos; y la afiliación como la necesidad de sostener relaciones interpersonales afectivas.

Desde esta teoría, Atkinson y Feather (1966) afirman que las personas con mayor grado de motivación son las mismas que prefieren, en cuanto a obtención de logros, trabajar y esperar que el resultado dependa de su propio esfuerzo, o bien prefieren las actividades con un grado medio de dificultad o riesgo, en donde haya, sobre todo, una realimentación concreta o inmediata sobre la labor realizada.

En relación con la necesidad de poder, se anota que, ante el poder personal, los gerentes buscan mantener su rasgo de dominación a partir de inspirar a sus subordinados con sus hechos y de despertar en ellos gran fidelidad a manera individual. También se encuentran aquellos gerentes que buscan obtener el reconocimiento a partir de la importancia del poder social o institucional. Estos gerentes se rehúsan a realizar demandas en cuanto a la exigencia del trabajo mismo.

Teorías de la expectativa o de la Instrumentalidad

Desde esta teoría se piensa la motivación como el resultado de la conjunción de dos tipos de variables: la cognitiva y la afectiva. La primera se entiende como la evaluación de múltiples probabilidades y sus efectos en su conducta y la afectiva se concibe como la atracción que tiene para las personas el resultado de una determinada actividad. Entre estas teorías se destacan algunas como la teoría VIE de Vroom (1964) y la teoría de la equidad de Adams (1963, 1965) citadas en Zavala (2014), descritas a continuación.

Teoría VIE de Vroom (1964)

En esta teoría, la sigla VIE corresponde a las iniciales de sus principales postulados: valencia, Instrumentalidad y expectativa. La primera responde al valor que tiene el resultado de las acciones a cada persona; la segunda se entiende como la capacidad de prever que la consecución de un logro puede tener como consecuencia la posibilidad de conseguir un logro mayor posteriormente, y la tercera, como la expectativa referida al hecho de que un esfuerzo determinado traerá consigo un resultado específico. Desde esta propuesta se afirma que los empleados o trabajadores se sienten motivados para aumentar su productividad si perciben que las labores asignadas traerán para ellos una calificación o evaluación positiva de su quehacer, específicamente reflejado en recompensas.

Desde ahí se establecen, entonces, tres posibles tipos de relaciones entre la motivación y el empleado, a saber: 1) una relación de desempeño-recompensa en la cual se identifica el grado en que el trabajador entiende que cumplir su labor le traerá un resultado esperado a nivel organizacional; 2) una relación recompensa-metas personales según la cual el empleado entiende que realizar sus labores le traerá beneficios en su ámbito personal reflejados en recompensas y con lo cual entiende que “forma parte de la organización” en la que sus metas personales son importantes; y, por último, 3) una relación de esfuerzo-desempeño con la cual el empleado percibe que realizar un determinado esfuerzo lo llevará a alcanzar buen desempeño laboral. Así, la motivación responde a tres factores: la valencia (el grado en el que se desee una recompensa), la expectativa (estimulación de la probabilidad de que el esfuerzo o la labor realizada sirva para algo) y la Instrumentalidad

(la estimación de que el desempeño conduciría a recibir recompensas) (Davis y Newstrom, 1993).

Teoría de la equidad de Adams (1963, 1965)

El concepto de equidad apela, en términos de motivación, a la comparación que realizan los trabajadores en sus organizaciones en relación con el trabajo realizado y los resultados, lo que incluye el esfuerzo, la experiencia en el cargo, las competencias generales y específicas de cada uno y la educación, así como el salario, los posibles aumentos y el reconocimiento. Dicha comparación se aborda no solo en la relación esfuerzo-ganancia, sino que se realiza, también, en relación con las funciones de sus compañeros, sus pares y el reconocimiento de sus beneficios, y de que —si son diferentes de los suyos— se trataría de una situación inequitativa y desigual.

Las comparaciones que realizan los empleados responden a cuatro perspectivas: yo interior, yo exterior, otro interior y otro exterior. Se entiende el *yo interior* como todas aquellas experiencias del empleado en algún otro puesto de trabajo o con otras tareas asignadas dentro de la organización donde se encuentra. El *yo exterior* es la referencia que tiene el empleado de sí mismo en relación con otras empresas u organizaciones en las que haya estado anteriormente. Por su parte, el *otro interior* se comprende como los demás empleados de la organización (que ocupan puestos de trabajo diferentes), mientras que el *otro exterior* señala a individuos fuera de la organización.

Desde esta teoría se comprende que la elección del referente está determinada por los niveles y grados de afectos que tenga el gerente para con los empleados. Sin embargo,

Robbins (2004) citado en Zavala (2014), afirma que existen cuatro variables o características que moderan dicha elección, comparación y categorización, a saber: género (ser hombre o mujer), escolaridad, nivel en la organización y antigüedad. Asimismo, el mismo Robbins (2004) plantea que cuando los empleados elaboran sus comparaciones considerando las características ya mencionadas y encuentran indicios de desigualdad, podrían asumir la posición de querer cambiar sus resultados, abandonar su terreno y cambiar sus aportes al trabajo; deciden escoger otro tipo de referentes, distorsionar las percepciones del yo o distorsionar las percepciones del otro.

Modelos que sustentan la motivación

La motivación como concepto y como objeto de estudio puede abordarse desde tres perspectivas: conductual, cognitiva y fisiológica, lo que permite asumir al ser humano como una totalidad que siente, piensa y actúa integradamente. Estas perspectivas se ven reflejadas tanto en la motivación extrínseca como en la motivación intrínseca, las cuales se describen a continuación.

Motivación extrínseca

Cuando la motivación en los empleados es consecuencia de fuentes externas, es decir, no propias, se entiende que es una motivación extrínseca. Con el concepto de externas o no propias se alude a composiciones sociales o dotadas de significado, como el dinero, los cumplidos o las felicitaciones, entre otras. En consecuencia, cuando se exploran investigaciones relacionadas con este tipo de motivación se evidencia que se abordan dos

conceptos básicos: recompensa y castigo; conceptos que llegan al individuo como consecuencia de haber realizado algún tipo de actividad, labor o quehacer asignado, lo que ayuda a reforzar o rechazar dicha actividad, según el caso. La recompensa se reconoce como un estímulo positivo y como reconocimiento a una acción, lo que indica que se puede y se debe seguir realizando, mientras que el castigo se caracteriza por ser una respuesta u acción negativa (poco atractiva o agradable) ante una acción desempeñada por el empleado.

Estos dos procesos o respuestas —recompensa y castigo— corresponden a los comúnmente conocidos como condicionamiento clásico y condicionamiento operante. Se entiende el primero —el condicionamiento clásico— como el proceso por medio del cual se asocian dos estímulos que se presentan de manera rápida: uno de carácter biológicamente atractivo y otro de carácter ambiental que permita redirigir la respuesta reflejo al primer estímulo, así haya intervalos de tiempo significativos entre el primero y el segundo (Reeve, 1994). Esto permite que los seres humanos —en este caso, los empleados de una organización— puedan identificar, prever y anticipar los estímulos que pueden recibir.

Por otro lado, es necesario anotar que las motivaciones de los empleados dirigen y coordinan, de alguna manera, sus conductas, y que estas, a su vez, pueden generar cuatro tipos diferentes de posibles consecuencias, así: 1) refuerzo positivo (estímulo empleado para incentivar la repetición de determinada conducta); 2) refuerzo negativo (estímulo adverso que permite aumentar la repetición de la conducta en tanto el ser humano sabe que con dicha repetición disminuye la aparición de un estímulo agresivo); 3) castigo (estímulo que, cuando se evidencia, minimiza las posibilidades de obtención de respuesta); 4) extinción (o no refuerzo: fin del estímulo que en tiempo pasado había reforzado la acción o conducta).

La motivación intrínseca

Cuando las motivaciones son internas o están dirigidas a suplir una necesidad interna y propia de los seres humanos —como la autodeterminación, la satisfacción o la curiosidad— se llaman motivaciones intrínsecas o de interés intrínseco, según Reeve (1994). Esto implica, a su vez, que la conducta sea una conducta autorregulada, lo que supone también que las necesidades psicológicas se tienen en cuenta, pues se parte de la premisa de concebir al hombre como ente u organismo que busca tener el control de todo aquello que lo rodea, lo que implica dar razón y cuenta de lo que piensa, siente y desea en relación con dar respuesta a sus intereses específicos.

Así, se han establecido dos elementos de análisis para comprender, por un lado, la naturaleza de una experiencia o expresión intrínseca motivadora o motivante y, por el otro, las auto percepciones dentro de las actividades cotidianas que permitan comprender la aparición de la motivación intrínseca. Ante esto, Reeve (1994) afirma que este tipo de motivaciones son novedosas, imprevisibles y, por ende, complejas, según lo cual las acciones, acontecimientos y estímulos provocan curiosidad e invitan a la exploración por parte del hombre.

Por otra parte, se comprende que este tipo de motivaciones son las que permiten la satisfacción de las necesidades superiores que referencia Maslow en su pirámide y que posteriormente profunda Maslow; es decir, las necesidades de autorrealización, las necesidades sociales y de estima, a partir de la ejecución de acciones y labores autónomas que impliquen el ejercicio y la puesta en práctica de conocimientos previos, experiencias y habilidades y que traigan consigo el reconocimiento social por parte del otro —en este caso, por parte de compañeros de trabajo, pares y gerentes, directivos o empleadores.

Autores como Hackman y Oldman citado en Zavala (2014), a través de teorías propuestas en *Modelo de las características del trabajo* (1980) plantean que para evidenciar una motivación intrínseca en el ser humano hay que apelar a tres características, es decir, a tres estados psicológicos críticos: 1) las necesidades que tenga el individuo de crecer profesional y personalmente, 2) los conocimientos, destrezas y experiencias que este tenga en relación con sus funciones y 3) la satisfacción con el contexto laboral y sus características propias.

Características que favorecen la motivación

La motivación no es la misma en todos los individuos. Los procesos de estímulos tienen que ser individuales y han de caracterizarse según las necesidades específicas de cada empleado. Herzberg, desde la teoría bifactorial y los factores de higiene, establece que la motivación tiene como punto de partida los factores laborales de carácter intrínseco, tales como el salario y los beneficios (vacaciones, incentivos económicos, prestaciones sociales), la seguridad laboral o los grados de confianza que tenga el trabajador sobre su continuidad en la empresa u organización y las posibilidades de promoción laboral.

En relación con este tipo de beneficios, el grupo MOW (1987) citado en Zavala (2014), afirma que cada día resulta más difícil concretar la posibilidad de asegurarles a los empleados la continuidad en una organización que no esté medida en relación con su desempeño y resultados, al tiempo que cada empleado desea ser promovido dentro de la organización, para lo cual una política de promoción realizada de manera “errónea” —o equívoca— podría tener como consecuencia la no consecución de logros con efectividad y eficiencia en una organización y la desmotivación de los empleados.

Estilos de liderazgo

El liderazgo se entiende como la capacidad y el proceso por medio del cual un individuo es capaz de ejercer una influencia sobre las personas motivándolas e inspirándolas a enfocar el desarrollo de sus actividades en la consecución de logros y metas. El liderazgo se caracteriza por su naturaleza y capacidad de servicio; y dentro de las cualidades que posee un buen líder se destacan su destreza para compartir su visión y la capacidad para crear un medio ambiente de automotivación y entusiasmo. Asimismo, se caracteriza por ser intuitivo, saber tomar decisiones, asumir cierto tipo de riesgos, estar abierto al cambio, ser flexible e innovador, tener sentido común y ganarse la confianza y credibilidad de los demás, al tiempo que reconoce la labor del otro y lo motiva a través de procesos de comunicación asertiva. A continuación se describen brevemente algunos de los estilos de liderazgo más relevantes dentro de la organización:

Liderazgo autocrático

El líder autocrático tiene el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos de trabajo, de modo que este solo tienen pequeñas y cortas oportunidades de expresar su opinión frente a los procesos realizados dentro de la organización. Esto se ve reflejado negativamente en los altos índices de ausentismo por parte de los empleados y en alta rotación de personal.

Liderazgo burocrático

El líder burocrático es aquél que hace todo según “el libro” y la norma; es el que sigue las reglas rigurosamente y se asegura de que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso.

Este estilo de liderazgo se considera apropiado para trabajos donde existen altos riesgos de seguridad física, integral o emocional.

Liderazgo carismático

El líder carismático basa su liderazgo en el entusiasmo que le inspira a su equipo de trabajo de manera enérgica. Este tipo de líderes corren el riesgo de creer más en ellos que en su equipo de trabajo.

Liderazgo participativo y democrático

Este estilo de liderazgo se caracteriza porque el líder invita a los miembros del equipo de trabajo a opinar y contribuir en la toma de decisiones, lo que aumenta los niveles de satisfacción del empleado en la realización de su trabajo dentro de la organización.

Liderazgo *laissez-faire*

Este estilo de liderazgo tiene como punto de partida la expresión francesa *laissez-faire*, *laissez-passer* que significa “dejar hacer, dejar pasar”; se caracteriza porque el líder deja trabajar a sus empleados, colaboradores y equipos de trabajo bajo el concepto de la autonomía, lo que podría ser efectivo si constantemente se monitorean los logros obtenidos mediante el trabajo realizado. Es efectivo aplicar este tipo de liderazgo cuando los empleados y colaboradores tienen experiencia en el cargo que desarrollan, son autónomos y cuenta con iniciativa propia.

Liderazgo orientado a las personas o a las relaciones

En este estilo el líder está orientado a organizar, servir de apoyo y estimular el desarrollo de su equipo de trabajo. Asimismo, es participativo y motiva la colaboración creativa entre los colaboradores.

Liderazgo natural

Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Quienes apoyan este modelo de liderazgo afirman que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes.

Liderazgo orientado a la tarea

Este tipo de líderes se focalizan solo en que el trabajo se cumpla. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles, lo que resulta necesario dentro de las organizaciones para los miembros de los equipos de trabajo. Sin embargo, no piensa mucho en el bienestar de sus equipos, lo que se refleja en la dificultad para motivar y retener a sus colaboradores.

Liderazgo transaccional

Este estilo de liderazgo considera que los colaboradores y el equipo de trabajo tienen que ser completamente fieles a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación de las tareas asignadas por el líder.

Liderazgo transformacional

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente y le transmiten su entusiasmo al equipo; a su vez, estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados.

Liderazgo situacional

Su efectividad se consigue a través del ajuste del estilo del liderazgo con el nivel de madurez o de preparación. El líder debe evaluar y reconocer el nivel de preparación de los miembros del grupo que dirige y modificar su estilo mediante el aumento o disminución de la conducta a través de la cual define el trabajo de los seguidores y de la conducta mediante la cual la recompensa fomentando la participación y la comunicación bidireccional. Si se orienta hacia el comportamiento de tarea, logra más resultados; si se orienta al comportamiento de relación, logra más satisfacción.

Relación entre la motivación y los estilos de liderazgo

Cuadra y Veloso (2009) Alejandro Adrián (2010) plantean en una investigación sobre el grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional, que el estilo de liderazgo está determinado en la motivación por la dirección cuando está orientado hacia las personas y las relaciones hay mayor motivación; cuando se orienta a la dirección de la tarea y al cumplimiento de las normas, la motivación del empleado disminuye.

En relación con el liderazgo y la motivación, Liliana Ferrari y Marina Fernández (2008) presentan una breve reseña de las temáticas. Citando en esta investigación a Joreskog y Sorbos (1978), plantean cómo los modelos autocrático y democrático se correlacionan de acuerdo con su “énfasis en la actividad, y por sus efectos-resultados en la productividad o en la satisfacción por el trabajo en grupo, en tanto aparece un tercer grupo cuyo denominador común es la inactividad, la evitación, el bajo grado de involucramiento y su desinterés por los resultados, tipificable como *laissez-faire*” (Ferrari y Fernández, 2008).

Allí citan a Locke (1986), quien plantea que “no han encontrado una clara correlación entre delegación y productividad, aduciendo que la delegación es un procedimiento adecuado para determinadas situaciones, y que en otras el liderazgo directivo puede producir también aumento de productividad y satisfacción de los subordinados”. Esto se presenta cuando el empleado no tiene suficiente entrenamiento en la tarea; al inicio de su actividad laboral en una organización, es importante enfatizar en la responsabilidad durante el tiempo de entrenamiento. Este acompañamiento puede aumentar la productividad, pero con el tiempo el empleado requiere la confianza de su líder, que se oriente más hacia la relación que a la dirección, y en esta medida se presenta la motivación para las acciones que se esperan de él.

En cuanto a la motivación, el texto muestra cómo en la Universidad de Nueva York se vincula la motivación a tres factores: logro, poder, afiliación. Además, reseñan las conclusiones sobre varios estudios que se han desarrollado de la teoría de McClelland en los cuales se plantea que “las necesidades de afiliación y poder están relacionadas con el éxito gerencial; los gerentes considerados como mejores en su gestión tienen alta necesidad de poder y bajos puntajes en necesidad de afiliación; una alta motivación de poder se

correlaciona fuertemente al éxito gerencial; la necesidad de logro puede ser estimulada por el entrenamiento” (McClelland, 1976; McClelland y Boyatzis, 1984; McClelland y Mirón, 1979; citado en Fernández & Ferrari (2008).

En el estilo de liderazgo transformacional, el poder se ejerce como influencia para que el empleado atienda sus responsabilidades; además, fomenta los vínculos de relación en la empresa orientados al cumplimiento de objetivos y a la motivación del empleado.

Para concluir, podría decirse, entonces, que en esta investigación se tuvo en cuenta el concepto estilos de liderazgo y las condiciones motivacionales internas en directivos como un estudio de caso apelando a que en esta empresa de tecnología e innovación no se han hecho este tipo de estudios. Además, se trata en Colombia de una empresa diferenciadora debido a que se dedica a crear sistemas de funcionamiento para fuentes ornamentales; sus socios tienen otras organizaciones que la complementan en sus diseños hidráulicos y en sus sistemas de funcionamiento eléctrico y electrónico.

Para esto se tomaron conceptos sobre las características de los diferentes estilos de liderazgo y algunas de las teorías existentes sobre la motivación, con el fin de profundizar en dichas categorías y de abordar una reflexión sobre las condiciones motivacionales internas según el estilo de liderazgo encontrado. Asimismo, vale resaltar que no se tuvieron en cuenta las condiciones motivacionales externas ni las condiciones motivacionales preferidas para obtener retribuciones; por ende, solo se consideraron los resultados de las condiciones motivacionales de los directivos en sus características internas, como son el logro, el poder, la afiliación, la autorrealización y el reconocimiento.

Lo anterior se explica porque existe el interés de profundizar en estas características específicas en relación con estos componentes motivacionales. Se obtuvieron algunos

hallazgos que permiten reflexionar sobre algunos postulados teóricos contenidos en el referente conceptual y en el estado del avance actual o estado del arte de este proyecto. También es importante resaltar que en los estilos de liderazgo identificados se observaron las mayores tendencias hacia los estilos de liderazgo autoritario, democrático y transformacional. Con base en los resultados obtenidos se abordó un análisis comparativo según los referentes teóricos y los avances actuales en relación con estas características de las condiciones motivacionales según el estilo de liderazgo, y así se obtuvo el conocimiento para formular una reflexión de fondo sobre las tendencias encontradas en las características de esta categoría.

Los últimos avances

El propósito de rastrear algunas investigaciones sobre las condiciones motivacionales internas según el estilo de liderazgo encontrado en empresas de innovación e ingeniería apunta a identificar los últimos avances en este campo. Para ello se presenta el balance de algunos de los estudios realizados hasta el momento con relación la cuestión que nos ocupa a partir de las siguientes categorías: propósito general de la investigación, referentes conceptuales, tipos de estudio, sujetos participantes, técnicas de recolección de la información, tipo de diseño de investigación, principales resultados o hallazgos y categorías de análisis y variables.

En lo referente al objetivo general de las investigaciones puede observarse una tendencia general a identificar, determinar y analizar los estilos de liderazgo y su influencia en la motivación de los trabajadores. González (2010) enfatiza en la importancia de un

estilo de liderazgo participativo-democrático que ayude en la motivación del personal de alto nivel. Por su parte, Pedraja y Rodríguez (2008) se centran en el impacto que tiene el liderazgo en la eficacia de las organizaciones. También se evidencia interés por determinar la influencia que ejercen los valores del líder sobre su estilo de liderazgo (Universitas Psychologica, 2007) por el grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional (Cuadra & Veloso, 2009) y el liderazgo y la inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas (Universidad & Empresa, 2013).

Otros estudios enfatizan en la temática del liderazgo en ambientes educativos, como Cortés (2005), quien intenta evidenciar el vínculo existente entre el liderazgo y la motivación laboral, pero tratando de profundizar en las características de la relación entre dichos factores (liderazgo-motivación) en el ambiente educativo. Otra investigación realizada por Alvarado, Prieto y Betancourt (2009) se interesa por analizar el liderazgo y la motivación en el ambiente educativo universitario concibiendo como líder al docente y como seguidores a sus estudiantes a partir de la idea de que las tareas del líder con respecto a la motivación son muchas; entre otras: un líder debe reconocer la necesidad de sus seguidores, ayudarlos a ver cómo pueden concretar esas necesidades y brindarles la confianza para que puedan alcanzar a eliminar constricciones o inhibiciones que hayan impedido la motivación.

Dentro del tipo de estudio y el tipo de diseño de las investigaciones se evidencia la predilección por lo descriptivo (Cuadra y Veloso, 2009; González, 2010; Repositorio institucional Universidad de Carabobo, 2015; Revista de Comunicación y Salud, 2013; Universitas Psychologica, 2007) con la recolección de los datos de manera transversal en

un solo momento. La mayoría de las investigaciones se basaron primordialmente en estudios que se encargaron de medir la influencia de los estilos de liderazgo en la motivación. El enfoque que más se repitió en los artículos es el descriptivo con el que se buscaba describir diferentes factores que intervienen o no en el nivel de motivación de empleados y estudiantes. Además, el cuestionario es el instrumento de recolección de información que predomina en las investigaciones (Alvarado, Prieto y Betancourt, 2009; Cuadra y Veloso, 2009; Godoy y Bresó, 2013; Revista de Comunicación y Salud, 2013; Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 2013; Repositorio institucional de la Universidad de Oriente, 2010; Universidad & Empresa, 2013; Universitas Psychologica, 2007).

Por otro lado, en una investigación realizada en la ciudad de Bogotá por la revista Universidad & Empresa (2013), se interesan por identificar el nivel de habilidades de la inteligencia emocional de jefes o líderes de diferentes empresas. En relación con lo anterior, en la Universidad de Oriente el autor Álvaro González (2010) analizó la influencia del liderazgo gerencial en la motivación del personal partiendo de la hipótesis de que el liderazgo es el rol que ejerce el jefe para guiar la conducta de sus subordinados; del uso adecuado de dicho rol depende la motivación de los empleados y, por ende, la eficacia de la organización. A pesar de que lo que motiva a una persona no necesariamente motiva a otra, es obligación del líder utilizar herramientas motivacionales que reciban la influencia del estilo gerencial que él utilice.

En relación con los sujetos participantes se encuentra que algunas de las investigaciones se han desarrollado con empleados subalternos, mientras que otras se han

cumplido con jefes, gerentes, líderes o educadores, y no se evidencia preferencia por ningún tipo de población.

Con relación a las técnicas de recolección de información, la más utilizada fue la aplicación de cuestionarios (Alvarado, Prieto y Betancourt, 2009; Cuadra y Veloso, 2009; Godoy y Bresó, 2013; Revista de Comunicación y Salud, 2013; Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 2013; Repositorio institucional de la Universidad de Oriente, 2010; Universidad & Empresa, 2013; Universitas Psychologica, 2007). También se aplicaron encuestas (González, 2010; Berenguer, Contri, Cerver y De la Torre, 2004), búsqueda en bases bibliográficas (Cortés, 2004) e instrumentos de medición en menor medida. Esto demuestra que las investigaciones sobre liderazgo y motivación que tome una empresa para hacer su estudio requieren un trabajo de campo en el cual el investigador visite la organización, identifique una muestra y aplique una encuesta compuesta por cuestionario o entrevista. Esto se aplica con base en la predominancia de los elementos antes expuestos en la mayoría de las investigaciones.

En lo correspondiente a los resultados hallados, la necesidad de un tipo de liderazgo participativo-democrático fue la característica que más se repitió en las conclusiones de los estudios. Además, sobresale el liderazgo transformacional como estilo que eleva el nivel de motivación, en el cual la participación, el respeto y el compromiso son parte del trato que se brindan en la relación líder-subalterno (Alvarado, Prieto y Betancourt, 2009).

En otro de los estudios (Universitas Psychologica, 2007) se llega a la conclusión de que los valores relacionados con la autotrascendencia y con la apertura al cambio influyen sobre el liderazgo transformacional, mientras que los valores de conservación y autopromoción ejercen influencia sobre el estilo de liderazgo transaccional. En la

investigación de la ciudad de Bogotá (Universidad & Empresa, 2013) los resultados muestran que 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, lo que genera impacto en el estilo de liderazgo y en las variables de consecuencias organizacionales.

En cuanto a la ubicación demográfica, se hace evidente cómo la mayoría de investigaciones referentes a los temas de estilo de liderazgo y motivación se han ejecutado en el exterior en países como Venezuela, Chile, España y Costa Rica, mientras que en el país se encuentran pocos referentes bibliográficos.

A modo de conclusión, se evidencia que en las diferentes investigaciones realizadas existe una tendencia en la relación entre tipo de liderazgo y nivel de motivación, según lo cual los rasgos de liderazgo democrático han demostrado que influyen en mayor medida en la motivación.

Puede asimismo concluirse, a partir del rastreo realizado, la necesidad de emprender investigaciones más especializadas y enfocadas en el rol que deben asumir quienes tienen personal a su cargo para lograr una dirección adecuada que evidencie niveles de motivación y, por ende, de eficacia en la dirección de la organización.

Aspectos metodológicos

Tipo de estudio

En relación con la profundidad alcanzada en esta investigación y de acuerdo con el objetivo general, esta se puede caracterizar como estudio de tipo descriptivo según lo definido por Hernández, Fernández y Baptista (2010) de la siguiente manera:

“Investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 80). En relación con el tiempo, se trata de un estudio transversal, dado que solo se hizo una toma de datos en un momento determinado. De acuerdo con el tratamiento que se les dio a los datos, este estudio puede caracterizarse como estudio mixto según lo definido por el mismo Hernández en su *Metodología de la investigación* (2010):

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 546).

Estos métodos mixtos son aquellos en los que, al analizar los datos, se combinan aproximaciones cualitativas y cuantitativas simultáneamente, puesto que se recolectan datos

tanto cuantitativos como cualitativos y, al final se describen las categorías y subcategorías en términos estadísticos y narrativos con un análisis comparativo en el que se analiza la presencia de las subcategorías de la motivación interna en los estilos de liderazgo acerca de un problema o fenómeno específico de estudio mediante un análisis de tipo descriptivo-triangular. Así, como lo expresa también Hernández (2010), el análisis triangular se presenta cuando los datos proceden de diferentes métodos y fuentes, por lo cual se derivan conclusiones correspondientes a los datos recogidos y se obtiene un conocimiento de fondo. Se procede, finalmente, a desplegar un análisis comparativo sobre los resultados de las condiciones motivacionales internas según los estilos de liderazgo hallados en cada uno de los participantes de la muestra elegida, además de datos arrojados por el cuestionario psicométrico (CMT) y los resultados de la entrevista semiestructurada.

El diseño de esta investigación puede caracterizarse como estudio de caso en tanto se intentó conocer detalladamente un número reducido de variables: motivación interna y estilos de liderazgo encontrados en el gerente, los directores, los coordinadores y los socios de una empresa de ingeniería e innovación en Medellín, Antioquia, lo que permitió profundizar sobre la presencia de la motivación interna en los estilos de liderazgo.

En el capítulo 7 de *Metodología de la investigación* (2010), Hernández, Fernández y Baptista afirman que el estudio de caso se define como un proceso de investigación desarrollado a través de procesos cuantitativos, cualitativos o mixtos, por medio de los cuales se analiza de manera integral el problema con el fin de probar la hipótesis y generar nuevo conocimiento o una nueva teoría (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Sujetos participantes

Las personas que participaron en esta investigación fueron el gerente de la compañía, dos directores, siete coordinadores y seis socios. Se aclara que el gerente y el director administrativo son socios; en total se realizaron 14 entrevistas en profundidad sobre motivación interna y estilos de liderazgo. Se aplicó el cuestionario de motivación para el trabajo al mismo número de participantes considerando que gerente es quien tenga bajo su responsabilidad toda la dirección de la empresa, director es toda persona responsable de un área de la organización, coordinador es toda persona que tenga uno o más proyectos a cargo y socio es la persona que tiene aportes por acciones en la sociedad que constituye la empresa. Para describir los estilos de liderazgo e identificar la motivación interna, la muestra está representada por el 100 % de los participantes.

Instrumentos

Para efectos de recolección de la información relevante, pertinente y útil para llegar a conclusiones, se elaboraron dos entrevistas semiestructuradas y se utilizó también un cuestionario psicométrico de motivación para el trabajo validado en el medio por Toro (1985), complementado con una de las entrevistas semiestructuradas para identificar las condiciones motivacionales internas y la otra entrevista para identificar los estilos de liderazgo. El diseño técnico de la entrevista se estructuró, de acuerdo con los objetivos planteados, según las siguientes categorías y subcategorías de rastreo: las condiciones motivacionales internas (condición motivacional de logro, de poder, de afiliación, de

Aspectos metodológicos

autorrealización o de reconocimiento) y los estilos de liderazgo (autocrático, democrático, burocrático, carismático, orientado a las persona, natural, orientado a la tarea, *laissez-faire*, transaccional, transformacional y situacional).

Presentación, análisis y discusión de los resultados

Durante el proceso de recolección de información se pasó por varios momentos significativos. Inicialmente se plantearon los criterios de selección que fueron un valor importante en el momento de seleccionar la muestra, ya que la población objeto de estudio la constituyeron sujetos con personal a cargo o con puestos de autoridad. Se eligió la totalidad del personal administrativo de una empresa de ingeniería e innovación de la ciudad de Medellín; en total se trató de 14 sujetos, entre el gerente, los directores, los coordinadores y los socios.

Las herramientas utilizadas en el proceso de recolección de información fueron tres: se utilizó en primera instancia el *cuestionario de motivación para el trabajo* (CMT) (anexo 1), test psicométrico elaborado por Fernando Toro Álvarez (1985), cuyo objetivo consiste en identificar y valorar 15 factores de motivación, de los cuales —para efectos de este trabajo— únicamente se tomaron en cuenta los cinco factores que incluye el ítem de condiciones motivacionales internas: logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento. También se utilizaron como herramientas un cuestionario (anexo 2) y una entrevista semiestructurada (anexo 3) para identificar tanto las condiciones motivacionales internas como los estilos de liderazgo de los sujetos participantes de forma cualitativa. Ambas herramientas fueron creadas por el autor de la investigación y validadas por expertos.

El análisis de resultados se inició con la información que arrojó la aplicación del CMT psicométrico (anexo 4). Estos datos de carácter cuantitativo mostraron las tendencias de cada uno de los sujetos hacia cada una de las condiciones motivacionales internas (gráfico 1). Luego se identificaron los anteriores factores a escala cualitativa de acuerdo con el análisis del discurso de los participantes (véase el cuadro de identificación de las condiciones motivacionales internas sujeto a sujeto según cuestionario: anexo 5).

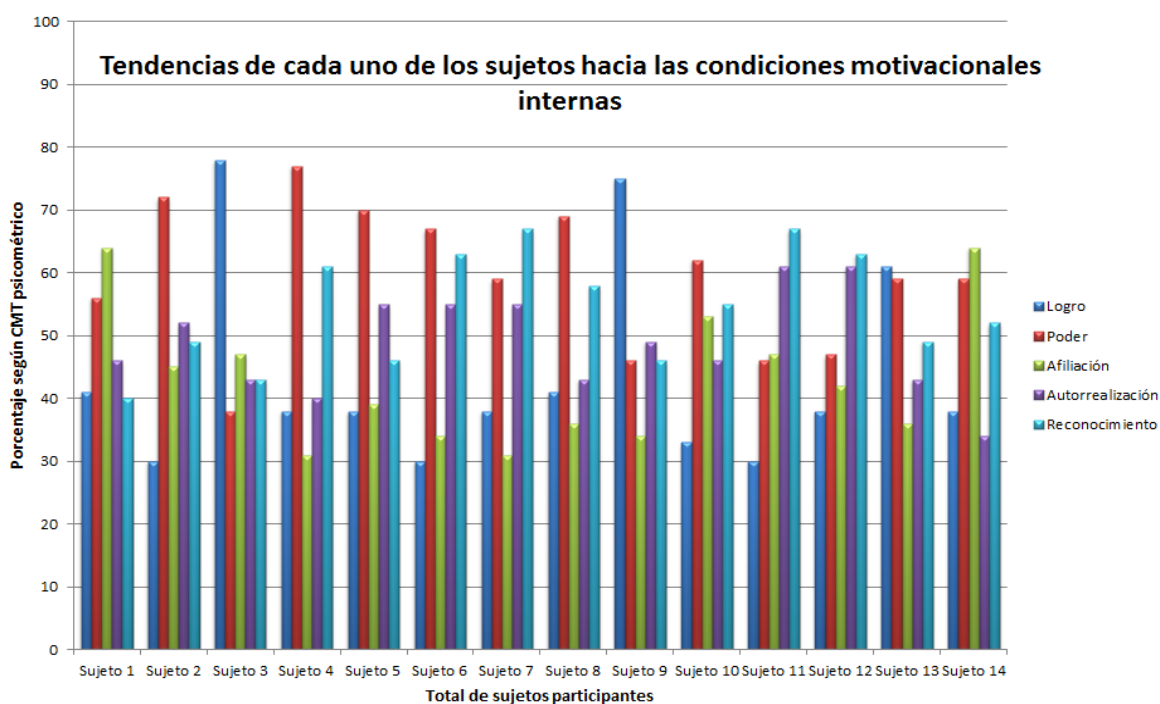


Gráfico 1. Tendencias de cada uno de los sujetos participantes hacia las condiciones motivacionales internas

A continuación se analizan las respuestas de la entrevista semiestructurada en la que se tienen en cuenta los estilos de liderazgo *laissez-faire*, autocrático, burocrático, carismático, participativo y democrático, orientado a las personas o a las relaciones, natural, orientado a la tarea, transaccional, transformacional y situacional. En este orden de ideas, se

seleccionan las frases más representativas para cada estilo de liderazgo en cada uno de los sujetos (véase cuadro de descripción estilos de liderazgo sujeto a sujeto según entrevista a profundidad: anexo 6).

Con la anterior información, se procede entonces a reconocer las condiciones motivacionales internas según el estilo de liderazgo en cada sujeto (anexo 7) y posteriormente se realiza un análisis general (anexo 8) en el que se encontró mayor tendencia hacia los estilos de liderazgo autocrático, democrático y transformacional (gráfico 2).

Tendencia general estilos de liderazgo

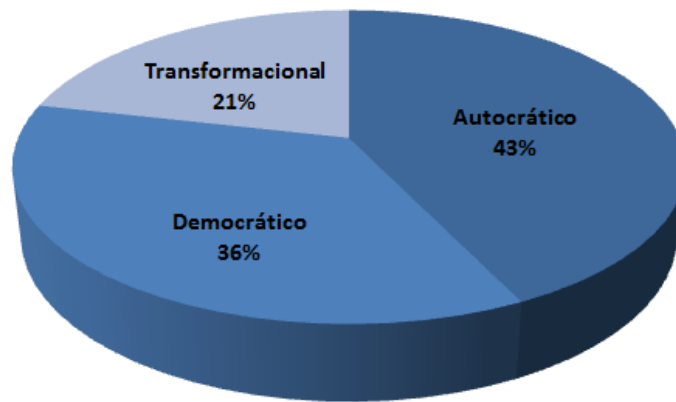


Gráfico 2. Tendencia hacia los estilos de liderazgo, según análisis general de entrevistas a profundidad y CMT psicométrico

Estilo autocrático

El estilo de liderazgo autocrático presentó la mayor tendencia en los sujetos participantes (gráfico 3). En ellos se evidencia cómo la condición motivacional interna de mayor relevancia es el poder, ya que los rangos más altos de calificación en el CMT

psicométrico de esta condición los obtuvieron los sujetos que presentaron un estilo de liderazgo autocrático. Para definir un puntaje como alto, este debe ser igual o superior a 61 puntos, en un rango de 0 a 100, en el puntaje estándar del cuestionario.

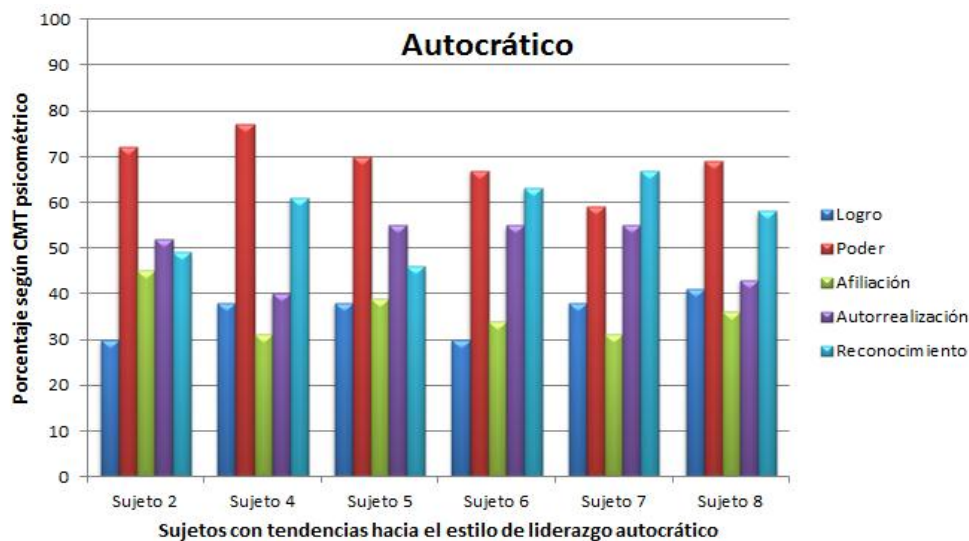


Gráfico 3. Sujetos con tendencias hacia el estilo de liderazgo autocrático

Cinco de los seis sujetos con liderazgo autocrático presentan el poder como la condición de mayor relevancia, con puntajes de 77, 72, 70, 69 y 67.

El poder es una condición motivacional interna que se manifiesta por medio de deseos y conductas dirigidas a ejercer dominio, control o influencia sobre personas, grupos y medios que permitan adquirir o mantener control, como son las posiciones de mando. En este sentido, se observa cómo los resultados concuerdan con las características propias del estilo autocrático, según el cual se detenta o se desea tener el poder absoluto sobre la organización, las personas y las decisiones.

En los jefes autocráticos se evidencian tendencias a imponer lo que creen correcto: conductas de planificación y control, mayor interés en el cumplimiento de metas y

objetivos que en la motivación de los empleados y seguimiento de normas y reglas de la empresa. Asimismo, asumen por completo la responsabilidad de lo que ocurre en la organización, por lo tanto, aunque en ocasiones escuchan a sus empleados, estos no se tienen en cuenta en la toma de decisiones.

Como se expresa en las respuestas de la entrevista del sujeto 2: “No tengo en cuenta la posición de los demás y quiero imponer lo que creo es correcto”.

Seguido del poder, *el reconocimiento* es la segunda condición motivacional interna de mayor relevancia para los sujetos con estilo de liderazgo autocrático. Estos presentan puntajes que van desde 49 a 67 puntos, lo que indica un interés medio-alto por la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, admiración o reconocimiento de sus conocimientos y capacidades. Dentro del discurso de estos sujetos se puede percibir la importancia que tiene para cada uno de ellos que sus acciones, logros y habilidades sean reconocidos.

En este estilo de liderazgo los individuos no utilizan el reconocimiento en el grupo de trabajo como medio de retroalimentación de sus acciones frente a sus subalternos; lo utilizan como un medio para ser admirados y reconocidos. Para ellos no es importante lo que le contribuyen al otro; es más importante mostrar lo que saben y mostrarle al otro de lo que son capaces de hacer sin importar lo que en ese momento sea más necesario para la organización; en sus acciones prevalece el interés personal sobre el interés general del proceso con el cual están comprometidos.

Los sujetos con estilo de liderazgo autocrático presentan un rango medio de valoración o interés por la autorrealización como condición motivacional, la cual tiene que ver con la ejecución de actividades que permitan utilizar en el trabajo las habilidades y conocimientos

personales. La calificación obtenida por estos sujetos está entre 40 y 55 puntos, lo que indica un rango medio en la escala de 0 a 100. Se percibe que estos sujetos están conformes con las funciones que realizan en el momento; sin embargo, también se observa deseo por enfocarse en actividades que estén más encaminadas hacia sus preferencias personales. Se puede decir que existe equilibrio en este aspecto.

La afiliación es una condición motivacional de bajo interés para los sujetos con estilo de liderazgo autocrático, lo que se refleja en los resultados que arrojan puntuaciones que están dentro del rango de 31 a 45 puntos. Ello refleja baja o limitada probabilidad de que estos sujetos asuman conductas enfocadas en obtener o conservar relaciones afectivas, satisfactorias y cálidas con otros miembros de la organización. Los sujetos con estilo autocrático pueden llegar a percibir las relaciones interpersonales dentro del ambiente laboral como pretexto para evadir responsabilidades, por lo que prefieren relacionarse poco o mantener relaciones enfocadas en el seguimiento de tareas.

Los resultados arrojan que la orientación al logro presenta puntajes bajos en todos los sujetos con estilo de liderazgo autocrático. Una puntuación baja se obtiene con resultados entre 21 y 40. Los sujetos entrevistados tienen puntuaciones que oscilan entre 30 y 41 puntos; esto indica un interés relativamente bajo, con probabilidad limitada de que estos sujetos asuman conductas dirigidas a obtener un cierto nivel de excelencia o de aventajar a otros por la búsqueda de metas o resultados a mediano y largo plazo. Dentro del puntaje general de todos los sujetos con estilo autocrático, *el logro* es la condición motivacional interna con el puntaje más bajo dentro de las cinco condiciones evaluadas.

Tomando de nuevo a Ramírez (2008) en referencia a Robbins (2004), la motivación la constituyen aquellos “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del

esfuerzo de un individuo para conseguir una meta”. La motivación surge de la tensión por la necesidad de cumplir un objetivo; como producto de esta tensión se asumen conductas que pueden tener logros o fracasos. Ramírez (2008) cita a Espada (2006) para indicar que la motivación consiste en realizar tareas con entusiasmo y sin esfuerzo. Según los resultados de esta investigación, la motivación es producto de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para alcanzar una meta, pero ese individuo, si tiene un estilo de liderazgo autocrático, no estará motivado por el logro sino por el poder y el reconocimiento. Tampoco le interesan los vínculos de afiliación porque su preferencia está centrada en el cumplimiento de la tarea y en la disciplina, y se motiva más por el cumplimiento de la norma que por la persona, además de que está orientado hacia la dirección y a la tarea que a la relación con sus subalternos; no fomenta tampoco la motivación por cumplir un objetivo, no trabaja necesariamente en lo que le gusta, no está motivado por su autorrealización, su interés se enfoca en actividades propias de sus deseos y no necesariamente se interesa en actividades diseñadas por la organización. Así exista en él la tensión por la necesidad de cumplir un objetivo, su nivel motivacional de logro es bajo. Todos estos componentes le configuran su estilo de liderazgo autocrático.

No es suficiente con ser un individuo con intensidad, dirección y persistencia en el esfuerzo para cumplir la meta; se necesita tener un estilo de liderazgo diferente al autocrático.

Democrático

Según los resultados del CMT, los sujetos que presentan el estilo de liderazgo democrático tienen mayor interés por las condiciones motivacionales que implican reconocimiento y obtienen calificaciones que oscilan entre los 43 y los 63 puntos, lo que indica una valoración media-alta.

Aunque estos resultados —en el rango del puntaje estándar del CMT de 0 a 100— no son demasiado altos, dentro de las calificaciones obtenidas por los sujetos con liderazgo democrático esta condición es la más representativa.

En el discurso de estos sujetos se percibe cómo para cada uno de ellos es importante que sus méritos sean reconocidos; algunos reclaman mayor reconocimiento mientras que los demás se sienten a gusto con el que reciben.

La autorrealización es una condición motivacional de interés medio para los sujetos con estilo de liderazgo democrático; estos presentan puntajes que van desde 43 a 61 puntos. Lo anterior está acorde con el discurso que presentan estos sujetos (en total cinco con estilo democrático) según el cual se percibe conformidad con las actividades que realizan en el momento.

Los sujetos con estilo de liderazgo democrático presentan un nivel de interés medio según los resultados del CMT hacia condiciones que impliquen afiliación. Sin embargo, en el discurso de todos los evaluados con este estilo se menciona la importancia de mantener adecuadas relaciones interpersonales como base para que la empresa sobresalga.

La orientación al logro dentro de los sujetos que tienen un estilo de liderazgo democrático se presenta en diferentes niveles. De cinco sujetos con este estilo, dos de ellos

muestran puntajes altos en logro (78 y 75 puntos en el rango de 0 a 100), lo que se relaciona con el enfoque en la calidad, en la resolución de problemas y en el logro de objetivos. Esto se percibe además en el discurso de estos sujetos (gráfico 4).

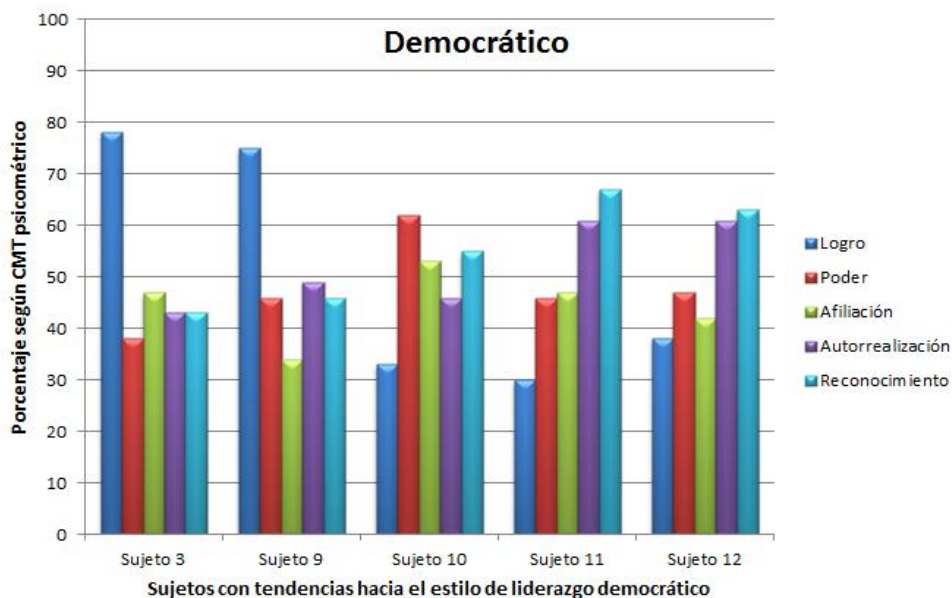


Gráfico 4. Sujetos con tendencias hacia el estilo de liderazgo democrático

Los tres sujetos restantes presentan un nivel bajo de orientación al logro, con puntajes de 30, 33 y 38; sin embargo, estos sujetos se perciben a sí mismos como personas orientadas a la mejora y al crecimiento continuo de sus capacidades.

El poder no es una condición representativa dentro del estilo democrático y presenta un nivel medio de prevalencia. Se observa que todos los sujetos con este estilo de liderazgo consideran relevante el trabajo en equipo para alcanzar el logro de los objetivos de la organización. Son personas que han logrado influenciar a sus equipos y que han tenido en cuenta la participación y las opiniones de sus subalternos, tal como lo expresa en las respuestas de la entrevista el sujeto 9: “Los empleados pueden aportar ideas valiosas, así se sienten tomados en cuenta y eso les aumenta la moral”

Según la Teoría ERC de Alderfer (1969, 1972) y teniendo en cuenta los resultados de esta investigación, el estilo de liderazgo democrático cumple con lo planteado por Alderfer: los individuos para estar motivados deben tener satisfechas las necesidades de existencia, las necesidades de relación y las necesidades de crecimiento; aquí no necesariamente deben cumplirse todas las necesidades para que se logren las condiciones motivacionales internas, como lo plantea Maslow; puede darse ante una de las necesidades o todas a la vez, como lo dice Alderfer.

En el estilo de liderazgo democrático se presentan dos de las necesidades simultáneamente: necesidad de relación y necesidad de crecimiento. Tal como se expresa en los resultados, en el estilo de liderazgo democrático los individuos están más orientados a la relación que a la dirección, más a la relación que a la tarea y a la norma, más a la motivación que al castigo. Son individuos motivados por la autorrealización: les interesa hacer lo que les gusta y lo que saben hacer; todo el tiempo piensan en el crecimiento personal y en la autoestima y se motivan por los vínculos de relación en el trabajo. Esto permite mayor motivación y mayores logros: se trata de personas con motivación por el logro, con motivación por los vínculos de relación y por la autorrealización; están más orientados hacia la relación que hacia la tarea, más hacia las personas que hacia el cumplimiento de tareas por el castigo y la imposición, y en ellos prevalecen la relación, la motivación y el logro sobre la dirección orientada a la tarea, orientada a la norma y al poder imperativo.

Según los avances actuales en este terreno, se evidencia que en las diferentes investigaciones realizadas existe una tendencia en la relación entre tipo de liderazgo y nivel

de motivación según la cual los rasgos de liderazgo democrático han demostrado que influyen en mayor medida en la motivación.

Asimismo, se expresa en lo correspondiente a los resultados hallados que la necesidad de un tipo de liderazgo participativo-democrático fue la característica que más se repitió en las conclusiones de los estudios.

Transformacional

En el análisis de las entrevistas de los sujetos con estilo de liderazgo transformacional se percibe un alto interés hacia el logro de objetivos. Sin embargo, no se observa tendencia hacia esta condición motivacional ya que los resultados del CMT muestran diferentes valoraciones que ubican a los tres sujetos en rangos diferentes (bajo, medio y alto) de orientación al logro (gráfico 5).

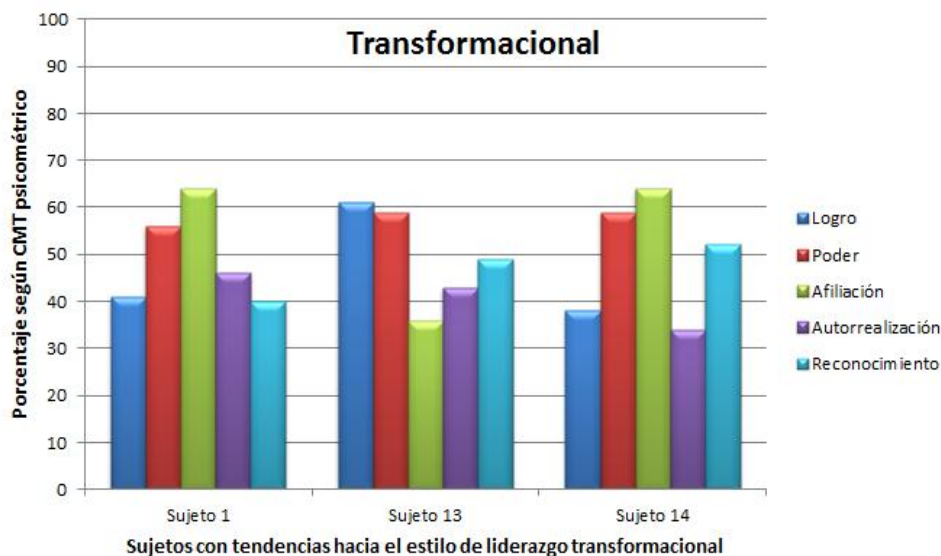


Gráfico 5. Sujetos con tendencia hacia el estilo de liderazgo transformacional

La afiliación, para dos de los tres sujetos con estilo de liderazgo transformacional, presenta un nivel de valoración alto con puntaje de 64 para ambos en el rango de 0 a 100. La tercera persona presenta un puntaje de 36, lo que indica un interés relativamente bajo. En los sujetos con puntaje alto se percibe en sus respuestas la importancia que tiene para ellos relacionarse de manera adecuada con sus empleados.

Así lo expresa en sus respuestas en la entrevista el sujeto 1 cuando dice: “Mi estilo busca que los subalternos me vean como un integrante más del equipo, quien asume de primero la responsabilidad por lo que suceda y defiende los intereses comunes del equipo”.

La valoración de los sujetos con estilo de liderazgo transformacional hacia el poder, como condición motivacional —según los resultados del CMT— es media. Los puntajes de los sujetos son de 56, 59 y 59 en el rango del puntaje estándar de 0 a 100. Estos sujetos, según su discurso, se ven a sí mismos como líderes que han influido en la vida de sus colaboradores, sin imponer.

La autorrealización, como condición motivacional interna, para los sujetos con liderazgo transformacional tiene una valoración baja-media, ya que sus puntajes son de 34, 43 y 46. Esto puede relacionarse con la postura que asumieron los sujetos entrevistados, quienes demostraron inconformidad con las funciones o con los cargos que tienen actualmente y expresaron el deseo de realizar actividades más acordes con sus preferencias personales.

Los sujetos con estilo de liderazgo transformacional presentan, según los resultados del CMT, un nivel medio de interés por el reconocimiento como motivación interna. El puntaje de estos sujetos es de 40, 49 y 52. Puede percibirse que en ciertos momentos estos sujetos necesitan sentir que su equipo los apoya y que reconocen sus capacidades; sin embargo, no

es prioritario para el ejercicio de su labor. El reconocimiento en este estilo de liderazgo está más orientado hacia la retroalimentación para la motivación; se quiere conocer el apoyo que recibe de sus subalternos y el aporte que ellos reciben de su jefe.

Basado en la teoría X-Y de McGregor (1960), el autor afirma que la teoría Y fue mejor acogida que la teoría X, para lo cual propone la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la consolidación del trabajo en equipo y la designación de trabajos con altos grados de responsabilidad como métodos para aumentar la motivación y la productividad de los empleados. Así lo evidencian los resultados de esta investigación: los líderes transformacionales presentan condiciones motivacionales hacia el logro, prefieren los vínculos de relación en las organizaciones, prefieren detentar el poder no para dominar ni controlar sino para ejercer influencia sobre el otro: para hacer que el otro haga; su tendencia en el estilo de liderazgo es hacia el logro, hacia la norma, hacia la tarea, hacia la relación, con el fin de aumentar la motivación y la productividad en el empleado.

En las investigaciones referidas en los últimos avances en este campo, sobresale el liderazgo transformacional como estilo que eleva el nivel de motivación y en el que la participación, el respeto y el compromiso son parte del trato que se brinda en la relación líder-subalterno expresado por Alvarado, Prieto y Betancourt, 2009).

McClelland (1951, 1961), por su parte, sustenta en tres necesidades, desde la teoría de las motivaciones sociales, los procesos motivacionales de los empleados en las organizaciones, lo que ayuda a configurar a largo plazo el aprendizaje de los individuos en relación con el logro, el poder y la afiliación, y los define así: el logro, entendido como la necesidad de obtener el éxito, de evitar momentos y situaciones de fracaso y de realizarse según modelos establecidos; el poder, concebido como la necesidad de influir sobre los

demás y de ejercer control sobre ellos y la afiliación, asumida como la necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas.

Como lo expresan los resultados, las condiciones motivacionales internas según el estilo de liderazgo transformacional —planteado desde la teoría de las motivaciones sociales de McClelland— sustentan la motivación en tres necesidades: logro, poder afiliación; necesidad de tener éxitos, de evitar los fracasos; necesidad de tener vínculos de relación dentro de la organización y necesidad de poder para influenciar y ejercer control sobre las personas y sobre los procesos que tiene bajo su responsabilidad.

Desde esta teoría, Atkinson y Feather (1966) afirman que las personas con mayor grado de motivación son las mismas que prefieren, en cuanto a obtención de logros, trabajar y esperar a que el resultado dependa de su propio esfuerzo; o bien, prefieren las actividades con grado medio de dificultad o riesgo en las que haya, sobre todo, realimentación concreta o inmediata sobre la labor realizada.

En relación con la necesidad de poder, se anota que, ante el poder personal, los gerentes buscan mantener su rasgo de dominación a partir de inspirar a sus subalternos con sus hechos y de despertar en ellos gran fidelidad a modo individual. También se encuentran aquellos gerentes que buscan obtener el reconocimiento a partir de la importancia del poder social o institucional. Estos gerentes se rehúsan a formular demandas en cuanto a la exigencia del trabajo mismo.

Por su parte, en la investigación realizada por Rodrigo Godoy y Edgar Bresó (2013) en la que analizan la influencia del liderazgo transformacional sobre la motivación intrínseca, concluyen que, aunque la motivación en el ámbito organizacional esta mediada por múltiples factores, llevar a la practica un liderazgo transformacional de forma efectiva es un

valor determinante en la motivación intrínseca de sus seguidores, lo que a modo de consecuencia repercute en el rendimiento organizacional.

Conclusiones

- Las condiciones motivacionales internas determinan el estilo de liderazgo.
- Como resultado del proceso investigativo se evidencia que el estilo de liderazgo con mayor tendencia entre los sujetos participantes es el autocrático, por lo que se puede decir que en la organización el cumplimiento de las tareas está por encima de la motivación.
- El poder y el reconocimiento son las condiciones motivacionales internas que determinan el estilo de liderazgo autocrático en esta empresa.
- El logro, el poder como influencia y el reconocimiento como retroalimentación determinan el estilo de liderazgo transformacional en esta empresa.
- Los estilos de liderazgo que presentan su mayor tendencia en esta organización son el estilo de liderazgo autocrático (43 %), el democrático (36 %) y el transformacional (21 %).
- El estilo de liderazgo democrático en esta organización está orientado hacia la capacidad de logro, la participación de subalternos y directivos y el bienestar de las personas.
- Los estilos de liderazgo dependen de las condiciones motivacionales internas de cada líder; no dependen del rol que cada uno de los directivos ejerce en la empresa.

Bibliografía

- Alles, M. (2004). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alvarado, A. Prieto, T. Betancourt, D. (2009). Liderazgo y motivación en el ambiente educativo universitario. *Actualidades Investigativas en Educación*; 9(3), pp, 1-18.
- Análisis de la influencia del liderazgo gerencial en la motivación del personal de la división de recursos humanos en el instituto nacional de capacitación y educación socialista (INCES). (2010). Repositorio Institucional de la Universidad de Oriente. [Encontrado Internet] Disponible en: <http://ri.bib.udo.edu.ve/handle/123456789/1700>
- Atkinson, J. W., & Feather, N. T. (1966). *A theory of achievement motivation*. Nueva York: John Wiley.
- Barbosa, L. (2013). Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá. (2013). *Universidad & Empresa.*, Vol. 25,, p87-106. 20p.
- Berenguer, G. Contri, E. Cerver, R. De la Torre, A. (2004) El estilo directivo de las mujeres y su influencia sobre la gestión del equipo de trabajo en las cooperativas valencianas. *CIRIEC*. 50, 123-149.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. México. Mc Graw Hill.

Bibliografía

- Cortés, A. (2005). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 106, 2004- 107,2005, pp. 203-214.
- Cuadra, A. & Veloso, C. (2009). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista Chilena de Ingeniería*, vol. 18(Nº 1), 2010, pp. 15-25.
- El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. (2013). *Revista de Comunicación y Salud.*, Vol. 3, nº (1), pp. 35-49.
- ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? (2013). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.*, Vol. 29 Issue (2), p59-64. 6p.
- Escalante, G. (1979). *Autoritarismo y estilo docente*. Bogotá: Centro de Investigaciones Psicológicas, Facultad de Medicina. , Universidad de los Andes. Publicación 11.
- Estilos de liderazgo del personal directivo y su influencia en la motivación al logro en los docentes. (2015). Repositorio institucional de la Universidad de Carabobo. (2015) [Internet] Disponible en: <http://www.mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/1876>
- Ferrari, E., & Fernández, M. (2008). *Liderazgo y motivación: psicología del trabajo*. Facultad de psicología. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Godoy, R. Bresó, E. (agosto 2013) ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol.29 no. (2). Madrid ago

Bibliografía

- González, A. (2010). *Estilos de liderazgo en la gerencia de recursos humanos de la empresa Productos de Vidrio, S. A. y su influencia en la motivación de los trabajadores*. Universidad de Oriente. Carúpano.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F. McGraw-Hill.
- Jaime y Araujo. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?
- Max Neef, M. (1993). Desarrollo a escala humana. Montevideo: Nordan. p. 41.
- Pedraja, L. & Rodríguez, E. (2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia*, VOL. 33 N° (1).
- Ramírez, R. (Marzo 2008) “La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: caso empresa manufacturera de tubería de acero”. *En Daena Journal: International Journal of Good Conscience.* , 3(1):143-185. Marzo 2008. ISSN 1870-557X.
- Reeve, J. (1994). *Motivación y emoción*. Madrid, España.: Editorial McGraw-Hill. Reyes.
- Sanín, A. (2007). Estudio de diferencias en apoyo del jefe e imagen gerencial asociadas al género, nivel educativo y nivel jerárquico. En: *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional Investigaciones y Análisis.*, No. 2, (Vol. (26), pp 38-62.
- Toro, F. (1985). *Cuestionario de motivación para el trabajo*. Medellín, Colombia: Ediciones Gráficas Ltda.

Bibliografía

Universitas Psychologica. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass.

Universitas Psychologica., Vol. 6 Issue (3), p689-698.

Zabala, O. (2004). Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas. México, D.F. Unidad profesional interdisciplinaria de ingeniería y ciencias sociales y administrativas. Sección de estudios de posgrado e investigación. Instituto Politécnico Nacional.