

Guillermo Santangelo, Arturo

**Working Paper**

## Liderazgo, motivación y eficiencia

Serie Documentos de Trabajo, No. 653

**Provided in Cooperation with:**

University of CEMA, Buenos Aires

*Suggested Citation:* Guillermo Santangelo, Arturo (2018) : Liderazgo, motivación y eficiencia, Serie Documentos de Trabajo, No. 653, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/203794>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**UNIVERSIDAD DEL CEMA  
Buenos Aires  
Argentina**

Serie  
**DOCUMENTOS DE TRABAJO**

**Área: Negocios**

**LIDERAZGO, MOTIVACIÓN Y EFICIENCIA**

**Arturo Guillermo Santangelo**

**Septiembre 2018  
Nro. 653**

**[https://ucema.edu.ar/publicaciones/doc\\_trabajo.php](https://ucema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.php)  
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina  
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)  
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding <jae@cema.edu.ar>**

---



## **LIDERAZGO, MOTIVACIÓN Y EFICIENCIA.**

**La vinculación entre estilos de liderazgo  
la motivación laboral y la eficiencia.\***

**Por: ARTURO GUILLERMO SANTANGELO.**

\* "Los puntos de vista del autor no necesariamente representan la posición de la Universidad del CEMA".

### **Liderazgo, motivación y eficiencia laboral.**

¿Cuál puede ser la causa que empresas que compiten en un mismo mercado, con tecnología similar y recursos comparable difieran sensiblemente unas de otras en materia de resultados?

Considerando que la tecnología y acceso al capital son similares para las diferentes empresas, la manera de gestionar los recursos humanos es la que marca la diferencia; estamos en la era del conocimiento y aquellas empresas que puedan obtener el máximo potencial de sus empleados serán las que tendrán mejores perspectivas de desarrollo.

La presente investigación estudió la relación existente entre diferentes estilos de liderazgo, la motivación que dichos estilos determina en sus colaboradores y la consecuente eficiencia en los resultados.

## **CAPITULO 1: LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.1 Introducción.**

El liderazgo es uno de los temas más desarrollados de la literatura de management. Centenares de libros y artículos se han escrito al respecto, y aún así siguen existiendo diversas concepciones sobre lo que es el liderazgo, qué atributos diferenciales son los que distinguen a los líderes del resto de las personas. Algunos asocian el liderazgo con las personas que tienen la visión es decir que intuyen cuáles serán los caminos por los que transitará la organización en el mediano plazo. Otros exponen el proceso de toma de decisiones como primordial, o el manejo de capacidades diferenciales para negociar. Kouzes (1995) realiza la siguiente definición<sup>1</sup>:

Algunas personas son capaces de ver el porvenir. Creen que los sueños pueden convertirse realidad. Ellos abren los ojos y elevan nuestro espíritu. Generan confianza y fortalecen nuestras relaciones. Se mantienen firmes contra los vientos de resistencia e infunden valor para continuar la búsqueda. A éstas personas llamamos líderes.

Kouzes hace referencia a cinco prácticas fundamentales del “liderazgo ejemplar”:

1. Los líderes desafían el proceso.
2. Los líderes inspiran la visión compartida.
3. Los líderes habilitan a otros para actuar.
4. Los líderes sirven de modelo.
5. Los líderes brindan aliento.

En el caso particular de la presente tesis doctoral, se investigará la relación entre el liderazgo y la motivación de los empleados, es decir profundizar respecto del ítem 3. Se puede decir que la motivación está constituida por aquellos factores que son capaces de mantener, movilizar y dirigir las acciones de los individuos hacia las metas que ellos desean obtener.

El cambio permanente, la economía globalizada, la universalidad de la información ha incrementado el nivel de competitividad entre los países en general y las empresas en particular. Las variaciones tecnológicas las fuerzan a aprender, a adaptarse, a cambiar su mentalidad; para subsistir, las organizaciones necesitan tener flexibilidad y capacidad para adaptarse a los cambios. Es y será condición necesaria que los empleados sean los instrumentos que den las respuestas necesarias que permitan a las empresas permanecer en los mercados de modo exitoso a lo largo del tiempo. Si ellos no están dispuestos a entregar lo mejor de sí, sus habilidades y capacidades, difícilmente las empresas puedan permanecer competitivas durante muchos años. Peter Drucker ha afirmado que nos encontramos en la era del conocimiento<sup>2</sup>: “se trata cada vez más de trabajadores del conocimiento”; éstos trabajadores del conocimiento son la clave para la

---

<sup>1</sup> Kouzes Jim y Posner Barry, “El desafío del liderazgo”, Ed. Granica (1997) p.477.

<sup>2</sup> Drucker Peter, “Los desafíos de la administración en el siglo XXI”, Ed. Sudamericana (2003) p.30.

continuidad de las organizaciones, donde hacer bien las tareas, procesos, productos y servicios determinará la diferencia entre el éxito o fracaso.

Entender o tratar de entender porque las personas actúan del modo en que lo hacen es una tarea difícil, pero que reporta beneficios a quienes pueden hacerlo. Habitualmente se pueden observar las tareas o actividades que hacen las personas, pero es difícil acceder a las verdaderas causas que rigen las conductas de las personas: ¿qué las motiva?

Según Stephens y Heil expresan que “quizá sea el momento de abrazar las palabras de Maslow y creer realmente que podemos crear organizaciones que desarrollen plenamente el verdadero potencial de las personas”<sup>3</sup>. No considerar a un empleado y a su vida como un todo integrado, impide usufructuar la totalidad del poder y creatividad de ellos.

Ahora bien, ¿Cómo se dirige una empresa donde uno de los principales activos de la misma, se va a su casa cada noche? Dado que no es posible trasladar esos activos a los balances de las empresas, no se declaran en los libros y fundamentalmente no son propiedad de la empresa, ¿Cómo se hace para reflejar dichos intangibles en los patrimonios de las compañías? Sería muy interesante que los balances pudieran encontrar maneras de reflejar en los valores de libros de las empresas aquellos valores intangibles que derivan en empleados con actitudes de cooperación, más comprometidos con los objetivos y valores de la empresa.

Handy<sup>4</sup> (1997) dice que las organizaciones de trabajo están desapareciendo muy rápidamente. Un tercio de las de las 500 compañías de la revista Fortune han desaparecido siete años después de su publicación. Aún cuando las empresas sobrevivan, el planteo es preguntarse si conseguirán proporcionar a sus empleados mejores alternativas que las que ellos pudieran encontrar disponibles en el mercado laboral.

- ¿De qué depende que una empresa perdure a lo largo del tiempo?
- ¿Qué factor las hace distintivas?
- ¿Qué atributos desarrollan los *managers* para que sus empresas sean exitosas?
- ¿Qué debe realizar el líder para motivar a sus empleados?

Los empleados buscan la retribución del salario por su trabajo, pero esperan recibir más; aun cuando reconocemos que el esfuerzo laboral es costoso para los empleados y requieren de ellos un trabajo para realizarlo, es esperable que simultáneamente busquen el bienestar para ellos, lo que significa que desearían trabajar en algo que les guste y disfruten, donde tengan posibilidades de crecimiento y desarrollo, sientan que son parte de un proceso, que ayudan en las crisis y reciben en la épocas de bonanza. Esto ha llevado a plantear los siguientes interrogantes:

- ¿Qué motivación necesitan y esperan los empleados de sus empleadores?
- ¿Quiénes son los responsables de motivar a los empleados?
- ¿Porqué las organizaciones no logran extraer el mejor esfuerzo y potencial de sus empleados?

---

<sup>3</sup> *Ibíd.*, p. 21

<sup>4</sup> Handy Charles, “Repensando el futuro”, Ed. Norma (1997) p.20

- ¿Porqué los empleados de las empresas, habitualmente encuentran motivos de insatisfacción?

Para responder estas preguntas es conveniente que en las organizaciones exista una persona o grupo de personas con capacidades que excedan el mero hecho de dar órdenes; allí es donde comienza a aparecer de modo preponderante la gestión del líder. Es él, quien tiene la responsabilidad de guiar y conducir a las organizaciones con el fin de garantizar la continuidad de la empresa en el largo plazo, de modo rentable y satisfactorio.

## **1.2 Los actores involucrados.**

La teoría de que las empresas deben buscar solamente el beneficio de corto plazo para los accionistas está siendo replanteada; esta búsqueda de rentabilidad, tiene que ser sostenible a largo plazo, y deberá incluir no solamente a los *shareholders* (accionistas), sino también a todos los *stakeholders*, que son todas aquellas partes involucradas con la empresa: clientes, accionistas, empleados y comunidad; el auge que está tomando el concepto de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) es una muestra de esto. Las empresas que sólo se preocupen de la rentabilidad de corto plazo para los accionistas corren el riesgo de ver comprometida su rentabilidad en el largo plazo; en el otro extremo aquellas que se dediquen a desempeñar funciones sociales por sobre todo, terminarán en la bancarrota.

En la primer clase de un curso de macroeconomía y en los capítulos introductorios de los libros específicos de la materia, se estudia que los factores de producción que se utilizan para producir bienes y servicios son tres: el capital, la tierra y el trabajo y cada uno de ellos tiene una retribución asociada: el interés, la renta y el salario respectivamente<sup>5</sup>. Para el último recurso mencionado, el trabajo y su correspondiente beneficio (el salario) si bien se rigen por las leyes de formación de precios de mercado en función de la oferta y demanda para cada especialidad ofrecida, posee una particularidad que lo diferencia de otros mercados pues interviene especialmente el comportamiento humano.

Para las empresas, el capital es relativamente sencillo de obtener, dado que es necesario para obtenerlo, presentar un proyecto de inversión rentable y los avales necesarios para que algún inversor desee participar del mismo. La tecnología está ampliamente disponible y puede llegar a ser un *commodity*, copiada y mejorada por los competidores. Las organizaciones son relativamente similares, la necesidad de capital de inversión existe en todas ellas, y las que compiten entre sí participan en el mismo mercado. Entonces, ¿que determina la supremacía de una empresa sobre las otras? Una primera diferencia entre las organizaciones es el modelo de organización reinante en la misma, la cultura, el modelo de gestión; otra diferencia es la mejor aptitud para administrar y motivar a los recursos humanos; ambas diferencias juegan un rol determinante en el resultado a largo plazo de las empresas.

Lo que diferencia a las compañías son las personas que las integran, el conocimiento que poseen para ser cada vez más eficientes y mejores en sus tareas y como intentar lograr capturar el máximo potencial de la gente. El recurso más escaso en cualquier organización es la gente eficiente y capacitada; encontrar la gente adecuada para cada puesto es crucial para el éxito de la empresa. No es difícil mejorar las habilidades técnicas de los empleados, lo que no resulta sencillo de cambiar son las actitudes básicas y la manera en que cada uno enfrenta los problemas y las responsabilidades. Ocuparse y preocuparse por los empleados no es una actitud altruista, dar preponderancia a la gente que trabaja en la

---

<sup>5</sup> Dornbush Rudiger, Fischer Stanley, "Macroeconomía", Ed. Mac Graw - Hill (1994) p.46.



organización es una necesidad para que la misma pueda tener una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo.

Ahora bien, es posible preguntarse: ¿Cómo se obtiene el compromiso de los empleados? Compromiso significa entrega y dedicación a nivel individual, son empleados que se sienten orgullosos de trabajar para esa compañía. Ese compromiso no requiere de supervisión directa, no hace falta ni es posible estar detrás del empleado para que entregue lo mejor de sí. Si un líder es respetado solamente por la jerarquía que tienen dentro del organigrama de la empresa y no por la capacidad de motivar, guiar e incentivar a sus empleados a seguirlo, no es un líder simplemente es un jefe.

Cuando un líder se decide a actuar, el lugar para comenzar deberían ser los empleados, mejorando la relación con ellos, haciéndoles la vida más sencilla, facilitando y proveyendo los recursos necesarios, con el objetivo de que puedan desarrollarse y alcanzar su potencial. El trabajo del líder es garantizar que se cuide a los empleados, considerar a cada persona como si fuera capaz de realizar un aporte significativo dado que ellos cuidarán a los clientes y éstos son los que en definitiva permiten el sustento de la compañía. Haciendo referencia a la función de liderazgo, Kofman escribe:

En un equipo excelente, cada persona es la más capaz para hacer lo que hace. Por eso el micro *management* (control detallista) no funciona. El líder necesita aprender que su poder de apalancamiento depende mucho más de su humildad y capacidad para apoyar sus colaboradores, que de su pericia técnica. Sus competencias básicas son la delegación y el *empowerment*, la defensa de la visión y el comportamiento coherente con sus valores<sup>6</sup>.

En este segmento, Kofman hace una síntesis de atributos de liderazgo, mencionando trabajo de equipo, *empowerment*, coherencia con valores, temas que serán analizados durante el desarrollo de la tesis. El liderazgo como la vida, es un proceso continuo, un desafío permanente en el que nunca se alcanza el objetivo final, sino que se debe trabajar cada día para estar un poco más cerca de él. Siempre estamos en tránsito, nunca se debe dejar de intentar mejorar y de construir con miras al futuro. Cuando una situación o un dilema pone en juego los valores se debe optar entre diferentes caminos a recorrer. El aprendizaje continuo, la resolución de problemas debe realizarse día tras día como un proceso indefinido y permanente.

### **1.3 Los interrogantes de la investigación.**

Los interrogantes que esta tesis buscará resolver y que estarán basados en el trabajo de campo son responder a las siguientes preguntas:

- ¿Existe algún tipo de vinculación causa – efecto entre la motivación laboral de las personas y el estilo de liderazgo con que ellas son dirigidas?
- ¿Existe relación entre los estilos mencionados y los resultados obtenidos por ellos?
- ¿Existe algún estilo de liderazgo que determine una mayor motivación en los empleados?
- ¿Existe un único estilo de liderazgo eficiente o éstos están relacionados con los tipos de configuración de las organizaciones (ver sección 2.5)?
- ¿Es posible encontrar un predictor de la motivación y de la eficiencia laboral, en función de los estilos de liderazgo?

---

<sup>6</sup> Kofman Fredy , *op.cit.* p.49

## Capítulo 2: EL LIDERAZGO

“El día en que las personas ya no acudan a usted con sus problemas, será porque le perdieron confianza o porque sospechan que ya no le importa.

En cualquier caso,  
habrá fracasado como líder”

(Karl Popper).

### 2.1 Introducción

El liderazgo involucra los conceptos de poder y autoridad: el primero proviene de un mandato otorgado a determinadas personas para que influyan sobre los demás; Castro Solano comenta que el poder es dinámico ya que “los líderes no influyen a todos por igual ni todas las veces del mismo modo”.<sup>7</sup> Por lo tanto el concepto de autoridad está asociado al ejercicio de un puesto determinado dentro de una organización, donde es posible ostentar la autoridad formal (posición de poder otorgada), pero no lograr ejercer influencia sobre las personas por carecer del poder personal, lo que puede llevar a ser una persona con poder pero con escaso liderazgo. Puede ocurrir lo contrario es decir que una persona tenga la capacidad de liderazgo y que no posea la autoridad formal otorgada por un puesto y son los líderes emergentes; el líder efectivo es aquel que posee ambos atributos simultáneamente.

Crespo hace mención al concepto de autoridad, diciendo que autoridad proviene de autor, que a su vez viene del latín *auctor* que significa el que crea o promueve.<sup>8</sup> A su vez *auctor* proviene del verbo *augere*, que es aumentar, hacer crecer; esta etimología sugiere que la autoridad es la capacidad de hacer crecer, de promover a los demás. El fundamento de la autoridad es la credibilidad que lleva al reconocimiento voluntario de la misma y es la habilidad para conseguir que los otros realicen voluntariamente lo que deseamos utilizando la influencia personal. La autoridad se obtiene por merecimiento y es otorgada por quien la reconoce, es decir que la autoridad es validada de abajo hacia arriba, en cambio el poder es el otorgamiento de mando que se manifiesta por el cargo otorgado, es la potestad de obligar a otro para que haga lo que deseamos que realice (aun cuando no desee hacerlo); el poder se ejerce de arriba hacia abajo. Bajo el concepto de liderazgo manifestado por Crespo, no es un líder pleno aquel que no hace crecer a los demás en todos sus aspectos y quien no busca el bien para su organización.

Un enfoque sobre el liderazgo es la visión que los trabajadores tienen sobre sus superiores donde éstos son los que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas. Otra visión que difiere de la anterior, es la que se centra en transmitir una imagen orientadores, generadores de confianza; ser buenos comunicadores y transmisores de seguridad. Greenleaf llega a proponer que “la primera y más importante decisión que el líder debe asumir es la de servir, y que sin ella la capacidad de dirigir está profundamente limitada”.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Castro Solano Alejandro, Lupano Perugini María, Teoría y evaluación del liderazgo”, Ed. Paidós (2007) p.19.

<sup>8</sup> Revista C&D número 43, p. 43

<sup>9</sup> Greenleaf Robert, “*Servant Leadership*”.

La conducta del líder puede verse modificada por la influencia que los seguidores ejercen sobre él, siendo el liderazgo el arte de relacionarse con las personas para movilizarlos hacia un objetivo. Kotter<sup>10</sup> (1988) resalta dos competencias del liderazgo:

- Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- Lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

Lo fundamental que distingue y hace relevante la diferencia entre liderazgo y jefatura es una palabra clave: "**voluntariamente**", no se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan; se puede decir que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores. Una característica que diferencia a los líderes de los jefes o gerentes, es que aquellos buscan hacer lo correcto en el momento preciso, mientras que los gerentes buscan hacer las cosas correctamente.

El estilo de liderazgo de cada persona está relacionado con lo que cada uno cree respecto de la naturaleza humana. Si un jefe cree que las personas son esencialmente colaboradoras que desean hacer correctamente las tareas, probablemente sea un líder que haga énfasis en la confianza y motivación de las personas (estilo Y de Mc Gregor ver sección 3.2.4); mientras que si considera que la gente no es digna de confianza y que trabaja menos si no son vigilados, ejercerá un estilo de liderazgo transaccional (ver sección 2.3) basado en las recompensas y castigos (estilo X de Mc Gregor ver sección 3.2.3). Cada estilo funciona dentro de determinados ámbitos culturales y organizacionales y también para determinados perfiles de empleados. Una de las diferencias fundamentales entre el líder y el resto de los ejecutivos, es que el primero tiene un foco especialmente puesto en el manejo de los recursos humanos. Kotter dice que "el liderazgo es el proceso de movilización de un grupo de personas en una dirección que genuinamente satisface los intereses reales a largo plazo de todo el colectivo".

## **2.2 Las funciones del liderazgo.**

Si bien han sido numerosas las definiciones de liderazgo, no ha sido tan difundido conocer cuáles son las funciones o tareas que deben realizar los líderes. Mintzberg desarrolla este concepto en su tesis doctoral<sup>11</sup>, investigando sobre las actividades de los *managers* en las organizaciones, buscando la respuesta a la pregunta ¿Qué hacen los *managers*? Hace referencia a la teoría de Fayol (ver sección 3.2.1) quien determina que la principal función de los *managers* es la de planear, organizar, coordinar y controlar; en su tesis, Mintzberg investiga respecto de los roles y funciones de los líderes y verifica que las actividades de ellos se caracterizan por ser breves, variadas, discontinuas y que se encuentran decididamente abocados hacia la acción. Los que ejercen cargos de jefatura, están investidos de autoridad formal sobre una unidad organizacional; partiendo de esa autoridad formal, las tareas que desarrollan los administradores fueron clasificadas por Mintzberg en tres categorías y diez funciones básicas que se describen a continuación:

- Funciones relativas a las relaciones interpersonales.
- Funciones relativas al proceso de manejo de la información.

---

<sup>10</sup> Kotter John, "The leadership factor", Ed. Harvard Business Review (1998).

<sup>11</sup> Mintzberg Henry, "The nature of managerial work", Ed. New York Harper & Row (1973)

- Funciones relativas a la toma de decisiones.

### **Funciones interpersonales.**

**1. Cabeza y guía:** involucra las funciones de representatividad de la organización y que son indelegables derivadas de la autoridad formal que posee, son de naturaleza ceremonial como la de asistir a ceremonias y reuniones.

**2. Líder:** la organización espera que su jefe formal sea quien pueda fijar el rumbo y ser el principal motivador de los empleados; en su rol de líder el manager define la atmósfera en que desea que la organización se desarrolle; un administrador que quiera ser líder debería preocuparse por animar y motivar a los empleados buscando alinear los objetivos personales de ellos con los de la organización.

**3. Enlace:** es la relación entre el *manager* y los numerosos individuos y grupos con los que debe interactuar y que exceden la cadena vertical de mando (clientes, socios, proveedores) y son vitales para obtener información.

**Funciones de información:** se refiere a las funciones de recibir y transmitir información, donde el *manager* es el centro neurálgico por donde pasa la información trascendente de la organización; procesar y comunicar adecuadamente dicha información es parte fundamental del trabajo del administrador.

**4. Monitor:** la información llega al *manager* en una amplia gama de medios: escritos, informes, mail, telefónico; una importante proporción de información la obtiene en forma oral, lo que le permite hacer acopio de gran parte de la misma.

**5. Diseminador:** la información recibida, luego es distribuida internamente de un modo selectivo a diversas personas de la organización.

**6. Interlocutor:** se refiere a aquella información que es distribuida por los *managers* hacia personas que están fuera de la organización (accionistas, clientes, organismos de control).

**Funciones de decisión:** la información no tiene valor en sí misma, sino que es la fuente básica para la toma de decisiones donde los administradores juegan un papel decisivo.

**7. Emprendedor:** es el rol que desempeñan los líderes como iniciadores de los cambios dentro de la empresa con el objetivo de adaptarse o modificar el entorno. Es una actividad de continuo monitoreo y se interrelaciona con la función descrita en el ítem 4.

**8. Manejo de conflictos:** está relacionado con aquellas situaciones inesperadas y de presión, que sin desearlo debe intervenir para solucionar conflictos y que por su magnitud e importancia no pueden ser ignorados por el *manager*: intervienen en aquellas situaciones cuando los subordinados no pueden ponerse de acuerdo o no pueden manejar determinadas situaciones de conflicto.

**9. Asignador de recursos:** el *manager* es quien debe decidir de que manera distribuir los recursos cuando éstos son escasos, asignando prioridades tomando decisiones de un modo sistémico e integral; es una tarea indelegable y central de la planificación estratégica.

**10. Negociador:** una importante parte del tiempo de los *managers*, es dedicado a la negociación; como figura visible de la organización los *managers* otorgan credibilidad a las negociaciones y éstas forman parte del estilo de vida de ellos.

### **2.3 Estilos de liderazgo.**

Dentro de las diversas clasificaciones o estilos que se han realizado del liderazgo, el marco teórico de la investigación se basará en las descripciones y clasificaciones realizadas por Burns y Bass los que dividen al liderazgo en tres estilos: transaccional, transformacional y *laissez faire*, cada una de ellas con sus características propias.

#### **2.3.1 Liderazgo transaccional.**

La característica principal de este tipo de liderazgo, es que los líderes se relacionan con los empleados por medio de premios o sanciones; ellos premian o castigan a los seguidores en función de verificar que el rendimiento de ellos está en sintonía con lo que se espera o no de ellos; existen dos tipos de recompensas, las recompensas contingentes donde el trabajo es recompensado en función del cumplimiento del objetivo planteado y el manejo por excepción donde el líder interviene para cambiar aquellas conductas que considera negativas por parte del seguidor.

Se generan entonces entre ambos una serie de expectativas, y en función del cumplimiento o no de las mismas, se determinan los premios y castigos; estos premios contingentes son una característica del liderazgo transaccional. Por su parte, en el manejo por excepción el líder concentra su atención para determinar las irregularidades y desvíos en los comportamientos de los empleados en función de lo que espera de ellos; si cumplen con lo esperado no intervienen mientras los resultados son los predeterminados.

El estilo transaccional encuentra mejores resultados para aquellos trabajos que requieren empleados de menor calificación, es decir cuando los integrantes del equipo son personas de baja especialización. En estos casos, el jefe indica las funciones que cada persona debe realizar, establece una meta, un objetivo y se remunera en función de la misma, en la medida en que la meta sea superada, la remuneración crece en la misma medida. Tiene la desventaja, que el trabajo a destajo puede ir en desmedro de la calidad del mismo, donde los trabajadores en el afán de alcanzar y superar el objetivo planteado, descuidan la precisión y dedicación de sus actividades.

Para el caso en que las tareas a desarrollar requieran de mayor nivel de capacitación y profesionalismo, el liderazgo transaccional puede encontrar dificultades para motivar adecuadamente a los empleados, pues el sistema de recompensas y castigos enfrenta menor eficiencia cuanto mayor es el grado de especialización del trabajador.

#### **2.3.2 Liderazgo transformacional.**

Los líderes transformacionales definidos por Burns (1978) y Bass<sup>12</sup> (1985), son aquellos que utilizan la posición de poder no solo para dar indicaciones sino que además consiguen elevar el nivel de necesidades de sus seguidores a niveles jerárquicos superiores (en referencia a la jerarquía de necesidades de Maslow - ver sección 3.2.2). Desean que sus seguidores sean

---

<sup>12</sup> Bass Bernard, " *Leadership and performance beyond expectations* ", Ed. New York, the free press (1985).

conscientes de la importancia que tienen las tareas que realizan con el objetivo de mejorar sus resultados, alineando sus intereses personales con los intereses de la organización y despertando necesidades de orden superior.

Los líderes transformacionales inducen cambios en los seguidores una vez que logran que ellos tomen conciencia respecto del valor e importancia que tienen las tareas que realizan y motivándolos a lograr aún más de lo que originalmente se esperaba de ellos. Tienden a presentar actitudes correctivas, orientadas hacia los resultados, son capaces de estimular y cambiar a los seguidores para que realicen sus actividades; no ordenan sino que inspiran, siendo conscientes de que los empleados siguen y apoyan a una persona (líder) y no a un cargo.

Por ello es que este estilo de liderazgo se denomina transformacional, pues consigue producir cambios en las actitudes de las personas y en la organización; por medio de la influencia de los líderes, estimulan los cambios en sus seguidores hacia una visión colectiva del trabajo. Para dirigir empresas es importante asumir la responsabilidad de motivar la conducta de seres libres y la motivación incluye dar información para que las personas entreguen lo mejor que tienen en pos de los objetivos de la empresa.

### **2.3.3 Liderazgo laissez faire.**

El *laissez faire* es una expresión que proviene del francés y significa dejar hacer o dejar correr. Este estilo se caracteriza por la ausencia o carencia de liderazgo, donde las decisiones no son tomadas, demorando las acciones, la responsabilidad del líder no está delimitada y generalmente es ignorada. El líder no participa de las decisiones grupales, se abstiene de guiar, confía en la espontaneidad de las personas, es pasivo y se limita a dar informaciones cuando los seguidores las requieren; evita intervenir y asumir las responsabilidades que las acciones de los seguidores tienen.

Los líderes pertenecientes a este estilo, suelen ser personas de escasa seguridad en sí mismos y que rehúsan a tomar decisiones por miedo a equivocarse. Confían en la espontaneidad de las personas para realizar su trabajo, permiten la libre asignación de recursos para la resolución de los problemas generando habitualmente desorganización y confusión en el mismo. Una manifestación de esto es la incapacidad para fijar objetivos claros y concretos

La ausencia de liderazgo puede determinar que la institución quede a la deriva y expuesta a presiones pues los líderes evaden asumir la responsabilidad por las actividades desarrolladas; el estilo *laissez faire* requiere de subalternos calificados y responsables para conducirse correctamente con este estilo de liderazgo.

## **2.4 La cultura organizacional y el liderazgo.**

La cultura en forma amplia puede ser definida como un conjunto de prácticas y costumbres que caracterizan a un conjunto de personas, estableciendo una atmósfera en común dentro de un marco cognitivo compartido. La cultura trae aparejada una interdependencia entre la historia, las costumbres y se compone de valores, creencias, percepciones, supuestos y patrones de comportamiento que son comunes a ese conjunto de personas.

Mintzberg desarrolló un esquema de diseño de las organizaciones (ver sección 2.5) el que se encuentra íntimamente vinculados con la cultura organizacional y con los estilos de liderazgo. Es factible que existan estilos de liderazgo exitosos dentro de un determinado contexto organizacional que no necesariamente tengan buenos resultados en otro contexto. Este es uno de los motivos por el que, líderes exitosos en una empresa pueden no tener el mismo éxito en otra, pues su estilo de liderazgo no necesariamente se implementa

con satisfacción cuando debe dirigir a otro grupo de personas con cultura e historia diferente. Esto es particularmente importante en los casos de líderes que provienen del exterior que no alcanzan a conocer y entender las culturas locales.

## **2.5 Diseños de estructuras organizacionales.**

Mintzberg propone cinco configuraciones básicas de organización en función de la importancia relativa de cada parte y del grado en las que el proceso de descentralización es realizado, él que también presenta cinco formas definidas<sup>13</sup>. La estructura organizacional queda determinada por dos necesidades fundamentales:

- la división del trabajo.
- la coordinación entre las diferentes tareas y actividades planteando un mecanismo coordinador para cada configuración.

Mintzberg, divide a las organizaciones en cinco partes básicas (figura 2), donde cada una de ellas tiene determinadas funciones y responsabilidades a desarrollar.

**Figura 1: sectores de la organización.**



**La cúspide o cumbre estratégica:** tiene la responsabilidad general de la empresa: es la responsable de que la organización cumpla con su misión de manera efectiva. La cabeza es el gerente general que es el máximo responsable de la empresa y el que debe responder a los intereses del directorio.

**El núcleo operativo:** realizan el trabajo básico de producción de bienes y servicios, transformando los insumos en productos o servicios que luego son comercializados.

---

<sup>13</sup> Mintzberg Henry, "Diseño de organizaciones eficientes", *op. cit.*

**La línea intermedia:** son los responsables de la unión entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo; son los gerentes con autoridad formal y tienen por tarea transmitir los objetivos fijados por la cumbre estratégica.

**El staff de apoyo:** son las unidades especializadas que brindan soporte a la organización fuera de su corriente de trabajo operacional; las tareas administrativas, de relaciones institucionales en una empresa son un excelente ejemplo de este tipo de funciones; dependiendo del estilo de gerenciamiento de éstas áreas pueden ser un importante apoyo al núcleo operativo o transformarse en un mecanismo burocrático.

**La tecnoestructura:** son los analistas que sirven a la organización e influyen sobre el trabajo de los demás sin participar de la operación diaria; sirven para estandarizar los procesos de la organización y el área de soporte informático y sistemas son los mejores exponentes de la tecnoestructura.

Dependiendo de la organización, su cultura, sus procesos, el tipo de tareas que se desarrollan, el nivel educacional de sus empleados y teniendo en cuenta el peso relativo de cada parte de la estructura respecto de las demás, Mintzberg propuso cinco configuraciones básicas de organización:

1. **La estructura simple:** basada en la supervisión directa, donde la cumbre estratégica es la parte clave.
2. **La burocracia mecánica:** basada en la estandarización de procesos de trabajo, donde la tecnoestructura es clave.
3. **La burocracia profesional:** basada en la estandarización de destreza, donde el núcleo operativo es clave.
4. **La forma divisional:** basada en la estandarización de producciones, donde la línea media es clave.
5. **La adhocracia:** basada en el ajuste mutuo, donde el staff de apoyo es clave.

## **2.6 ¿Cómo hace un líder para motivar?**

El recurso humano motivado es clave para que la empresa pueda alcanzar los objetivos planteados; un modo de definir que el liderazgo, es “el arte de hacer que otros trabajen de un modo comprometido, conformes y contentos en pos de los objetivos fijados por la empresa”. Cuanto mayor conocimiento posean los *managers* sobre el comportamiento humano, tendrán mayor capacidad para motivar, monitorear y satisfacer los requerimientos de sus empleados, de modo que ellos puedan dedicarse a trabajar conformes, cómodos y compartiendo los valores personales con los objetivos y valores de las organizaciones para las que trabajan. La reciprocidad entre las personas va mucho más lejos que la obediencia jerárquica, el grado de cooperación, esfuerzo y entusiasmo que las personas ponen al desarrollar una tarea, se encuentra íntimamente relacionada con el nivel de involucramiento personal entre las mismas.

Por ello, es que para liderar con suceso una organización el líder debería considerar como importante además de los objetivos de la empresa, conocer los intereses personales de las personas que trabajan con él. Una tarea que demanda tiempo y esfuerzo es construir relaciones, entender porque los demás actúan del modo en que lo hacen, cuales son los valores subyacentes que determinan sus acciones. Trabajar abiertamente con el objetivo de entender el proceso de toma de decisiones tanto formales como informales. La autoridad de los líderes surge de su conducta y su carácter no tanto de la posición que ocupan. Es importante crear un equipo de trabajo, del mismo modo que es imposible crear



música con una sola nota, para lograrlo es necesario combinar diferentes notas musicales. Una de las misiones del líder es alentar a las personas con antecedentes y opiniones diferentes a alcanzar un objetivo común, buscando la unidad a través de la diversidad.

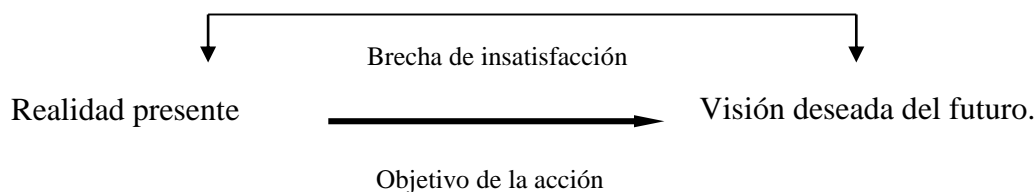
Las empresas con mayor probabilidad de éxito en su gestión son las que incluyen en su misión elementos que dan sentido al trabajo de sus empleados, las que encontraron un liderazgo que refuerza constantemente el sentido de la misión. Un llamado de atención para un líder debería darse cuando percibe que está encabezando una compañía cuyos empleados tienen como único objetivo cobrar su salario a fin de mes, ya que deberían preferir trabajar con personas comprometidas y motivadas.

Cuando las empresas enfrentan desafíos impredecibles o crisis imprevistas, el liderazgo ejerce una influencia decisiva; mantener una actitud resuelta, en momentos de gran tensión es una de las capacidades más importantes en el ejercicio de la dirección. Privilegiar los intereses del grupo y de la compañía por sobre los intereses personales es otra característica distintiva que tienen los líderes para motivar a los empleados y resulta conveniente que los juicios personales no lo afecten al momento de tomar decisiones.

El motor que pone en marcha a las personas, son los objetivos, las visiones, los sueños; un líder debería ser un transmisor de sueños, convenciendo a sus empleados de que son capaces de hacer cosas excepcionales. Conocen la naturaleza de las personas, despiertan pasión entre ellos y forman personas capaces de liderarse a sí mismos, especialmente en momentos de tensión y presión. Para ello la coherencia entre sus palabras y hechos es una cualidad que ayuda a disminuir dichos momentos de tensión.

El incentivo que tienen las personas para movilizarse a realizar una tarea, se origina en alguna necesidad insatisfecha. Kofman<sup>14</sup> manifiesta dos primeros motores de la acción humana: una realidad insatisfecha y una visión deseada, configurando ambas una brecha. Senge<sup>15</sup> define a esta diferencia entre lo deseado y la realidad “tensión creativa”. Para disminuir esa brecha, es necesario aplicar energía en el presente para modificar el futuro y llevarlo hacia el objetivo deseado.

**Figura 2: la tensión creativa.**



El líder tendrá facilitado su trabajo si consigue desarrollar habilidades que le permitan tender puentes entre los empleados, con el fin de entregarles lo que necesitan para desarrollar eficientemente su trabajo, con un delicado equilibrio entre el respeto al individuo y el respeto a la tarea por realizar. Los empleados esperan algo más de sus directores; no desean ejecutivos que se limiten a cumplir sus tareas, quieren a personas que se interesen por el trabajo y por las personas de la empresa. Aquellas empresas cuyos líderes consigan obtener el máximo potencial de sus empleados, donde las personas que trabajan puedan desarrollarse, que tengan valores compartidos con sus empleados tienen una mayor probabilidad de éxito que aquellas cuyas relaciones se reducen a empleador – empleado,

<sup>14</sup> Kofman Fredy, *op.cit.* p.111 tomo I

<sup>15</sup> Senge Peter, *op.cit.* p.195

donde los valores de las empresas se encuentran desalineados respecto de las expectativas y anhelos de sus empleados.

La motivación del estilo estímulo - respuesta, funciona cada vez que primero se desarrolla el estímulo; Herzberg (ver sección 3.2.5) hace una analogía diciendo que la motivación es como una pila que hay que recargar constantemente para que funcione.<sup>16</sup> El desafío del líder, no es recargar constantemente las pilas de sus empleados, sino instalar un generador autorecargable en cada uno de ellos, de modo que sean ellos mismos los que se motiven. Es conveniente dedicar tiempo para hablar con la gente y explicarles claramente que es lo que se espera de ellas y que hace falta cambiar para que la empresa funcione correctamente, es importante dedicar tiempo a crear expectativas

## **2.7 Las funciones del líder como motivador.**

Uno de los trabajos de los *managers* es conseguir que los empleados realicen las tareas correctas y que además las efectúen correctamente; para ello deben estar capacitados para motivarlos, cuestión fácil de decir y difícil de implementar. La utilización del autoritarismo como mecanismo para lograr que la gente realice lo que nosotros deseamos que haga, resulta cada vez menos eficiente y los empleados tratados de esa manera buscarán nuevas oportunidades laborales en el primer momento que puedan por no sentirse respetados ni reconocidos.

Una empresa requiere para su adecuado desempeño de una organización formal, y es la autoridad el medio primordial para tener el control administrativo; la estructura de la empresa es una jerarquía de relaciones de autoridad (las calificaciones de abajo y arriba son referencias a una escala de autoridades). Hace algunas décadas estaba más aceptado el uso del autoritarismo como medio de control y se utilizaba la amenaza del despido como medio para obtener resultados de la gente. Las relaciones laborales fueron variando hacia menores grados de dependencia entre jefes y subordinados.

El líder dispone de una variada cantidad de herramientas para fomentar la motivación de los empleados (ver capítulo 4), como pueden ser la de proponer desafíos a grupos de trabajos para que sean resueltos por ellos, mostrándoles los beneficios que para la organización devengará el resolver ese desafío, entregar tareas interesantes, desarrollar un programa de remuneraciones que relacionen las recompensas con los rendimientos, proporcionar recompensas que sean valiosas para las personas, ofrecer retroalimentación constante, precisa y objetiva, alentar a la colaboración entre empleados todo esto dentro de un marco de respeto permanente hacia las personas.

---

<sup>16</sup> Herzberg Frederick, “How do you motivate yours employees”, *Harvard Business Review* enero 2003

## **CAPITULO 3: LA MOTIVACION LABORAL.**

“La primera y más importante decisión que el líder debe asumir, es la de servir y sin ella la capacidad de dirigir está profundamente limitada”.

Robert Greenleaf.

### **3.1 Introducción**

Este capítulo hace una recopilación histórica de las principales teorías de motivación laboral; se empieza con los estudios realizados por el ingeniero Taylor (1856 – 1915) quien fue el primero en considerar al trabajo como una actividad que no debe ser desarrollada sin analizar las tareas que se realizan, es decir que debe ser examinado en detalle para ser comprendido. Taylor estudia con profundidad los trabajos realizados en las acerías mediante el estudio del trabajo, y postula la hipótesis que la productividad laboral está principalmente definida por un eficiente sistema de administración laboral que permite incrementar la productividad de los trabajadores. Este sistema eficiente incluye la planificación y posterior control del trabajo, donde los administradores son los expertos que conocen cuál es el método más eficiente para desarrollar las tareas, estudiando y estandarizando tiempos, movimientos y herramientas de producción mediante un adecuado sistema de división del trabajo. Esta metodología ha sido criticada con posterioridad porque se considerada como deshumanizadora del trabajo, hipótesis no compartida por Drucker quien dice que “la esperanza de Taylor fue posibilitar un nivel decente del trabajador mediante un aumento de la productividad, imputar a Taylor la deshumanización del trabajo es carecer de equidad y de justicia<sup>17</sup>”.

Contemporáneo a Taylor, Fayol (1841–1925) concibe una estructura organizacional integral y propone una organización formal de jerarquías dentro de las empresas, donde el interés del empresario prima sobre los intereses de los trabajadores. Desarrolla “elementos de administración”, formulando criterios que deben regir en un administrador, proponiendo que la autoridad consiste en el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer.

A mediados del siglo XX Abraham Maslow (1908 – 1970), desarrolla una teoría sobre motivación humana, donde establece que la misma está orientada a satisfacer una serie de necesidades que se encuentran ordenadas de un modo jerárquico partiendo de necesidades básicas de orden inferior y luego surgen en los seres humanos otras necesidades de orden superior; este conjunto de necesidades nunca es satisfecho de un modo completo.

Contemporáneo a Maslow, Mc Gregor denomina como Teoría X y Teoría Y a dos modelos de gestión, con hipótesis marcadamente diferentes entre una y otra teoría; la primera parte del supuesto que los trabajadores son personas haraganas, que no les gusta trabajar, lo hacen por obligación y por lo tanto necesitan de dirección y control permanente, de la zanahoria y del garrote. Contrariamente la Teoría Y parte del supuesto que los individuos son seres adultos que asumen responsabilidades libremente y experimentan necesidad psíquica de trabajar y de autorrealizarse.

---

<sup>17</sup> Drucker Peter, “La Gerencia”, Ed. El Ateneo (1995) p.17.

Drucker<sup>18</sup> hace la siguiente referencia: “Hace cincuenta años que sabemos que por sí solo el dinero no es una motivación para desempeñarse con eficiencia. Habitualmente lo que motiva a las personas es lo que motiva a los voluntarios para ejercer sus actividades y también ellos requieren de desafíos. Necesitan conocer la misión de la organización y creer en ella. Necesitan una capacitación continua. Necesitan ver resultados. La función del líder es conducir a la gente hacia la meta, haciendo productivos los puntos fuertes de cada uno de ellos y el conocimiento específico que tienen”.

### **3.2 Teorías psicológicas sobre la motivación.**

El vínculo empresa – empleado incluye algo más que el implícito contrato donde las organizaciones retribuyen económicamente a los empleados a cambio de sus contraprestaciones laborales. Es simultáneamente un contrato psicológico en el que intervienen un conjunto de expectativas y procesos internos que influyen sobre el comportamiento y desempeño de las personas, entre los cuales la motivación es uno de los más relevantes. El recurso humano motivado es clave para que la empresa pueda alcanzar los objetivos planteados. La motivación puede ser enfocada desde tres puntos de vista:

- Perspectiva fisiológica.
- Perspectiva conductual.
- Perspectiva cognitiva.

La primera de ellas, basa su fundamento en los aspectos biológicos y como los aspectos fisiológicos del ser humano influyen directamente sobre su conducta (si tiene hambre la persona estará motivada a saciarlo). La perspectiva conductual hace referencia a las motivaciones intrínseca y las extrínsecas: éstas últimas provienen de fuentes externas a la persona como pueden ser las remuneraciones económicas o los halagos por trabajos bien realizados. Las intrínsecas son tendencias psicológicas que motivan a la conducta a realizar algo aún cuando no existan recompensas externas para ello: suelen ser más complejas e imprevisibles. Finalmente la perspectiva cognitiva está centrada en procesos mentales que conducen a las personas a la acción y se relaciona en el modo en que las personas interpretan el mundo y como el conocimiento las induce a comportarse de determinada manera, siendo el pensamiento el principal modo en que la cognición conduce a la acción.

#### **3.2.1 Taylor y Fayol.**

Luego de la revolución industrial se comienzan a gestar los primeros conocimientos sobre administración, se elaboran teorías administrativas siendo el estadounidense Taylor (1856-1915) y el francés Fayol (1841-1925) pioneros en esta materia, con el desarrollo de la teoría de la administración científica y la teoría clásica de la administración, respectivamente.

Taylor desarrolla sus trabajos en la industria del acero y fábricas dedicadas a la producción, observa que las tareas pueden ser desarrolladas de diferentes maneras, con diferentes elementos, y que la elección de los mismos usualmente queda librada a la buena voluntad y criterio de cada obrero. La novedad propuesta, consiste en que de entre todas las diferentes maneras de realizar las tareas, siempre es posible encontrar un método y una herramienta más rápida y eficientes que las demás, factibles de ser individualizados luego de un profundo estudio y análisis científico.

---

<sup>18</sup> Drucker Peter, “Los desafíos de la administración en el siglo XXI”, *op.cit.* p.33

La “administración científica” de Taylor (recibió el nombre de Taylorismo), se basa en ciertos principios fundamentales amplios, una cierta filosofía que puede ser aplicada de muchas formas, y que el problema principal que se presenta para obtener mayor productividad por parte de los obreros es obtener la mejor “iniciativa” por parte de ellos. “Ningún administrador inteligente espera obtener una iniciativa completa por parte de los obreros, si no está dispuesto a darle algo más de lo que constituye su salario habitual por lo que deberá darle incentivos especiales entre los que pueden estar esperanzas de ascensos más rápidos, mejores sueldos, mejores condiciones de trabajo”<sup>19</sup>.

El francés Fayol<sup>20</sup> realiza estudios similares a los de Taylor, dando origen a la escuela de “principios de administración”; en 1916 expone sus ideas ocupándose del papel de la autoridad formal. A diferencia de Taylor, Fayol centra su atención en las actividades del jefe principal de la organización y su doctrina administrativa se denomina Fayolismo; la coincidencia entre ambas doctrinas, es el empeño por evitar y minimizar el despilfarro en las organizaciones.

Ambas teorías son criticadas ya que el ser humano es considerado solamente como parte integrante de la organización y no tomado en cuenta en lo que respecta a sus necesidades y motivaciones; no obstante éstas observaciones, ambas teorías son clave para el desarrollo de la producción en masa de principios del siglo XX.

### **3.2.2- Teoría de motivación de Maslow.**

Hacia mediados del siglo XX Maslow (1908 – 1970) desarrolla la teoría de la jerarquía de las necesidades, y a partir de allí se comienza a considerar con especial énfasis, la importancia de la motivación de las personas como elemento principal a ser tenido en cuenta con el objetivo de obtener una mejor productividad por parte de los trabajadores. Maslow desarrolla su teoría sobre la motivación humana basándose en que el ser humano es un animal necesitado y que solamente alcanza un estado de satisfacción completa durante breves períodos de tiempo. Tan pronto como se ha satisfecho una necesidad, aparece otra insatisfecha en su lugar, que cuando es satisfecha, deja lugar a otra nueva que se sitúa en primer plano y así sucesiva e indefinidamente. Maslow considera que las motivaciones de las personas son necesarias estudiarlas como un todo, no de manera aislada, concluyendo lo siguiente:

- El ser humano nunca está satisfecho, excepto en forma relativa o como si fuesen peldaños de una escalera, que parece no tener fin.
- Esas necesidades parecen ordenarse en una especie de jerarquía de predominio.
- Si una necesidad de un determinado nivel jerárquico es satisfecha, la conducta se dirige a satisfacer necesidades del nivel inmediato superior, las cuales se convierten en motivadoras.
- No todas las personas son capaces de llegar a la cima de la pirámide jerárquica de necesidades.

---

<sup>19</sup> Taylor Frederick, “Principios de la administración científica”, Ed. El Ateneo (1972) p.27.

<sup>20</sup> Fayol Henry, “Administración industrial y general”.

- Si una necesidad en un nivel específico no es satisfecha, va a predominar sobre el comportamiento generando tensión. La necesidad más apremiante monopoliza al organismo y tiende automáticamente a movilizar sus diferentes facultades para ponerse en función de su satisfacción.
- Cuando una necesidad está suficientemente satisfecha, deja de ser una fuente de motivación y no moviliza ningún comportamiento adicional.

Maslow agrupa las diferentes necesidades de los seres humanos en cinco grupos:

**Necesidades fisiológicas:** son los impulsos fisiológicos, los más preponderantes de todas las necesidades, es decir que si una persona carece de todo, es muy probable que su mayor motivación sea la de satisfacer las necesidades más básicas (alimento, abrigo, refugio) y que están relacionadas con la supervivencia. Si alguna de las necesidades básicas está sin satisfacer, el organismo que está dominado por las necesidades fisiológicas motivará que las restantes necesidades pueden parecer ser inexistentes o ser desplazadas completamente.

**Necesidades de seguridad:** una vez satisfechas las necesidades básicas, surgen un nuevo grupo de necesidades que Maslow denomina de seguridad: estabilidad, dependencia, seguridad, protección, ausencia de miedo.

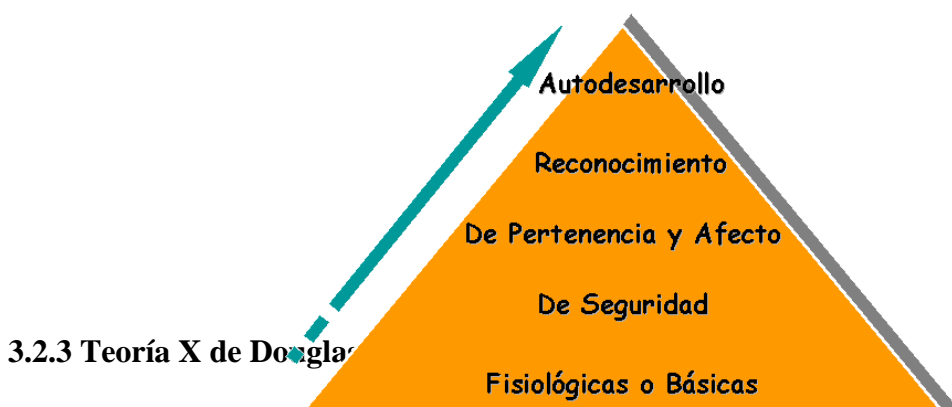
**Sentido de pertenencia y necesidades de amor:** se resumen en las necesidades de dar y recibir afecto, relacionados con la natural tendencia de los hombres a vivir en sociedad y en relación con sus semejantes, comunicándose y entablando amistad con ellos, siendo parte de un grupo de pertenencia y sentirse aceptando dentro del mismo.

**Necesidades de estima:** todas las personas tienen necesidades de una valoración generalmente alta de sí mismos, autorrespeto y de la estima de los demás, son las necesidades del ego y de sentirse reconocido dentro del grupo de pertenencia.

**Necesidades de autorrealización:** se resume en que los seres humanos puedan alcanzar y obtener aquellas cosas para las cuales están capacitadas para hacer, se asocia al potencial de las personas.

La gratificación para Maslow tiene un papel preponderante en la teoría de motivación. Las necesidades superiores surgen cuando son satisfechas las necesidades más predominantes, de modo que una vez satisfecha una escala de necesidades, surge una nueva necesidad de orden superior. Desde un enfoque gerencial, la teoría de Maslow propone como uno de los desafíos de los líderes buscar la manera de influir sobre el comportamiento de las personas que dirige para lo cual debe tener en cuenta las necesidades relativamente insatisfechas y encontrar el modo de satisfacerlas con un beneficio simultáneo para la empresa.

**Figura 3: pirámide de necesidades insatisfechas de Maslow.**



Mc Gregor (1906 - 1964) desarrolla dos teorías sobre la motivación de personas partiendo de la base que cualquier teoría sobre administración surge a partir de los recursos humanos y su motivación, proponiendo las siguientes hipótesis para la primera de sus teorías, la que denominó X:

1. El ser humano ordinario siente repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda, por lo que el administrador deberá buscar la forma para que sus empleados eviten esa intrínseca tendencia que tienen a evitar el trabajo (supone que el trabajo es una forma de castigo).
2. Debido a la tendencia humana a rehuir del trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para alcanzar los objetivos de la organización.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Haciendo una similitud con la teoría de las jerarquías de las necesidades de Maslow, se puede decir que una vez que la empresa alcanza a satisfacer las necesidades fisiológicas de los empleados, deberá recurrir inevitablemente a la amenaza del castigo si el objetivo de la empresa es cubrir solamente dichas necesidades; es aplicar la teoría del “palo y la zanahoria”. Una vez que los empleados desean cubrir necesidades de niveles superiores a las fisiológicas, la política del “palo y la zanahoria” comienza a ser ineficiente y el empleado deja de estar estimulado y motivado.

### **3.2.4 – Teoría Y de Douglas Mc Gregor.**

Durante muchos años numerosas políticas de recursos humanos se basaron en la teoría X. Sin embargo los modelos de gestión han ido cambiando hacia determinadas conductas basadas en conceptos que valoran más el trabajo de las personas; por ello las organizaciones se han preocupado por entregar a sus empleados condiciones de trabajo más humanitario y equitativo. Mc Gregor bautiza su teoría con la denominación Y<sup>21</sup> cuyas hipótesis pueden resumirse en los siguientes puntos:

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta trabajar y según circunstancias que puedan controlarse, constituirá una fuente de satisfacción (se hará voluntariamente) o de castigo (tratará de evitarlo).
2. El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar los esfuerzos de los empleados hacia los objetivos de la organización.
3. Las personas se comprometen con los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con ese logro. Las compensaciones más importantes son la satisfacción de necesidades de autorrealización y personalidad.

---

<sup>21</sup> Mc Gregor Douglas, *op. cit.* p.56.

4. El ser humano se habitúa dentro de determinadas circunstancias a buscar nuevas responsabilidades.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes sectores de la población.
6. En las condiciones actuales de trabajo, las potencialidades intelectuales del ser humano son utilizadas sólo en parte.

La teoría Y pone el acento en que la dirección es la primera responsable en detectar y crear las condiciones de trabajo adecuadas de modo que cada empleado pueda brindar lo mejor de sí mismo. Su trabajo consistirá en estimular a los empleados y facilitar situaciones donde los mismos puedan lograr la realización de aspiraciones personales, dirigiendo sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

Al momento de hacer gestiones con personas, es importante considerar los factores sistémicos en lo que a culturas de sociedades en general y de empresas en particular se refiere, pues es relevante tener presente cuál es la cultura y la metodología de trabajo imperante. Aquellos *managers* que deban ejercer funciones en países y culturas diferentes de las de su lugar de origen y quieran transplantar sus metodologías de trabajo al nuevo destino, deberían tener previamente que evaluar la conveniencia de estudiar y analizar las condiciones culturales, históricas, expectativas y niveles de formación de los empleados donde trabajen. Lo mismo se aplica para implementar modelos de gestión que pueden ser exitosos en una empresa y no serlo en una situada en la misma localidad.

Haciendo referencia a las teorías de Mc Gregor, Maslow dice que existe una relación recíproca entre la salud psicológica del líder y la clase de gestión basada en la teoría Y, como también existe el mismo tipo de relación entre la enfermedad psicológica y la teoría X;<sup>22</sup> es decir que personas más sanas psicológicamente tienden a atenerse más a la teoría Y en sus políticas instintivas y espontáneas de gestión, y que personas con mayores dificultades psicológicas tienden a implementar modelos de gestión basados en la teoría X. Una gestión basada en la teoría Y posibilita a las personas ser más sanas, más amables, respetables, cordiales y altruistas que aquellos modelos donde predomina la teoría X, pero debe tenerse presente que para que el modelo Y funcione, requiere tener seleccionados empleados adecuados, dado que no todos están en condiciones de desempeñarse dentro de un contexto como el requerido para dicho modelo de gestión.

### **3.2.5 Teoría de los dos factores de Herzberg.**

Herzberg (1923 - 2000) define a la motivación de la siguiente manera: “La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mi hacerlo<sup>23</sup>”. Desarrolla una teoría sobre motivación laboral donde plantea que las necesidades más elementales no conducen necesariamente a aumentos de productividad; entre dichas necesidades elementales incluye al salario, proponiendo que aumentos de salario no necesariamente redundan en aumentos de satisfacción y productividad. De acuerdo con su teoría, la motivación se basa en el ambiente exterior y en el trabajo de las personas, dependiendo la motivación de las mismas de lo que él denominó dos factores:

- Factores higiénicos.

---

<sup>22</sup> Maslow Abraham, *op. cit.* p.128.

<sup>23</sup> Davis Keith y Newstrom J., “Comportamiento humano en el trabajo”, Ed. *Mac Graw – Hill* (1991) p.116.



- Factores motivacionales.

El término higiénicos, representa a las necesidades mínimas indispensables requeridas por el empleado para desarrollar de modo confortable su tarea y son los que rodean a los individuos en sus trabajos. Estos factores higiénicos no son motivantes, sino que son estrictamente imprescindibles para el desarrollo de las funciones y la existencia de los mismos solamente evitan la desmotivación; su ausencia determina indefectiblemente incomodidad, insatisfacción y malestar. Los factores higiénicos están relacionados con las condiciones físicas y ambientales de los lugares de trabajo, como el ámbito laboral, el salario, los beneficios, posibilidades de desarrollo y crecimiento dentro del empleo. Cuando los mencionados factores se encuentran en estado óptimo, lo que posibilitan es evitar la insatisfacción; cuando se encuentran por debajo del valor mínimo requerido, traen aparejados la insatisfacción del empleado.

Herzberg sostiene que para lograr la satisfacción y motivación de los empleados, se deben considerar los factores motivacionales que se asocian con el contenido y las responsabilidades del cargo ocupado, se centran en el puesto e incluyen las relaciones, descripciones de funciones de la tareas, la responsabilidad asociada, la libertad para tomar decisiones, son las que producen satisfacciones duraderas con mejoras en la productividad. El grado de libertad que permite el puesto y el tipo de supervisión del trabajo realizado, la formulación de objetivos concretos de trabajo, descripción de tareas objetiva y contratación de metas personales que luego puedan ser utilizadas como base para una evaluación de desempeño son los principales factores motivacionales, que permiten elevar el grado de satisfacción personal y con ello la productividad del trabajo.

En resumen, Herzberg propone que la motivación en el trabajo está relacionada con los desafíos y metas que se propongan al empleado, que su tarea sea evaluada en función del desempeño realizado (factores motivacionales) y que simultáneamente el empleado requiere condiciones mínimas ambientales para que pueda desempeñarse cómodamente en su trabajo (factores higiénicos). Sostiene que los factores que motivan a los empleados son diferentes y no están relacionados con aquellos factores que producen insatisfacción: “lo opuesto a satisfacción profesional, no es la insatisfacción, sino que es no tener satisfacción profesional; análogamente lo opuesto a insatisfacción profesional no es la satisfacción profesional, sino que es carecer de insatisfacción”. Herzberg establece que los gerentes que deseen motivar a los empleados en sus puestos, tienen que poner el énfasis en el reconocimiento, el trabajo propiamente dicho, las responsabilidades y libertades otorgadas y las oportunidades para el crecimiento de los empleados; el salario es un elemento indispensable para evitar la insatisfacción pero no es un elemento que posibilite la motivación de los empleados por mucho tiempo.

Las personas realizan las acciones voluntariamente, movilizados por la motivación intrínseca por el gusto de realizarlas, del mismo modo que hacen un juego con amigos, o se entrenan durante meses para escalar una montaña en la cual deberán realizar grandes esfuerzos físicos sometidos a muy bajas temperaturas. Frey<sup>24</sup> propone cinco relaciones entre la motivación intrínseca y la extrínseca:

- La motivación intrínseca es de gran importancia para todas las actividades económicas. Es inconcebible que las personas puedan ser motivadas exclusivamente por elementos externos.

---

<sup>24</sup> Frey Bruno, “*Not just for the money*”. Ed. Edward Elgar Publishing (1997) .

- El uso de incentivos externos puede provocar un efecto *crowding out* con la motivación intrínsecas, bajo ciertas condiciones particulares.
- Algunas intervenciones externas como regulaciones pueden eliminar la motivación intrínseca.
- Intervenciones externas pueden aumentar la motivación intrínseca bajo determinadas circunstancias.
- Cambios en la motivación intrínseca pueden spilt over (producir efectos sobre otras áreas) hacia áreas directamente afectadas por incentivos monetarios o regulatorios.

Existen dos tipos de interferencias externas sobre las personas: los pagos monetarios y las órdenes. Los efectos de éstas últimas sobre la motivación intrínseca pueden ser neutrales (es decir no producen ninguna consecuencia), producir los efectos deseados (*crowding in*) o por el contrario pueden determinar efectos no deseados (*crowding out*); dentro de éstas dos opciones finales también son factibles de ser afectadas otras áreas determinando un efecto denominado *split over* es decir un derrame hacia otros sectores.

### **3.2.6 - Teoría ERC de Alderfer.**

Análogamente a Maslow, Alderfer considera que las necesidades humanas se encuentran clasificadas conforme a una escala jerárquica, donde la escala propuesta por él contiene tres necesidades (ERC) a diferencia de las cinco propuestas por Maslow:

- **E:** Necesidades de existencia (fisiológicas, condiciones laborales, recompensas)
- **R:** Necesidades de relación (sociales, reconocimiento).
- **C:** Necesidades de crecimiento (autodesarrollo, perfeccionamiento personal).

Aplicado al ámbito laboral, los empleados inicialmente se interesan por satisfacer necesidades de existencia como pueden ser la remuneración, seguridad en el empleo, para dar paso posteriormente a las de relación buscando ser comprendidos y entendidos por sus pares y sus superiores, para finalmente enfocarse en las necesidades de autorrealización personal o de crecimiento.

### **3.2.7 Teoría de las necesidades aprendidas de Mc Clelland.**

Mc Clelland (1917 – 1998), propone (1962) una teoría denominada de necesidades aprendidas de la motivación humana y las vincula con el aprendizaje, considerando que muchas necesidades tienen su origen y están relacionadas con la cultura de la sociedad. Estudia el comportamiento humano en la Universidad de Harvard, verificando que las necesidades de realización de las personas son diferentes respecto de otro tipo de necesidades, que las mismas se aprenden bajo la influencia y están relacionadas con el ámbito social y cultural. Define tres tipos de necesidades que difieren entre las personas respecto del grado en que se manifiestan:

- n Log: necesidades de logro (de alcanzar algo deseado).
- n Af: necesidades de afiliación (de pertenecer a un grupo).

- n Pod: necesidades de poder (deseos de dominar y ejercer el poder).

Mc Clelland, considera que cuando una necesidad se manifiesta intensamente motiva a la persona a adoptar un comportamiento determinado que la lleva a tratar de satisfacer esa necesidad, lo importante es el logro en sí mismo y no la recompensa asociada. Si una persona tiene necesidades de logro (n Log) elevadas que se refieren al impulso a sobresalir, se fijará metas desafiantes y trabajará intensamente para intentar alcanzarlas; los deportistas de alto rendimiento son ejemplos de personas con n Log muy elevados, especialmente los que son amateur donde lo importante para ellos es el logro en sí mismo y no las recompensas asociadas al éxito. Las necesidades de poder (nPod) aluden a las necesidades de hacer que los otros realicen y se conduzcan como nosotros queremos que lo hagan, influyendo sobre las personas y dejando claro que son ellas las que se encuentran “a cargo” de la situación. Por último las necesidades de afiliación (nAf) se asocian a los deseos de las personas de establecer relaciones y vínculos de cooperación y amistad entre ellos.

### **3.3 Teoría económica de la motivación.**

Jensen<sup>25</sup> desarrolla un modelo (*The Nature of Man*), donde propone tres elementos principales como los determinantes de la estrategia organizacional:

- Estrategia Competitiva.
- Estrategia Organizacional.
- Estrategia de los Recursos Humanos.

Jensen considera que todas las acciones realizadas por las personas son respuestas a determinados incentivos recibidos por ellos y manifiesta que el dinero no es siempre el mejor camino para intentar motivarlos. Por ello es que resulta muy importante proponer y utilizar los incentivos correctos de manera de conseguir que las personas se movilicen hacia los objetivos requeridos por las organizaciones.

Jensen propuso un modelo denominado Modelo de comportamiento humano (*Resourceful, Evaluative, Maximizing Model REMM*) en el que las personas sistemáticamente realizan sustituciones y dada su naturaleza humana no se comportan como agentes perfectos en el mundo real. Comprender el comportamiento humano es determinante para entender el funcionamiento de las organizaciones independientemente del país, industria o sector. Los postulados del modelo son:

- Las personas evalúan racionalmente sus decisiones teniendo en cuenta el entorno, el honor, las relaciones interpersonales, status, grupos de pertenencia, culturas etc.
- Dichos individuos realizan sustituciones entre bienes que desean tener.
- Los deseos o aspiraciones de las personas son inabarcables y siempre están deseosas de obtener más bienes.
- Los individuos son maximizadores e intentar alcanzar el máximo nivel de satisfacción con los recursos que disponen.
- Los individuos son hábiles y creativos que pueden generar cambios en el círculo de influencia con el objetivo de generar nuevas oportunidades, es decir los límites o restricciones que tienen no son fijos.

---

<sup>25</sup> Jensen Micheal, “*Foundations of Organizational Strategy*”

## **CAPITULO 4: EL VINCULO ENTRE LIDERAZGO Y MOTIVACION.**

“Estos son mis valores, pero si  
no le gustan, tengo otros”.  
(Groucho Marx)

### **4.1 Atributos del liderazgo**

Los líderes que sean capaces de fijar expectativas claras en términos de resultados y de conductas, tendrán muchas posibilidades de lograr que sus equipos sepan exactamente lo que necesitan para alcanzar el éxito. Deben ser decididos y simultáneamente escuchar, prestar atención a la opinión de los demás; ser al mismo tiempo individualistas y jugadores de equipo, audaces visionarios y humildes, duros, exigentes y de mente abierta. En este capítulo se vinculará el liderazgo con la motivación laboral, planteando una serie de atributos y cualidades que pueden resultar de utilidad para mejorar el rendimiento de los empleados y consecuentemente de la empresa.

#### **4.1.1 Conocimiento**

Según Drucker<sup>26</sup>, el crecimiento económico no provendrá de ubicar más recursos colocando más gente en el mercado laboral, sino que provendrá del trabajo relacionado con el conocimiento y los trabajadores dedicados al conocimiento. “La única ventaja competitiva de los países desarrollados está en los trabajadores del conocimiento que ellos puedan suministrar”. El conocimiento pone en marcha los recursos, los que conocen el trabajo son los dueños del *know how*, llevan todo el conocimiento con ellos y se van de la empresa cuando renuncian o se retiran a sus hogares.

Drucker hace la comparación entre el trabajo de un *manager* y el de un director de una orquesta sinfónica: diferentes y numerosos músicos se ajustan y adaptan como un equipo a una partitura única del director; la orquesta se compone de músicos idóneos que cada uno de ellos produce a su máximo nivel y el director debe trabajar estrechamente con los músicos individual y colectivamente; dependerá de la habilidad del director, extraer el máximo potencial de la orquesta.

#### **4.1.2 Coraje y desafíos**

Benis<sup>27</sup> comenta respecto del coraje: “el coraje no proviene del cerebro sino del corazón”. Todo acto de coraje implica un riesgo y la gente se anima a hacer cosas más audaces cuando participa de un grupo. El líder tiene que ser un estimulador a asumir riesgos controlados por parte de los empleados, exhortarlos a que se aventuren hacia nuevas maneras de realizar sus actividades. Los líderes necesitan ser personas audaces, que estimulen a las personas a correr riesgos brindándoles seguridad.

El coraje incluye la capacidad de sobrellevar de manera aislada, aquellas situaciones de preocupación donde no pueda expresar libremente a los demás los problemas que debe afrontar, no puede agregar nada que sea disfuncional a la organización generando expectativas negativas para el grupo; debe tener la capacidad de asumir todas las preocupaciones o situaciones de tensión donde los empleados no puedan aportar soluciones para resolver dichos problemas. Coraje no implica ausencia de miedo, sino que es la conciencia de que hay algo por lo que vale la pena arriesgarse.

---

<sup>26</sup> Revista Gestión, volumen 2, número 6.

<sup>27</sup> Revista Gestion volumen10.número 4.

### **4.1.3 Emoción y empatía**

Un error habitual en el trabajo de aquellos que tienen personas a cargo es menospreciar y hasta ignorar el poder de las emociones en el trabajo. Los auténticos líderes, escuchan, motivan, persuaden inspiran emoción, pasión y entusiasmo; generan una energía positiva que posibilita a la gente a rendir al máximo, sobresalen por su inteligencia emocional. No es aconsejable sucumbir ante emociones negativas, el líder debe tener claridad mental y la energía concentrada en el liderazgo. Cuando se da rienda suelta al enojo, es habitual que se magnifiquen los problemas y se puede pasar a ser disonantes en vez de ser resonantes. Controlar el estado emocional y mental es otra actividad importante del liderazgo y una de las claves para no ser disonante. Por el contrario, quien funciona como caja de resonancia (lugar necesario donde se produce el sonido), se destaca el manejo de conflicto y la búsqueda de colaboración. Ellos asumen que nada se hace en soledad y reconocen en la distribución de la información es motivador por excelencia, reconocen el trabajo de la gente, los alientan para que ejecuten sus proyectos, que usen todo su potencial.

La capacidad de escucha es una herramienta necesaria para desarrollar empatía, requiere salir de la oficina, recorrer la empresa, prestar atención a actitudes de las personas. Compartir valores como autorrealización, libertad, búsqueda de excelencia, es un imán que permite a los empleados disponerse correctamente para entregar todo su potencial. El liderazgo no es un monólogo, es un trabajo de equipo, los líderes tienen la capacidad de hablar directamente al corazón de la gente elevando el espíritu. La mejor manera de entender a las personas, es sentarse a hablar con ellas y escucharlas, para lo que eventualmente se requiere dejar de lado las actividades diarias y dedicar tiempo a reunirse con los empleados.

La empatía fortalece la confianza entre las personas; cuando un líder consigue que sus empleados sepan que se encuentra para apoyarlos sin reservas y darles señales positivas, habrá dado un gran paso para ganarse la confianza de ellos. Otro punto a tener en cuenta, es no emitir juicios de valor sobre las opiniones de los demás, pues en el momento en que se juzga lo que dicen, podemos obstaculizar el entendimiento de lo quisieron decir.

### **4.1.4 Empowerment**

*Empower* en inglés significa facultar, otorgar poderes, es el atributo que permite liberar las fuerzas de las personas y motivarlas. *Empowerment* implica autorizar, permitir, tener medios para cumplir determinados fines. Uno de sus objetivos es que las personas o los equipos se sientan ejecutores independientes y responsables por las decisiones tomadas teniendo claro el límite en que los equipos pueden decidir y cual no, es decir conocer cual es la línea de flotación de las decisiones.

El *empowerment* alienta la confianza en los individuos, permite manejar situaciones conflictivas con mayor eficiencia, implica lograr que la comunicación circule en todos los sentidos. Cuando se consigue implementar el *empowerment*, existe necesariamente menos gerenciamiento pues la gente se maneja independientemente. Para alcanzar un nivel de competitividad compatible con las exigencias del mercado la empresa tiene que ser flexible, innovadora y considerar como activo principal a sus empleados, delegando a ellos determinados niveles de decisiones, otorgándoles más autonomía. Requiere compartir información y conocimiento que permita a los empleados comprender y de este modo poder contribuir con el buen funcionamiento de la empresa.

Es importante destacar que el *empowerment* debe darse dentro de ciertos límites, de cierto contexto de modo que no puedan tomarse decisiones irresponsables. Cuando el poder se comparte con los empleados, se demuestra confianza en ellos y se propicia la capacidad de desarrollar el potencial que ellos poseen; el líder que escucha y ayuda, demuestra y tiene una

autoridad mayor que los jefes tradicionales. Kouzes explicita el empowerment del siguiente modo: “Las personas se comprometen más cuando ejerce control sobre las decisiones, y es más fuerte cuando nadie las supervisa<sup>28</sup>”. Blanchard, refiriéndose al *empowerment*, expresa: “Literalmente, para que las empresas tengan éxito en el nuevo mundo de los negocios, los miembros del equipo deben sentir que son dueños de su trabajo y que desempeñan un papel fundamental<sup>29</sup>”.

#### **4.1.5 Humildad y diversión.**

Una buena dosis de humildad puede llegar a representar una enorme ventaja para los líderes; escuchar empáticamente las posiciones y actitudes de los colaboradores que trabajan con él, permite entender mejor el funcionamiento de la organización. El líder debería ser capaz de preguntar, tener el coraje de afrontar las respuestas sinceras de sus empleados y hacer una encuesta interna que requiriera la opinión de los mismos: ¿Si no tuviera el cargo que tengo, los demás me seguirían?

Llano<sup>30</sup> propone cinco estados de la mente ante la verdad: la certeza, la duda, la opinión, la fe y el error. La certeza es el estado de la mente que se adhiere firmemente y sin ningún temor a una verdad, mientras que en la opinión la mente asiente hacia una de las partes, pero mantiene recelo sobre si la verdad puede estar en otra parte. En el caso de los líderes, es importante que conozcan y reconozcan esta diferencia entre certeza y opinión, pues en muchos casos, lo que se emite es una opinión (no está totalmente seguro de estar en la verdad) y no una certeza sobre determinada situación; para ello, para tener presente esta sutil diferencia, la humildad es un atributo que permite distinguir la diferencia.

#### **4.1.6 Inspirar confianza**

En un mundo en permanente cambio, globalizado, donde la competencia para ganar mercados puede provenir de cualquier parte del mundo, disponer de velocidad de respuesta a estos cambios para adaptarse a ellos es un atributo distintivo; para poder responder rápidamente a esos cambios, la confianza en los empleados es un elemento primordial. El proceso de desarrollar confianza no surge de una negociación, sino de una interacción diaria entre los participantes. Otro atributo importante para brindar e inspirar confianza entre los empleados, es cumplir con la palabra prometida y no hacer promesas infundadas.

Las organizaciones exitosas van construyendo su ventaja competitiva a través de mayores libertades, menores controles y un aprendizaje permanente compartiendo el conocimiento de manera continua. En la era del conocimiento, es muy difícil mantener un estilo de liderazgo de arriba hacia abajo, de modo verticalista, con jefes decidiendo de manera unipersonal, salvo en momento de contingencias excepcionales. En los momentos de zozobra, cuando se produce una emergencia en una compañía, el líder no puede llamar a reunión de personal para escuchar a todos; allí debe ordenar, indicar prioridades y todos obedecer para que la organización no desaparezca. Para que esa orden sea acatada por todos, es requisito fundamental que el líder haya conseguido construir una confianza con sus empleados de modo que ellos lo sigan.

La confianza y credibilidad del líder, se fortalecen en la medida en que las palabras de ellos se corresponden con sus actos. Al mismo tiempo deben propiciar ambientes de opinión donde las personas puedan expresarse libremente sin temor a represalias. Kouzes expresa: “Los

---

<sup>28</sup> Kouzes Jim, Posner Barry, *op.cit.* p.397

<sup>29</sup> Ken Blanchard, “Las 3 claves para el empowerment”, Ed. Granica (2000) p.17

<sup>30</sup> Llano Alejandro, *Gnoseología*, Ed. Universidad de Navarra (1998) p.51.

seres humanos no ponemos el corazón en lo que no creemos<sup>31</sup>”. Para ello la credibilidad del líder y la confianza que en él tienen los empleados es indispensable, ambas se sustentan en la coherencia del liderazgo entre los valores personales y las actitudes realizadas.

Mayor control expresa menor confianza, contrariamente mostrar confianza en los demás ayuda a cambiar los marcos de referencia de la gente. La credibilidad es lo que le confiere al líder, la habilidad para que las cosas se hagan, a partir de allí se transforma en un “entusiasmador” de empleados; su tarea consiste en brindar servicios. Los técnicos de actividades deportivas no ingresan al campo de juego, no hacen goles, triples, *home run* o tries; sin embargo, son los principales motivadores, reclutadores, docentes y servidores de sus jugadores y juegan un papel decisivo a la hora de definir quienes son los ganadores. Los empleados necesitan tener fe en sus líderes, que generen e inspiren confianza en la toma de decisiones; los empleados deben realizar las acciones no sólo porque se les indica, sino porque creen en ellas.

#### **4.1.7 Lealtad y potencial.**

Es difícil que existan compañías que hayan conquistado la lealtad de sus clientes, sin haber previamente conquistado la lealtad de sus empleados. Stephen Covey hace mención al liderazgo basado en principios: la verdadera comunicación despierta confianza y lealtad, ciertamente el centro de gravedad de la lealtad se encuentra en la integridad y coherencia de los líderes de las empresas. Es lógico que las empresas demanden lealtad de sus empleados, como también las organizaciones deberían estar entregando lealtad a ellos. No son solamente los activos de las empresas las que las hacen productivas, ni el capital financiero, sino que también los empleados son parte importante en lo que la hacen diferentes. Un modo de fomentar la lealtad de los empleados, es reconocer los esfuerzos individuales y grupales explícitamente. Los responsables de las empresas deberían ser capaces de explicar a cada empleado, porqué ellos deben y les conviene trabajar para su empresa y no para la competencia o en otra industria. Si no tienen respuestas claras a éstas preguntas, el síntoma es malo pues la lealtad no puede darse por dada ni sentada por ninguna de las partes.

Un área del liderazgo consiste en comunicar a la gente su valor potencial de manera que ellos mismos puedan reconocerlos y convencerse de que son capaces de hacer. El líder con credibilidad y capacidad necesaria para impulsar a sus empleados a que lo sigan en sus procesos visionarios, en lanzarse al vacío hacia lo desconocido, tendrá mayores probabilidades de encontrar soluciones de éxito compatibles que otros. Es importante dar un sentido al trabajo de las personas, que ellas conozcan no solamente el que deben hacer sino fundamentalmente el porqué y para qué.

Cuando las personas entienden que son parte importante de un sistema, encuentran el sentido a sus tareas; de modo contrario son similares a robots, que realizan procesos de manera rutinaria. Es importante considerar a la gente como si fueran semillas, que dirigidas y coordinadas como corresponde tienen la posibilidad de dar frutos abundantes. La actitud del *manager* influye sobre las conductas de las personas y dichas conductas sobre los resultados de las empresas. Las expectativas positivas influyen sobre los resultados obtenidos, liberando el poder de la gente. Para que este potencial pueda ser alcanzado, es muy importante saber esperar tener paciencia, dar tiempo que se pueda pasar de potencia al acto. Las necesidades de orden superior expuestas por Maslow (ver sección 3.2.2), consideran a la autorrealización como la de orden superior. Considerando la persona como un ser íntegro y completo, la realización de su potencial es el camino de la autorrealización, es llegar a ser aquello para lo que estamos capacitados y llamados a ser. Los líderes deberían tener la capacidad para

---

<sup>31</sup> Kouzes Jim, Posner Barry, “Brindar Aliento”, Ed. Granica (2005) p.73.

promover el desarrollo de los otros, es importante que el líder sea el responsable de cuidar del entusiasmo de los empleados.

#### **4.1.8 Reconocimiento y servicio.**

Los líderes buscan diferentes maneras para explicitar los logros de los demás por encima de los propios. Las recompensas y reconocimiento son medios tangibles con los que los líderes pueden mostrar sus valores y los valores de la organización. El aliento brindado por los líderes es fundamental para que ellos mantengan sus motivaciones intactas, para que mantengan el compromiso con la organización y en consecuencia se puedan alcanzar los resultados deseados.

Reconocer pone de manifiesto el interés por la persona y fortalece la confianza entre ellos.; la persona que se siente importante y reconocida trabaja con más entusiasmo. Si los trabajadores se preocupan más allá de lo que corresponde a sus tareas específicas, el resultado es mejor; la gente en buena medida es la responsable para hacer la diferencia; esa actitud está relacionada con el reconocimiento y autoestima que cada uno recibe y se tiene; estos atributos no dependen solamente del monto salarial recibido, ni del puesto ocupado.

Robert Greenleaf<sup>32</sup> considera que el liderazgo se basa en el ser y no en el hacer, diciendo que la primera y principal decisión que debe tomar un líder es asumir su tarea de servicio y pone como ejemplos a Ghandi y Martín Luther King.

El *manager* tiene la responsabilidad de preocuparse que la gente cuente con las herramientas adecuadas para desarrollar sus tareas, si progresa en el trabajo, si hace las tareas que corresponde, si las hace correctamente, si tiene el entrenamiento adecuado. El *empowerment* está íntimamente relacionado con el concepto anterior y es conveniente que toda la jerarquía de la empresa compartiera este pensamiento de servicio. Asimismo es importante interiorizarse si los empleados se sienten a gusto en el trabajo, el líder que sirve y confía en su gente, normalmente tiene gratas sorpresas respecto de las capacidades y potenciales de ellos, siempre tienen que estar disponibles a escuchar los problemas de los empleados. Karl Popper refiriéndose al liderazgo comenta: “El día que las personas ya no acudan a usted con sus problemas, será porque le perdieron confianza o porque sospechan que ya no le importa. En cualquier caso, habrá fracasado como líder”.

#### **4.1.9 Trabajo en equipo**

Una virtud de los líderes es la capacidad para desarrollar equipos de trabajo; si un equipo atraviesa problemas es el líder quien debe resolverlos, procurando por todos los medios posibles mantener un ambiente de trabajo donde las personas se encuentren a gusto y cómodas de participar. El liderazgo es un juego de equipo, para ser competitivos los líderes deberían transformarse en auténticos miembros de equipos, eliminando el concepto de departamentos independientes y desvinculados entre sí.

Un desafío de los líderes es inducir a un equipo hacia fines productivos, que cada uno de lo mejor de sí. El líder debería procurar que cada uno comprenda los intereses de todas las partes creando ambientes de comunicación propicios. El equipo, como las personas individualmente, requiere del *feedback* permanente del superior, sobre como va realizando las tareas. Creer que los empleados conocen correctamente por sí mismos como es su desempeño, es un error. Para que el equipo trabaje armónicamente, es importante tener un objetivo y una visión común compartida por los integrantes, con el objetivo de dirigir los esfuerzos hacia ellos.

---

<sup>32</sup> Greenleaf Robert, *op.cit.*



Blanchard hace referencia al trabajo de equipos y el papel del líder: “Los directivos que se convierten en líderes deben estar dispuestos a dirigir equipos hasta el punto de que éstos puedan trabajar sin ellos; a partir de ese momento, los directivos se convertirán en un miembro más del equipo<sup>33</sup>”.

#### **4.1.10 Valores**

Los valores centrales de una empresa, son los principios esenciales y perdurables de una organización, son fruto de las convicciones más íntimas de los fundadores; son aquellos elementos que se mantienen inalterables a lo largo del tiempo y no dependen de las oscilaciones y cambios de los mercados. Los valores son los elementos en los que se cree, lo que se defiende y se continuará defendiendo aún cuando puedan ocasionar desventajas competitivas. La empresa no debería cambiar sus valores centrales en función de las variaciones de los mercados. Para averiguar si verdaderamente es un valor central para la empresa, es necesario responder a la pregunta ¿si las circunstancias cambiaran y se castigara por defender ese valor, se seguiría haciendo? Si honestamente no es posible responder afirmativamente a esa pregunta, el atributo mencionado no es un valor.

Los líderes no solamente deben creer en sus valores y principios, sino que fundamentalmente sus acciones tienen que ser coherentes con sus creencias. Los seres humanos toman decisiones basándose en los valores que son los que guían su comportamiento. A la gente le gusta compartir su tiempo y trabajo con aquellas personas que comparten valores creencias y formas de interpretar la vida. Los empleados no trabajan solamente por dinero, quieren dar y recibir; cualquier compañía que apueste a tener éxito en el futuro, debe desarrollar un vínculo muy estrecho con sus empleados. Para que una organización sea más eficiente, los valores de las personas deben ser compartidos con los valores de las organizaciones. La eficacia involucra entender a la gente con la que uno trabaja de manera de poder aprovechar sus fortalezas, estilo de trabajo y valores.

#### **4.2 El liderazgo y la ética.**

En la sección 4.1, se expusieron herramientas o características personales que los líderes pueden desarrollar para mejorar sus estilos de liderazgo. Las características mencionadas están relacionadas con los valores de las personas los se encuentran vinculados con la ética de la persona. La ética es la disciplina que se ocupa de lo que es correcto o incorrecto, de lo moralmente bueno o malo; está íntimamente ligada con las personas, como piensan y fundamentalmente como actúan, la coherencia entre dicho pensamiento y su obrar, siempre que éste no sea cuestionable. Para ser ético se requiere respetar a la persona con el objetivo de poder actuar según la regla de oro la que sostiene y se basa a partir del concepto: “haz a los otros lo que quieras que te hagan a ti”.

La integridad de la persona es un valor esencial asociado a la ética personal y está vinculado con la rectitud. La palabra integridad está derivada de entero y tiene que ver con considerar a las personas de un modo completo, que involucre a la totalidad de la persona, no de modo dividido, que actúa correctamente de manera independiente de las circunstancias, es la misma persona pública que privada. Se podría decir que un opuesto a integridad es la corrupción. Dentro de este contexto, los líderes de las organizaciones son los que marcan el camino y fijan las pautas dentro de las cuales los empleados deben desempeñarse.

---

<sup>33</sup> Ken Blanchard, “Las tres claves del *empowerment*”, *op.cit.*, p.116

## **Capítulo 5: LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.**

“No es difícil tomar decisiones  
cuando uno sabe cuales  
son sus valores”

Roy Disney

### **5.1 – Metodología de trabajo realizado.**

El trabajo de campo tiene por objetivo relevar la información necesaria para responder a los interrogantes allí formulados; los cuestionarios a implementar se elaboraron de modo tal que las respuestas sirvieran de base para demostrar los vínculos entre estilos de liderazgo, la motivación de los empleados y la eficiencia en el trabajo. Otro objetivo es obtener información que permita identificar las configuraciones organizacionales (ver sección 2.5) que corresponden a cada encuesta a ser realizada. Luego de hacer un análisis de la metodología de trabajo de campo más eficiente para implementar, se llega a la conclusión que la elaboración y ejecución de una encuesta debe ser diseñada de modo que pueda ser enviada por correo electrónico a los potenciales encuestados y respondida sin dificultades ni dudas por ellos.

Una vez realizada la encuesta a los profesionales seleccionados, se procede a efectuar la tabulación de la información recibida y hacer el análisis de la misma. Este análisis se divide en dos partes, el primero un estudio donde se segmentan y agrupan las variables y la segunda sección en la que se busca hallar regresiones lineales para determinar la existencia de vínculos entre variables.

### **5.2. Diseño del cuestionario.**

El cuestionario es diseñado con un formato que permita su envío por correo electrónico y que sea respondido fácilmente por cada encuestado una vez aclarados los objetivos del mismo. El cuestionario a implementar se divide en tres secciones, con el fin de poder recabar la información necesaria para la tesis:

- Sección A: aspectos generales.
- Sección B: evaluación del superior.
- Sección C: evaluación de motivación y eficiencia organizacional.

En el Apéndice 1 se exponen las diferentes secciones del cuestionario con sus las preguntas planteadas y las opciones para cada respuesta. El cuestionario tiene el formato explicitado en la Tabla 5.

**Tabla 1: Modelo de encuesta implementada.**

TESIS DOCTORAL: ARTURO SANTANGELO

LIDERAZGO, MOTIVACIÓN Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

**SECCION A: ASPECTOS GENERALES**

- 1 - Edad del encuestado
- 2 - Género del encuestado
- 3 - Género del jefe del encuestado
- 4 - Antigüedad en la empresa
- 5 - Cantidad de empleados en la empresa
- 6 - Estilo de Gestión
- 7 - Tipo de Empresa
- 8 - Sector en el que se desempeña
- 9 - Posición que ocupa

Entre 25 y 30  
Masculino  
Masculino  
Entre 5 y 10  
Más de 201  
Gestionada por gerentes no dueños  
Industrial, energía  
Administración, presupuesto, finanzas, comercial  
Jefatura coordinación

**SECCION B: EVALUACION DEL SUPERIOR.**

**1. Respecto de la organización del trabajo, su jefe:**

Organiza las tareas de las personas  
Deja librado a la iniciativa de cada uno la mayoría de las veces.  
Orienta sobre lo que hay que hacer

Muy de acuerdo  
En desacuerdo  
Muy de acuerdo

**2. Respecto de la manera de hacer las tareas que usted debe realizar, su jefe**

Supervisa detalladamente las tareas.  
Deja a usted libre para elegir como hacerlas.  
Realiza ocasionales seguimientos sobre como realizarlas.

Muy en desacuerdo  
De acuerdo  
De acuerdo

**3. Respecto de los concimientos de su jefe, usted considera que:**

Entiende de lo que se habla y cuando es necesario orienta que se debe hacer.  
Entiende pero no dedica tiempo a orientar.  
No se puede aprender mucho de él.

Muy de acuerdo  
En desacuerdo  
Muy en desacuerdo

**4. Cuando su jefe tiene que tomar una decisión, habitualmente:**

Consulta la opinión de la gente que trabaja con él y luego decide.  
Demora el proceso de toma de decisión y le cuesta decidir.  
Decide por sí mismo y luego comunica la decisión tomada.

De acuerdo  
Muy en desacuerdo  
En desacuerdo

**5. Cuando su jefe transmite una indicación:**

Exige su estricto cumplimiento.  
Consigue que se cumplan sus indicaciones porque tiene buenas ideas.  
Tiene escaso contacto con su gente y frecuentemente no transmite indicaciones.

De acuerdo  
De acuerdo  
Muy en desacuerdo

**6. Cuando surge un problema en el trabajo, su jefe:**

Ayuda a resolver el problema conjuntamente con usted y el equipo.  
Adjudica la responsabilidad para resolver el problema al equipo.  
Le cuesta enfrentarse con los problemas.

Muy de acuerdo  
Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
Muy en desacuerdo

**7. El modo de relación de su jefe con sus subalternos es:**

Tiene escaso contacto con su equipo.  
Hace sentir a los demás que él es el jefe.  
Es respetuoso en el trato.

Muy en desacuerdo  
En desacuerdo  
Muy de acuerdo

**8. Su jefe habitualmente:**

Estimula a la gente a que tome decisiones y que asuman responsabilidades  
No le gusta que los empleados decidan por sí mismos.  
No le molesta que decidan, pero no los estimula para que tomen decisiones.

De acuerdo  
Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
En desacuerdo

**9. La presencia y opiniones de su jefe:**

Tienen poco efecto sobre el rendimiento de las personas.  
Afecta al equipo y a veces predispone mal a las personas.  
Aporta con sus opiniones y ayuda al equipo a hacer el trabajo.

En desacuerdo  
Muy en desacuerdo  
Muy de acuerdo

**10. Respecto del trabajo en equipo:**

Fomenta la colaboración Y el trabajo conjunto.  
Prefiere ser el centro del equipo y que las personas se dirijan hacia él.  
Deja librado a que cada uno trabaje por su lado.

De acuerdo  
Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
En desacuerdo

**SECCION C: EVALUACION DE MOTIVACION Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL**

- 1. Mi jefe planteó mis objetivos claramente.
- 2. Considero que dichos objetivos son relevantes y están alineados con los objetivos de la empresa.
- 3. El área en que trabajo es eficiente en el uso de los recursos.
- 4. El fomento del trabajo en equipo que realiza mi superior facilita el logro de objetivos planteados.
- 5. El área en que trabajo detecta oportunidades de mejora y las implementa.
- 6. Mi jefe es eficiente para coordinar las áreas que dependen de él.
- 7. Es habitual el grado de colaboración del equipo de trabajo.
- 8. Frecuentemente obtengo resultados positivos de mi trabajo dado que se me brindan las oportunidades para hacerlo.
- 9. La presencia de mi jefe tiene resultados positivos sobre el rendimiento del equipo.
- 10. Mi superior promueve equipos de trabajo para resolver los problemas.
- 11. Mi superior fortalece y estimula la iniciativa y la creatividad.
- 12. El jefe posee habilidad para conectar situaciones que no están obviamente conectadas y eso le posibilita adelantarse a los problemas.
- 13. El sector en que trabajo posee una alta capacidad para adaptarse a los cambios correctamente.
- 14. El jefe expone como propias ideas de otros.
- 15. Considero que puedo desarrollar mi potencial en mi trabajo
- 16. Mi grado de motivación laboral es óptimo
- 17. Considero que tengo posibilidades de progreso en mi empleo.
- 18. Cambiaría de trabajo por otro de salario similar, pero con un ambiente laboral mejor.
- 19. Considero que podría encontrar un trabajo similar con facilidad.
- 20. Considero que soy reemplazable por otro profesional con un costo anual para la empresa similar al mío.
- 21. Considero que estoy sobrecalificado para las tareas que realizo.
- 22. Mi salario respecto del mercado es:
- 23. Con los recursos que el área en que trabajo tiene asignados, estimo que el grado de eficiencia es un cierto porcentaje respecto del máximo producto lograble.
- 24. Tengo intenciones de buscar activamente un nuevo trabajo en los próximos seis meses

Muy de acuerdo  
Muy de acuerdo  
Muy de acuerdo  
De acuerdo  
Muy de acuerdo  
Muy de acuerdo  
De acuerdo  
De acuerdo  
De acuerdo  
De acuerdo  
De acuerdo  
De acuerdo  
De acuerdo  
De acuerdo  
En desacuerdo  
De acuerdo  
De acuerdo  
De acuerdo  
De acuerdo  
En desacuerdo  
En desacuerdo  
De acuerdo  
De acuerdo  
De acuerdo  
De acuerdo  
Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
Entre 5 y 10 % menor  
Más de 90%  
Si

SI DESEA AGREGAR ALGO RESPECTO DE LIDERAZGO Y MOTIVACION POR FAVOR HACERLO EN CELDA A 94

#### **5.4. Resultados obtenidos.**

Se realizaron 222 encuestas a profesionales de diversas áreas obtenidos a partir del libro de CV publicado por la UCEMA, las que fueron procesadas y tabuladas Partiendo de dicha información se realizaron diferentes segmentaciones, a partir de las que realizaron los cuadros siguientes.

##### **Edad de los encuestados.**

El agrupamiento por edad de los encuestados muestra una distribución con pico entre los 31 y 40 años de edad. Es una representación razonable de la distribución de profesionales que se observa en las empresas.

Tabla 2: Edad de los encuestados

		<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Edad	Menor a 25	19	9
	Entre 25 y 30	67	30
	Entre 31 y 40	95	43
	Entre 41 y 50	37	17
	Mayor a 51	4	2
	<b>Total</b>	<b>222</b>	<b>100</b>

##### **Género de los encuestados y de sus jefes.**

La relación entre géneros de las respuestas recibidas sobre profesionales trabajando fue 2 a 1, es decir que hay dos hombres por cada mujer que trabaja como profesional. Asimismo en la tabla 8 se observa un notorio sesgo hacia las jefaturas masculinas. Se nota que la cantidad proporcional de hombres con jefaturas es superior a la proporción de hombres que trabajan. Se observaba una relación de 2 a 1 en la cantidad de profesionales trabajando, mientras que en las posiciones de jefatura la relación es de 6 a 1. Si bien no es objeto de la presente investigación, esto podría ser una demostración de que las posibilidades de acceso a cargos de jefatura y gerencias de las mujeres resulta inferior al de los hombres.

Tabla 3: Géneros de los encuestados y de sus jefes.

	<b>Encuestados</b>		<b>Jefe del encuestado</b>	
	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Masculino	148	67	191	86
Femenino	74	33	31	14
<b>Total</b>	<b>222</b>	<b>100</b>	<b>222</b>	<b>100</b>

##### **Antigüedad en la empresa.**

La distribución de respuestas en función de la antigüedad laboral muestra una concentración en la permanencia en los trabajos entre 2 y 10 años con 58 % de profesionales dentro de ese rango de antigüedad. Sólo el 19 % de los encuestados presentó una permanencia mayor a los 10 años en su trabajo.

Tabla 4: Antigüedad laboral.

		Cantidad	Porcentaje (%)
Antigüedad	Menor a 2	51	23
	Entre 2 y 5	69	31
	Entre 5 y 10	59	27
	Mayor a 10	43	19
<b>Total</b>		<b>222</b>	<b>100</b>

### Tamaño de empresa.

Existe un alto porcentaje de profesionales que trabajan en empresas grandes con más de 200 empleados. Es un dato relevante y que podría ser fruto de futuras investigaciones respecto del rol y la participación de las pequeñas y medianas empresas al momento de dar empleo a profesionales.

Tabla 5: Tamaño de empresa.

		Cantidad	Porcentaje (%)
Tamaño	Menor a 40 empleados	37	17
	Entre 41 y 200 empleados	45	20
	Más de 200 empleados	140	63
	<b>Total</b>	<b>222</b>	<b>100</b>

### Tipo de configuración organizacional.

Para la asignación de cuál es la configuración organizacional que corresponde a cada encuesta, se utilizaron los conceptos descriptos en el Apéndice 2. Existe una alta cantidad de empresas cuya estructura responde a las burocracias mecánicas, lo que significa una supremacía de trabajos con mayoría de actividades pautadas, estructuradas y dentro de determinados rangos de repeticiones; en éstas actividades el margen de acción de los profesionales, se encuentra acotado por los parámetros definidos por la organización.

Tabla 6: Configuración organizacional.

		Cantidad	Porcentaje (%)
Configuración	Estructura Simple	59	27
	Burocracia Mecánica	104	47
	Burocracia Profesional	15	7
	Adhocracia	34	15
	Estatual	9	4
	Sin fin de lucro	1	0
	<b>Total</b>	<b>222</b>	<b>100</b>

### Posición Jerárquica de los encuestados.

La distribución resultante respecto de la posición jerárquica de las encuestas procesadas, correspondió a una muestra relativamente bien representadas de las pirámides jerárquicas organizacionales, con 61 % de profesionales de base y en posiciones de jefatura, 31 % de Gerencias o mandos medios y 8 % de profesionales que trabajan en Alta Dirección.

Tabla 7: Posición jerárquica.

		Cantidad	Porcentaje (%)
<b>Jerarquía</b>	Dirección	18	8
	Gerencia Media	68	31
	Base - Jefatura	136	61
	<b>Total</b>	<b>222</b>	<b>100</b>

### Remuneración percibida.

El 58 % de los encuestados respondió que la percepción que ellos tienen de su remuneración comparada con la de mercado es que es igual o superior. En la sección 5.5.4 se muestran cruces de variables para estudiar la eventual influencia del salario en las decisiones de búsqueda de trabajo o de motivación laboral.

Tabla 8: Remuneración percibida.

		Cantidad	Porcentaje (%)
<b>Remuneración</b>	Mayor en 10%	17	8
	Mayor en 5%	25	11
	De mercado	86	39
	Menor en 5 %	38	17
	Menor en 10 %	56	25
	<b>Total</b>	<b>222</b>	<b>100</b>

### Intención de buscar activamente trabajo.

El 44 % de los encuestados manifestó intenciones de buscar un nuevo trabajo en el lapso de los siguientes seis meses a la fecha de su respuesta. La utilidad de esta variable está en el cruzamiento de resultados con otras de las expuestas anteriormente (ver sección 5.5)

Tabla 9: Intención de búsqueda de trabajo.

		Cantidad	Porcentaje (%)
<b>Buscará trabajo</b>	Si	97	44
	No	125	56
	<b>Total</b>	<b>222</b>	<b>100</b>

### 5.5 – Análisis cruzado de variables.

En la sección 5.4 se realizaron agrupamientos de variables de modo de individual, es decir de a una variable por vez. En el análisis siguiente, se procedió a realizar cruces de información entre dos ó más variables consideradas relevantes. Para facilitan la interpretación

de lo expuesto en este párrafo, se efectúa una breve síntesis de los conceptos de estilos de liderazgo, motivación y eficiencia descriptos en los capítulos dos y tres.

### 5.5.1 Motivación en función del estilo de liderazgo.

En la sección 2.3 se clasifican de los estilos de liderazgo en tres opciones:

- **Transformacional:** buscan promover los cambios en sus seguidores de modo que puedan desarrollarse, alcanzando una mayor eficiencia y favoreciendo los resultados de la empresa.
- **Transaccional:** instrumentan con sus subordinados, relaciones del estilo premios y castigos en función del cumplimiento o no de los objetivos planteados.
- **Laissez Faire:** son líderes que establecen escaso contacto con sus empleados, le cuesta tomar decisiones, son pasivos y evitan intervenir.

Para cada encuesta recibida del trabajo de campo, la motivación se estimó para cada estilo de liderazgo. Una vez obtenidos dichos valores, se determinó que el estilo de liderazgo predominante para cada respuesta fuera aquel estilo que tuviera mayor porcentaje. Finalmente se realizó un ordenamiento y agrupación por niveles de motivación, agrupándolos en tres categorías: alta motivación (mayor a 70 %), media (entre 50 y 70 %) y baja motivación (menor a 50%), obteniendo los valores de la tabla 15:

Tabla 10: Motivación y estilo de liderazgo.

Grado motivación	Cantidad			Porcentaje (%)		
	Transformacional	Transaccional	Laissez Faire	Transformacional	Transaccional	Laissez Faire
Alta	40		1	26		3
Media	86	8	14	56	24	40
Baja	27	26	20	18	76	57
<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

De los 41 profesionales con alta motivación 40 fueron obtenidos de estilos de liderazgo transformacional. De aquellos empleados que poseen estilos de liderazgos transformacionales el 82 % tienen entre media y alta motivación, mientras que aquellos profesionales liderados por estilos transaccionales 76 % tienen baja motivación y 57 % de los liderados por laissez faire. La tabla 15 muestra la importante relación que existe entre los estilos de liderazgos y la motivación asociada.

Realizando un análisis de frecuencias (cantidad de resultados obtenidos por cada grupo de % de motivación) sobre los resultados obtenidos de motivación para cada estilo predominante tenemos que:

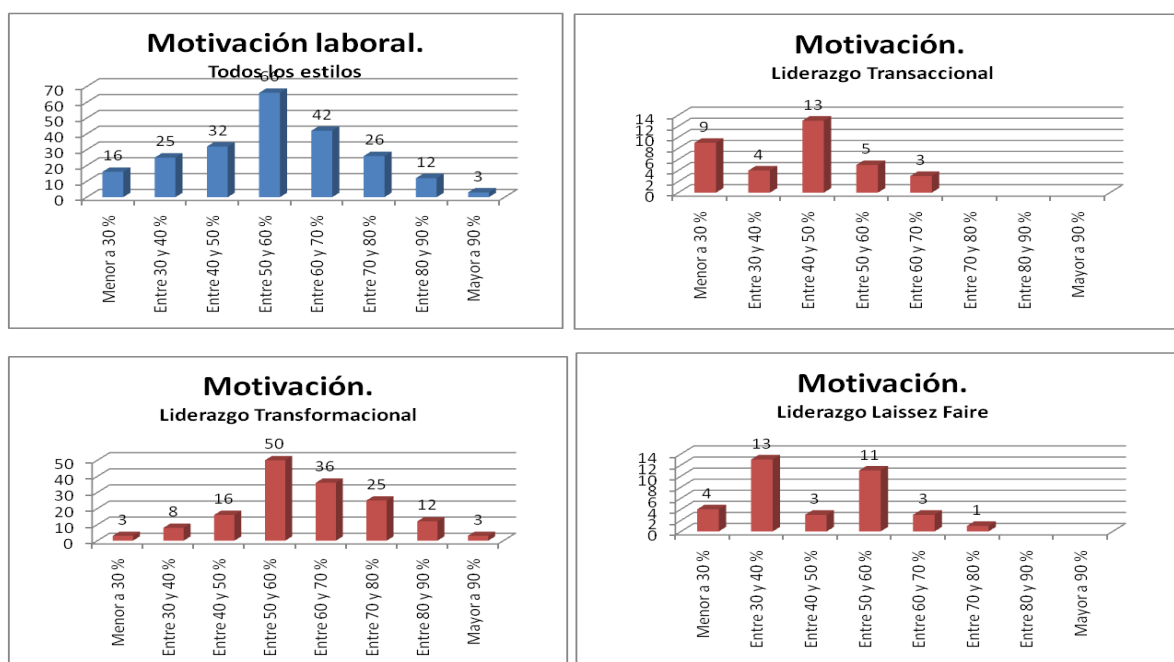
**Tabla 11:** Distribución de frecuencias (motivación)

		Cantidad de respuestas			Porcentaje (%)			
		Total	Transformacional	Transaccional	Laissez Faire	Transformacional	Transaccional	Laissez Faire
<b>Motivación</b>	Menor a 30 %	16	3	9	4	2	26	11
	30 a 40 %	25	8	4	13	5	12	37
	40 a 50 %	32	16	13	3	10	38	9
	50 a 60 %	66	50	5	11	33	15	31
	60 a 70 %	42	36	3	3	24	9	9
	70 a 80 %	26	25		1	16	0	3
	80 a 90 %	12	12			8	0	0
	Mayor a 90 %	3	3			2	0	0
<b>Total</b>		<b>222</b>	<b>153</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Con los datos obtenidos en la tabla 16, se realizó la Figura 7 en la que se muestra la distribución de frecuencias (cantidad de respuestas obtenidas) para cada porcentaje de motivación estimada. En el primer gráfico se muestra la distribución correspondiente a la totalidad de la muestra y en los siguientes la cantidad de encuestas obtenidas segmentando por cada uno de los tres estilos de liderazgo predominantes.

Analizando la figura 7, se observa como el estilo de liderazgo transformacional genera una distribución de frecuencias similar a una distribución normal centrada entre 51 y 70% de motivación, mientras que los otros dos estilos de liderazgo generan distribuciones que están más sesgadas hacia la izquierda, donde los porcentajes de motivación asociados son menores.

**Figura 4:** Los estilos de liderazgo y la motivación laboral.





### 5.5.2 - Eficiencia laboral en función del estilo de liderazgo.

Uno de los objetivos de la investigación fue estimar la existencia o no de un vínculo entre estilos de liderazgo, motivación y grado de eficiencia organizacional. A los efectos del trabajo, la eficiencia fue considerada teniéndose como parámetros la habilidad del jefe de proponer a los empleados objetivos claros, concretos, relevantes y alineados con los objetivos de la organización a cada empleado, el fomento del trabajo en grupo, el grado de colaboración de los integrantes del equipo y el estímulo a la resolución de problemas de modo grupal, creativo y sistémico con capacidad para adaptarse a los cambios. En el Apéndice 2 se explicitan los cálculos realizados para la estimación del grado de eficiencia de cada encuestado.

Asimismo se efectuó una segmentación de las eficiencias estimadas por el modelo en función del estilo de liderazgo predominante. Los valores se muestran en la Tabla 17.

Tabla 12: Relación entre estilos de liderazgo y eficiencia.

Grado eficiencia	Cantidad			Porcentaje (%)		
	Transformacional	Transaccional	Laissez Faire	Transformacional	Transaccional	Laissez Faire
Alta	83	2	1	54	6	3
Media	62	14	12	41	41	34
Baja	8	18	22	5	53	63
<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Los resultados muestran que para el estilo transformacional, el 92 % de los encuestados consideró que el sector liderado por su jefe tenía una eficiencia alta o media, mientras que los liderazgos transformacionales y laissez faire, poseen preponderancia de eficiencia baja (53 % y 63 % respectivamente). La distribución de eficiencias para cada estilo de liderazgo, se describe en la Tabla 18:

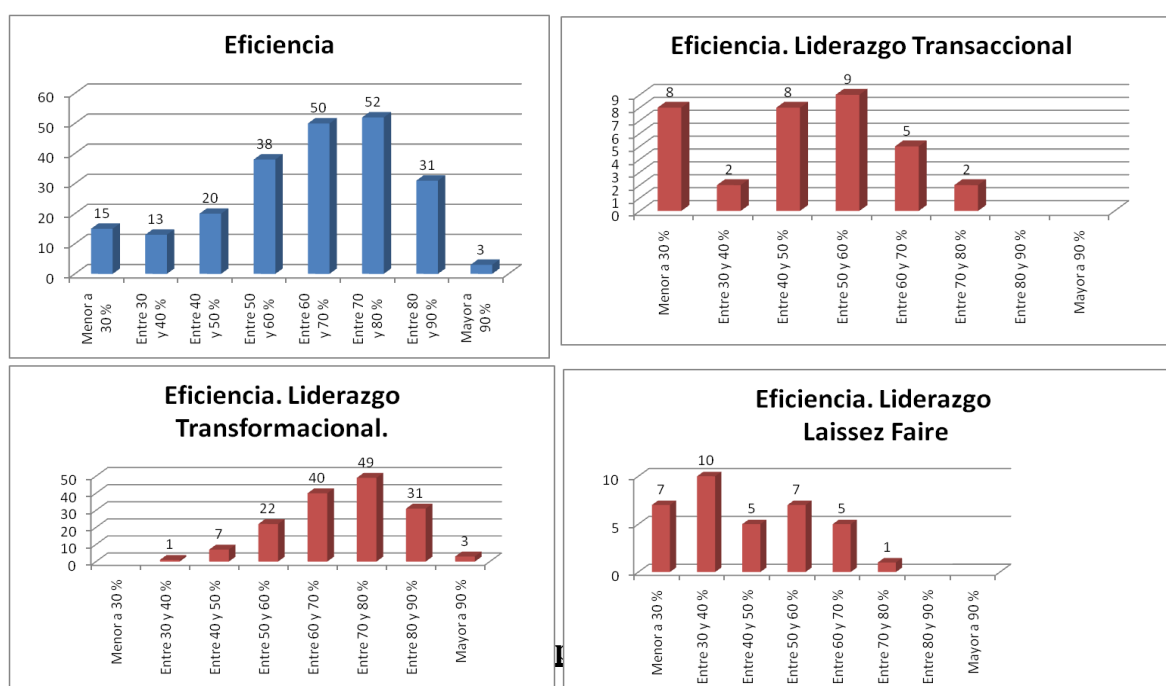
Tabla 13: Distribución de frecuencias de eficiencia.

		Cantidad respuestas			Porcentaje (%)			
		Total	Transformacional	Transaccional	Laissez Faire	Transformacional	Transaccional	Laissez Faire
<b>Eficiencia</b>	Menor a 30 %	15		8	7	0	24	20
	Entre 30 y 40 %	13	1	2	10	1	6	29
	Entre 40 y 50 %	20	7	8	5	5	24	14
	Entre 50 y 60 %	38	22	9	7	14	26	20
	Entre 60 y 70 %	50	40	5	5	26	15	14
	Entre 70 y 80 %	52	49	2	1	32	6	3
	Entre 80 y 90 %	31	31			20	0	0
	Mayor a 90 %	3	3			2	0	0
<b>Total</b>	<b>222</b>	<b>153</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Se observa que la totalidad de encuestas con eficiencia superior a 80 % corresponden a estilo Transformacional y que para los estilos Transaccional y Laissez Faire presentan preponderancia de eficiencia baja (54% y 69% respectivamente).

En la figura 8 se grafican la distribución de frecuencias de la eficiencias estimadas por el modelo; de modo análogo a lo que lo que sucede con la motivación, se observa que estilos de liderazgos transaccionales determinan sectores más eficientes en la administración de los recursos que utiliza. Se observa también que el estilo transaccional provoca valores de eficiencia superiores al laissez faire, lo que muestra que el intercambio de transacciones entre el líder y sus dirigidos tiene alguna influencia positiva en los resultados aún a costa de la motivación de ellos.

Figura 5: Relación entre eficiencia y estilos de liderazgo.



En la sección 5.5 tabla 14, se mencionó que el 44% de los encuestados tenía intenciones de buscar activamente un nuevo empleo. Realizando un análisis más detallado de estos números y segmentando por los estilos de liderazgo resultante de cada respuesta, se puede concluir analizando la tabla 19 que aquellos empleados que son liderados por jefes con estilo de liderazgo transaccional o laissez faire tienen asociadas intenciones de cambio de trabajo mayores que las de los liderados por jefes con estilo transformacional.

**Tabla 14:** Intención de buscar trabajo y estilos de liderazgo

Estilo	Cantidad de respuestas		Porcentaje (%)	
	SI Buscará Trabajo	NO Buscará Trabajo	SI	NO
<b>Transformacional</b>	50	103	33	67
<b>Transaccional</b>	22	12	65	35
<b>Laissez Faire</b>	25	10	71	29
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>125</b>	<b>44</b>	<b>56</b>

Se observa que el 67% de los profesionales que tienen jefes de estilo transformacional, no tienen intenciones de buscar nuevo trabajo, mientras que para los estilos transaccional o laissez faire, dichos valores son considerablemente superiores (65 % y 71% respectivamente). Teniendo en cuenta los costos que implican para las organizaciones el reemplazo de un profesional en términos de curvas de aprendizaje, adaptación a la cultura organizacional, conocimientos específicos de la función y de la experiencia que el empleado que egresa que se lleva consigo, es que jefes con estilo de liderazgo transformacional resultan convenientes para las empresas también en términos de ahorros de costos de capacitación comparados con otros estilos de liderazgo.

#### **5.5.4 - Intención de cambio de trabajo y remuneración percibida.**

El salario recibido por las personas al trabajar es una de las variables a ser tenidas en cuentas por ellas al momento de comenzar a desempeñarse en un empleo. En la medida en que las tareas desarrolladas requieren de poca capacitación, la preponderancia del salario percibido pasa a ser la principal variable a ser tenida en cuenta; por el contrario cuanto mayor especialización y profesionalismo sea requerido, entraran en juego otras consideraciones al momento de comenzar un nuevo empleo o de iniciar la búsqueda de uno nuevo. En la tabla 20, se muestra un resumen del cruce entre las intenciones de cambio o no de trabajo, en función del salario recibido por los profesionales y por estilo de liderazgo de sus jefes.

Tabla 15: Remuneración percibida, estilo de liderazgo e intención de cambio.

		Remuneración percibida	Cantidad de respuestas		Porcentaje (%)	
			SI Buscará Trabajo	NO Buscará Trabajo	SI Buscará Trabajo	NO Buscará Trabajo
Estilo de Liderazgo	Transformacional (153 respuestas)	Mayor 10%	2	11	15	85
		Mayor 5 %	3	16	16	84
		De mercado	20	44	31	69
		Menor en 5 %	11	15	42	58
		Menor en 10 %	14	17	45	55
		Subtotal	<b>50</b>	<b>103</b>	<b>33</b>	<b>67</b>
	Transaccional (34 respuestas)	Mayor 10%	1		100	
		Mayor 5 %	1	1	50	50
		De mercado	10	3	77	23
		Menor en 5 %	3	2	60	40
		Menor en 10 %	7	6	54	46
		Subtotal	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>65</b>	<b>35</b>
	Laissez Faire (35 respuestas)	Mayor 10%	1	2	33	67
		Mayor 5 %	2	2	50	50
		De mercado	7	2	78	22
		Menor en 5 %	5	2	71	29
		Menor en 10 %	10	2	83	17
		Subtotal	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>71</b>	<b>29</b>
<b>Total</b>		<b>97</b>	<b>125</b>	<b>44</b>	<b>56</b>	

Conforme a lo mostrado en la tabla 14, el 44 % de los encuestados manifestó su interés en buscar un nuevo trabajo. En la tabla 20 se efectuó una apertura de dicha información, vinculándola con el salario percibido por los encuestados y con el estilo de liderazgo del jefe. Se observa como en los casos de liderazgos transaccionales, independientemente de la remuneración percibida, la encuesta reveló que la mayoría de los casos no tenían intención de buscar un nuevo empleo.

Por el contrario, para los estilos de liderazgo transaccional y laissez faire, en la mayoría de los casos las intenciones de buscar un nuevo empleo son mayores o iguales que las intenciones de permanecer en los mismos, a excepción del Laissez Faire que necesita remunerar por encima del valor del mercado para que sus profesionales deseen permanecer en el empleo.

### 5.5.5 – Motivación, eficiencia y estilos de liderazgo.

Se realizó un análisis de la información procesada, efectuando un estudio cruzado de variables entre estilos de liderazgo, motivación y eficiencia cuyos resultados se resumen en el tabla 21.

Para el estilo transformacional vemos que de los 153 casos encontrados 121 poseen valores de motivación y eficiencia alta o media (79 %) y solo el 21 % restante presentó valores de por lo menos una de las dos variables como baja. En tanto de los 34 casos con estilo transaccional predominante, 18 presentan la motivación y/o la eficiencia bajas (53%) y en el estilo laissez faire dicha cantidad fue de 15 sobre 35 sobre 35 (43 %).

Tabla 16: Motivación y eficiencia en función de los estilos de liderazgo.

		Cantidad			Porcentaje (%)			
		Eficiencia Alta	Eficiencia Media	Eficiencia Baja	Eficiencia Alta	Eficiencia Media	Eficiencia Baja	
Estilo de Liderazgo	Transformacional (153 respuestas)	Motivación Alta	34	6		22	4	
		Motivación Media	41	40	5	27	26	3
		Motivación Baja	8	16	3	5	10	2
		Subtotal	83	62	8	54	41	5
	Transaccional (34 respuestas)	Motivación Alta						
		Motivación Media	1	7		3	21	
		Motivación Baja	1	7	18	3	21	53
		Subtotal	2	14	18	6	41	53
	Laissez Faire (35 respuestas)	Motivación Alta		1			3	
		Motivación Media	1	6	7	3	17	20
		Motivación Baja		5	15		14	43
		Subtotal	1	12	22	3	34	63
Total		86	88	48	39	40	22	

### 5.5.6 – Motivación, remuneración percibida y estilo de liderazgo.

Con el objetivo de evaluar si la remuneración es una condición necesaria pero no suficiente para fomentar la motivación laboral, en la Tabla 22 se efectúa un análisis de las motivaciones resultantes en función de cada estilo de liderazgo y de la remuneración percibida. Se realiza un conteo de la cantidad de casos presentados de motivaciones alta, media y baja, teniendo en cuenta si la remuneración percibida por los encuestados era mayor, igual o inferior que el salario de mercado. Esta apertura se dividió para cada uno de los tres estilos de liderazgo analizados.

Tabla 17: Remuneración, motivación y liderazgo.

			Cantidad			Porcentaje (%)		
			Motivación Alta	Motivación Media	Motivación Baja	Motivación Alta	Motivación Media	Motivación Baja
Estilo de Liderazgo	Transformacional (153 respuestas)	Salario mayor que el mercado	12	15	5	38	45	16
		Salario de mercado	18	38	8	28	56	13
		Salario menor que el mercado	10	33	14	18	53	25
		<b>Subtotal</b>	<b>40</b>	<b>86</b>	<b>37</b>	<b>26</b>	<b>53</b>	<b>18</b>
	Transaccional (34 respuestas)	Salario mayor que el mercado	0	0	3	0	0	100
		Salario de mercado	0	3	10	0	23	77
		Salario menor que el mercado	0	5	13	0	28	72
		<b>Subtotal</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>26</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>76</b>
	Laissez Faire (35 respuestas)	Salario mayor que el mercado	0	6	1	0	84	16
		Salario de mercado	0	5	4	0	56	44
		Salario menor que el mercado	1	3	15	5	16	79
		<b>Subtotal</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>40</b>	<b>57</b>
Todos los estilos	Salario mayor que el mercado	12	21	9	29	50	21	
	Salario de mercado	18	46	22	21	53	26	
	Salario menor que el mercado	11	41	42	12	44	51	
	<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>108</b>	<b>73</b>	<b>18</b>	<b>49</b>	<b>33</b>	

Se observa que no necesariamente salarios mayores que los de mercado determinan, empleados más motivados. El mayor porcentaje de motivación se presentó en el sector motivación media independiente del salario. La tabla 22 muestra también una mayor sensibilidad de la motivación respecto del estilo de liderazgo que de la remuneración, lo que es compatible con la teoría de Herzberg mencionada.

### 5.5.7 – Motivación, eficiencia y configuración organizacional.

Finalmente se realizó una segmentación para cada estilo de liderazgo predominante, contando la cantidad de respuestas obtenidas para cada configuración planteada y en función del resultado de la motivación y la eficiencia (alta, media, baja) conforme a lo realizado en los casos anteriores, los datos se muestran en las Tabla 23 y 24.

Tabla 18: Motivación, estilo de liderazgo y configuración organizacional.

		Cantidad			Porcentaje (%)			
		Motivación Alta	Motivación Media	Motivación Baja	Motivación Alta	Motivación Media	Motivación Baja	
<b>Estilo de Liderazgo</b>	<b>Transformacional</b> (153 respuestas)	Estatal	2	2	2	33	33	33
		Estructura Simple	12	22	6	30	55	15
		Burocracia Mecánica	17	43	10	24	61	14
		Burocracia Profesional	3	6	1	30	60	10
		Adhocracia	6	13	7	23	50	27
		Sin fin de lucro			1			100
		<b>Subtotal</b>	<b>40</b>	<b>86</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>56</b>	<b>18</b>
	<b>Transaccional</b> (34 respuestas)	Estatal						
		Estructura Simple		2	10		17	83
		Burocracia Mecánica		6	11		35	65
		Burocracia Profesional			1			100
		Adhocracia			4			100
		<b>Subtotal</b>		<b>8</b>	<b>26</b>		<b>24</b>	<b>76</b>
	<b>Laissez Faire</b> (35 respuestas)	Estatal			3			100
		Estructura Simple	1	2	4	14	29	57
		Burocracia Mecánica		8	9		47	53
		Burocracia Profesional		2	2		50	50
		Adhocracia		2	2		50	50
<b>Subtotal</b>		<b>1</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>40</b>	<b>57</b>	
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>108</b>	<b>78</b>	<b>18</b>	<b>49</b>	<b>33</b>	

El análisis de los datos obtenidos, no muestra que existan diferencias significativas entre la motivación obtenida y el tipo de configuración organizacional, independientemente del estilo de liderazgo. Los valores son similares para las diferentes configuraciones

planteadas, por lo que no es posible inferir que exista un estilo de liderazgo que obtenga mejores resultados de motivación para una determinada configuración organizacional.

Tabla 19: Eficiencia, estilo de liderazgo y configuración organizacional.

			Cantidad			Porcentaje (%)		
			Eficiencia Alta	Eficiencia Media	Eficiencia Baja	Eficiencia Alta	Eficiencia Media	Eficiencia Baja
<b>Estilo de Liderazgo</b>	<b>Transformacional</b> (153 respuestas)	Estatal	3	2	1	50	33	17
		Estructura Simple	22	14	4	55	35	10
		Burocracia Mecánica	43	26	1	61	37	1
		Burocracia Profesional	5	5		50	50	
		Adhocracia	10	14	2	38	54	8
		Sin fin de lucro		1			100	
	<b>Subtotal</b>	<b>83</b>	<b>62</b>	<b>8</b>	<b>54</b>	<b>41</b>	<b>5</b>	
	<b>Transaccional</b> (34 respuestas)	Estatal						
		Estructura Simple	1	3	8	8	25	67
		Burocracia Mecánica	1	10	6	6	59	35
		Burocracia Profesional			1			100
		Adhocracia		1	3		25	75
		<b>Subtotal</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>41</b>	<b>53</b>
	<b>Laissez Faire</b> (35 respuestas)	Estatal		1	2		33	67
		Estructura Simple	1	2	4	14	29	57
		Burocracia Mecánica		7	10		41	59
		Burocracia Profesional			4			100
		Adhocracia		2	2		50	50
<b>Subtotal</b>		<b>1</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	<b>34</b>	<b>63</b>	
<b>Total</b>		<b>86</b>	<b>88</b>	<b>48</b>	<b>39</b>	<b>40</b>	<b>22</b>	

De manera similar a lo que sucede con la motivación (tabla 23), la eficiencia estimada es similar dentro de un mismo estilo de liderazgo para las diferentes configuraciones organizacionales. Las tablas 23 y 24 muestran que no existe una configuración determinada que por sus características particulares para la cual sea mejor implementar un estilo de liderazgo determinado; los valores de motivación y eficiencia obtenidas éstas dos variables están ligadas al estilo de liderazgo y que dichos estilos son relevantes y aplicables en cualquier tipo de configuración organizacional.

Es importante destacar que dada la escasa cantidad de encuestas obtenidas para los estilos de liderazgo transaccional y laissez faire (34 y 35 respectivamente), no resulta conveniente obtener conclusiones significativas para ambos estilos al momento de realizar la apertura de la información por cada una de las configuraciones organizacionales mencionadas. Para poder efectuar una apertura y analizar el impacto de los dos estilos de liderazgo mencionados, resulta necesario obtener una cantidad superior de encuestas.



## **5.6 Análisis de regresiones entre variables.**

Otro de los objetivos de la investigación fue indagar respecto de la existencia de relaciones de dependencia entre los diferentes estilos de liderazgo y la motivación laboral asociada y con la eficiencia del sector. Con la información obtenida y tabulada del trabajo de campo, se procedió a la realización de una tabla en la que se pudieran representar las diferentes opciones que había en el cuestionario para cada pregunta. El modo de realización de dicha tabla y su correspondiente codificación se expone en el Apéndice 2.

Se realizaron regresiones lineales entre algunas de las variables relevadas. Una regresión lineal es una herramienta de análisis cuyo objetivo es encontrar una ecuación de una recta que “mejor ajuste a un conjunto de puntos”; utiliza el método de “cuadrados mínimos” para ajustar a dicha recta a una serie de observaciones para analizar de que manera los valores de una o más variables independientes afectan la variable dependiente. El modelo de regresión tendrá por objetivo encontrar una ecuación de una recta:

$$y = a_0 + \sum \alpha_i x_i = a_0 + \alpha_1 x_1 + \alpha_2 x_2 + \alpha_3 x_3 + \alpha_4 x_4$$

Donde los coeficientes  $a_i$  se obtienen de la regresión y las variables  $x_i$  son los valores que tienen las variables independientes.

En el caso del estudio de ésta investigación, se analizará la influencia de los estilos de liderazgo sobre la motivación de los empleados. Las regresiones se realizaron considerando la información obtenida en las 222 respuestas recibidas. Lo relevante al momento de analizar la información obtenida por la regresión es analizar dos puntos:

- Si el signo de la variable es el esperado.
- Si el coeficiente obtenido es significativamente diferente a cero. Para ello se analiza el coeficiente de la probabilidad, que indica la probabilidad de que el coeficiente sea igual a cero.

### **5.6.1 Regresión 1: estilos de liderazgo, salario y motivación.**

El objetivo de la regresión fue el de determinar una relación lineal entre la Motivación laboral que es la variable dependiente y las variables independientes propuestas de modo de llegar a obtener una ecuación de una recta que relacione las variables mencionadas:

- Variable dependiente = Motivación (Mot)
- Variables independientes=
  - Porcentaje estilo Transformacional (%Tf)
  - Porcentaje estilo Transaccional (%Ts)
  - Porcentaje estilo Laissez Faire (%LF)
  - Remuneración percibida (sal)

$$Mot = a_0 + \alpha_1 \%Tf + \alpha_2 \%Ts + \alpha_3 \%LF + \alpha_4 sal$$

Donde

- $a_0$  es la ordenada al origen o constante.
- $\alpha_1$  es el coeficiente del estilo Transformacional.
- $\alpha_2$  es el coeficiente del estilo Transaccional.
- $\alpha_3$  es el coeficiente del estilo Laissez Faire.
- $\alpha_4$  es el coeficiente de la variable salario percibido.

Los valores obtenidos para la regresión planteada son los mostrados en la tabla 25.

Tabla 20: Datos obtenidos de la Regresión 1.

Variable	Coefficiente	Std. error	Valor t	Nivel significancia	Relevancia
Constante	0.235	.095	2.467	.014	
Transformacional	0.529	0.072	7.36	0.00	Significativo al 5 %
Transaccional	-0.113	0.080	-0.413	0.159	No significativo
Laissez Faire	-0.106	0.073	-1.458	0.146	No significativo
Salario	0.021	0.009	2.426	0.16	Significativo al 10 %

$R^2 = 42\%$

Por lo tanto la motivación predicha por el modelo es:

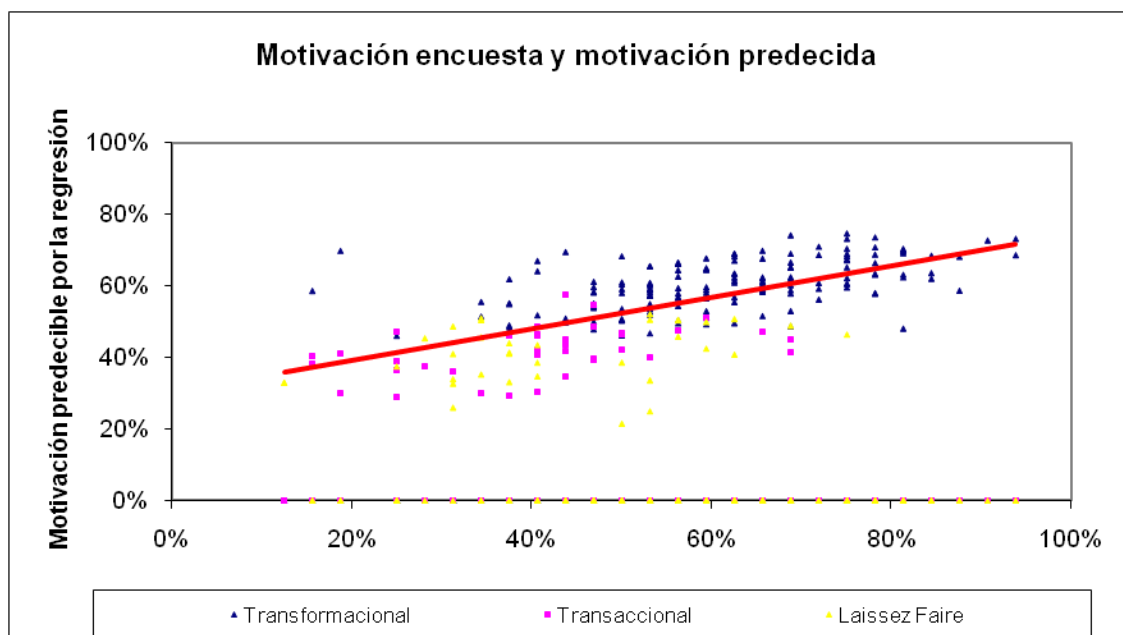
$$\text{Mot} = 0,235 + 0,529 \times (\%Tf) - 0,113 \times (\%Ts) - 0,106 \times (\%LF) + 0,021 \times (\text{sal})$$

El modelo SPSS utilizado para correr la regresión indica un valor de  $R^2$  de 42,5 % lo que significa que las variables planteadas como independientes explican ese porcentaje de la motivación. El resto de la motivación está explicada por otras variables. Los signos negativos de los coeficientes de los estilos transaccional y laissez faire indican que cuanto mayor es la incidencia de estos estilos, menor será la motivación asociada en los empleados.

La última columna de la tabla 25, muestra el nivel de significancia de la variable. La variable estilo liderazgo transformacional es relevante al 5 %, lo que muestra una relación directa entre esta variable y la motivación obtenida. Por su parte la variable salario resulta significativa al 10%, lo que dice que la motivación es sensible al nivel de remuneración pero con una relevancia menor que el estilo de liderazgo.

En la Figura 9 se muestra la relación entre la motivación estimada para cada encuesta en función del estilo de liderazgo predominante y la motivación que el modelo de regresiones predice.

**Figura 6: Motivación resultante de las encuestas y predicha por la regresión.**



Cada punto de la figura pertenece a una combinación entre el valor de la motivación calculada en la encuesta (eje x) y el valor de la motivación que el modelo de regresiones estimó en función de los datos obtenidos para esa encuesta. Se marcaron con diferentes símbolos para distinguir las respuestas correspondientes a cada estilo predominante.

### 5.6.2 Regresión 2: estilos de liderazgo, salario y eficiencia.

El objetivo de la regresión es determinar una relación lineal entre la eficiencia laboral que es la variable dependiente y las mismas variables independientes propuestas en la regresión 1:

- Variable dependiente = Eficiencia (Efic)
- Variables independientes=
  - Porcentaje estilo Transformacional (%Tf)
  - Porcentaje estilo Transaccional (%Ts)
  - Porcentaje estilo Laissez Faire (%LF)
  - Remuneración percibida (sal)

$$Efic = a_0 + \alpha_1 \%Tf + \alpha_2 \%Ts + \alpha_3 \%LF + \alpha_4 sal$$

Donde los coeficientes son los mismos que en la regresión 1 Los valores obtenidos para la regresión planteada se muestran en la tabla 26:

Tabla 21: Datos obtenidos de la regresión 2.

Variable	Coefficiente	Std. error	Valor t	Nivel significancia	Relevancia
Constante	0.042	0.064	0.657	0.512	
Transformacional	0.870	0.48	18.017	0.000	Significativo al 5 %
Transaccional	0.076	0.054	1.42	.157	No significativo
Laissez Faire	-0.130	0.49	-2.659	0.008	No significativo
Salario	0.006	0.06	1.081	0.281	No significativo

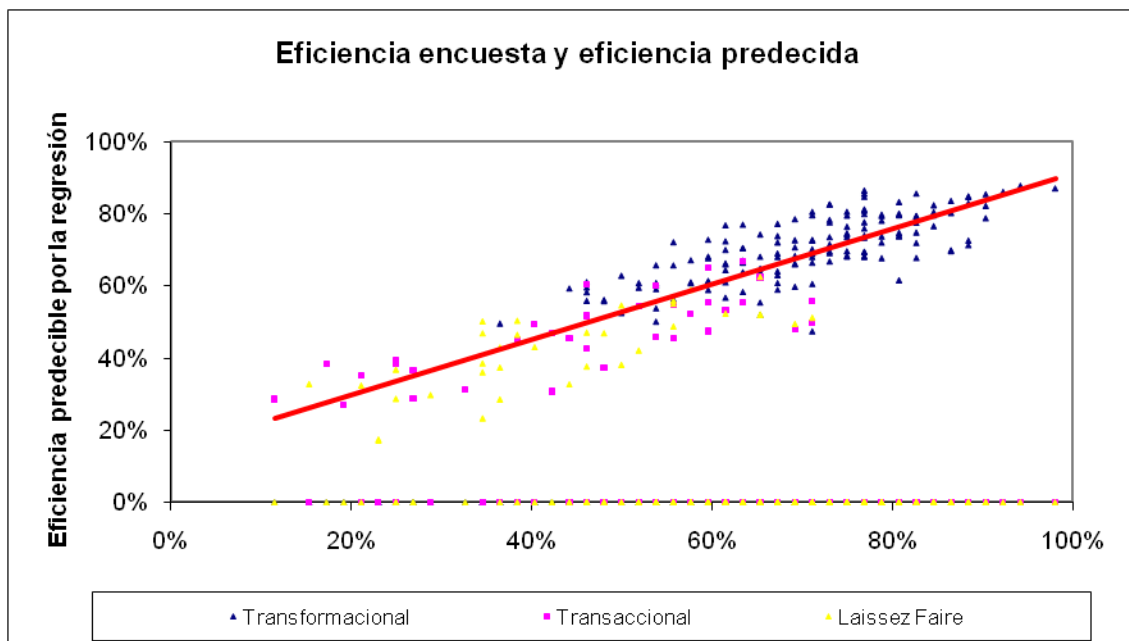
$$R^2 = 72.6 \%$$

$$Efic = 0,042 + 0,87 x (\%Tf) + 0,076 x (\%Ts) - 0,130 x (\%LF) + 0,006 x (sal)$$

El modelo SPSS utilizado para correr la regresión indicó un valor de  $R^2$  de 72.6 % lo que significa que las variables planteadas como independientes explican ese porcentaje de la eficiencia. Es interesante observar que el signo negativo de los líderes laissez faire implica que los mismos son contraproducentes para las eficiencias de los empleados. También es destacable observar que el salario percibido no resulta significativo al momento de estimar la eficiencia a diferencia de lo obtenido para la motivación donde el salario era significativo al 10%.

En la Figura 10 de manera análoga al Figura 9 se muestra la relación entre la eficiencia estimada para cada encuesta en función del estilo de liderazgo predominante y la eficiencia que el modelo de regresiones predice conforme a la ecuación propuesta anteriormente.

Figura 7: Eficiencia estimada en las encuestas y predecida por la regresión.



### 5.7 – Conclusiones del trabajo de campo.

La información relevada en la encuesta ha sido de utilidad para los objetivos planteados en la presente tesis, a pesar de que la muestra obtenida en el trabajo de campo no es probabilística, ni diseñada como representación de un universo conocido.

La tabla 9 de la sección 5.5.1 muestra la existencia de una relación entre estilos de liderazgo transformacionales y la motivación de los empleados. Las personas que trabajan para jefes transformacionales presentaron en su mayoría media o alta motivación (82%) y de aquellas respuestas que presentaron alta motivación el 97 % correspondió a líderes transformacionales (40 de 41). Simultáneamente, liderazgos de estilo transaccional y laissez faire tienen asociadas bajas motivaciones (76 % y 57 % respectivamente). La regresión 1 del párrafo 5.6.1 verifica lo anterior con un grado de significancia menor al 5%, es decir que cuanto mayor sea la preponderancia de estilos transformacionales es esperable que la motivación laboral sea mayor.

En este caso también se verifica que los estilos transformacionales determinan grados de eficiencia mayores que los otros dos estilos, dado que el 95 % de los mismos presentan eficiencias altas o medias, mientras que el 53 % de los transaccionales y el 63 % de

los laissez faire son de eficiencia baja. La regresión 2 desarrollada en 5.6.2 confirma que estilos de liderazgo transformacionales propician eficiencias superiores.

Es interesante observar que el estilo transaccional tiene una eficiencia superior al laissez faire, si bien la motivación asociada es menor. Esto se puede deber a que las propuestas de premios y castigos característicos del estilo transaccional pueden resultar eficientes dentro de determinadas circunstancias, pero que traen aparejado una menor motivación laboral.

Otro parámetro para ser tenido en cuenta por las organizaciones al momento de evaluar las conveniencias de elegir jefaturas con un estilo determinado, es tener presente las intenciones de buscar un nuevo trabajo que manifestaron los profesionales encuestados. De aquellos que trabajan con jefes transformacionales, el 67 % manifestó su intención de no buscar un nuevo empleo (tabla 19), mientras que dicho valor se eleva considerablemente para estilos transaccional y laissez faire (65 % y 71 % respectivamente).

Los valores observados en la encuesta y confirmados por las regresiones, muestran una estrecha relación entre estilos de liderazgo transformacional y mayor motivación y eficiencia. Al mismo tiempo esta mayor motivación trae aparejada una menor intención o deseo de cambio de trabajo por parte de los profesionales. Empleados más motivados, permiten obtener resultados más eficientes en la gestión y las tasas de rotación de los mismos disminuyen; estos son elementos importantes considerando que los costos que deben incurrir las organizaciones para reemplazar a sus profesionales suelen ser elevados en términos de inversiones para la búsqueda, selección, capacitación y tiempo requerido para que el profesional desarrolle la curva de aprendizaje de sus funciones.

Por otra parte, estilos de liderazgo transaccionales y laissez faire, mostraron valores de motivación y de eficiencias menores. También es importante resaltar los números mostrados en la tabla 20 donde se observa que las intenciones de cambiar de trabajo están más determinadas por el estilo de liderazgo que por la remuneración percibida. Este cruce de variables, muestran estar de acuerdo con la teoría de motivación de Herzberg (ver sección 3.2.5), quien propuso que la remuneración es una variable necesaria para el buen rendimiento pero que por sí sola no es un factor motivante de las personas. La tabla 20 también muestra que en determinadas ocasiones es necesario el pago de remuneraciones por encima de las de mercado para retener a las personas, lo que implica mayores costos para las organizaciones ocasionados por liderazgos deficientes.

## **CAPITULO 6: CONCLUSIONES.**

“Todo jefe debería poder responder a la pregunta:

¿Porqué alguien querría ser liderado por usted?”

(Jeff Goffee)

### **6.1 Conclusiones generales.**

En el primer capítulo se plantearon los objetivos del trabajo de investigación a desarrollar, donde se formulaban preguntas sobre la existencia o no de una vinculación entre motivación laboral y estilos de liderazgo. También se quería demostrar si empleados más motivados tenían consecuencias favorables para la organización pues mejoraban la eficiencia de la empresa.

En el capítulo 2, se realizó un resumen del concepto liderazgo, mostrando las diez funciones propuestas por Mintzberg sobre las actividades que desarrollan los líderes. De entre las diez funciones en la presente tesis se ha hecho énfasis en la funciones de motivador que tienen los responsables de conducir grupos de trabajos. El marco teórico elegido para la clasificación sobre los estilos de liderazgo fue el propuesto por Burns y Bass quienes los dividieron entre transaccionales, transformacionales y laissez faire. Los primeros se caracterizan por establecer relaciones del tipo premio – castigo con sus subordinados donde el cumplimiento o no de los objetivos planteados determinará una recompensa asociada, estableciendo transacciones con los empleados de manera sistemática. Los líderes transformacionales procuran el desarrollo de las personas de manera que puedan acercarse al potencial del que son capaces de alcanzar y los laissez faire se distinguen por la dificultad para tomar decisiones e involucrarse en los problemas.

En los capítulos 3 y 4 se efectuó una recopilación de diferentes teorías sobre la motivación laboral y se presentaron una serie de herramientas que los líderes pueden desarrollar para mejorar el vínculo con sus subordinados. Con el objetivo de probar las hipótesis planteadas, se diseñó un cuestionario de modo de recabar información que pudiera dar respuesta a las mismas. Se efectuaron 222 encuestas a profesionales provenientes de diversos ámbitos y el análisis de la información recabada queda detallada en el capítulo 5.

En el mencionado capítulo se observa que existe un estilo de liderazgo que tiene una correlación positiva con la motivación. Los resultados obtenidos por los líderes de características transformacionales llevaron a tener empleados con alta motivación y también valores de eficiencia laboral superiores. Asimismo, se verificó que dichos estilos de liderazgo, determinan en sus dirigidos menores intenciones de cambio de trabajo o lo que es análogo vínculos más estrechos y sustentables con las empresas; también se han verificado situaciones en que empleados que perciben que su remuneración es menor que la de mercado, no tienen intenciones de cambio, es decir que estilos de liderazgo transformacionales pueden llegar a contrarrestar en determinadas situaciones la deficiencia derivadas por el hecho de abonar remuneraciones menores que las de mercado.

Por su parte los estilos transaccional y laissez faire, presentaron valores similares de motivación y eficiencia con preponderancia de porcentajes bajos de ambos parámetros. Se observó que el estilo transaccional resulta levemente más eficiente que el laissez faire, es decir que el sistema que implementan de premios y castigos dentro de determinadas circunstancias pueden obtener mejores resultados a costa de menores valores de motivación.

Las respuestas obtenidas en lo referido a motivación, estilo de liderazgo y remuneración percibida (tabla 22) y la regresión realizada (ver sección 5.6.2) están alineados con la teoría de Herzberg (ver sección 3.5.2) sobre el carácter necesario o higiénico del salario. Es decir que el salario por sí mismo es un requisito necesario pero no suficiente para motivar, pues los empleados requieren de otras condiciones laborales para sentirse estimulados. Sin remuneración acorde con el mercado se requiere de un liderazgo superior de modo de compensar ese déficit en la retribución económica.

En su trabajo de tesis doctoral, Mintzberg se preguntaba que tareas hacían los líderes y llegó a la conclusión que las tareas desarrolladas por ellos podían ser resumidas en el mencionado decálogo de funciones (ver sección 2.2). Efectuando un análisis de dichas funciones en detalles, se puede observar que las mismas se vinculan más con la parte del **ser** de la persona que con el **hacer** cosas. Los individuos desean ser liderados por personas y no por roles o actuaciones de jefes que ejercen el poder usando su posición jerárquica.

Estos vínculos con el **ser** de las personas, son características del estilo transformacional y el trabajo realizado en la presente investigación, verifica que este estilo de liderazgo genera mejores condiciones de motivación y eficiencia en los subordinados.

Dirigir y guiar un grupo de personas implica una responsabilidad para quien lo realiza. Ocuparse de las personas, escucharlos, ser empáticos con ellos no es una actitud de altruismo por parte del líder, sino que es interesarse indirectamente por los resultados de la compañía. Kelleher<sup>34</sup> fundador y presidente de la compañía de aviación *Southwest* avala este principio, explicando que en su compañía primero están los empleados, luego los clientes y después los accionistas, pues “una compañía no decide como tratar a los clientes, solo puede decidir cómo tratar a los empleados. Ellos a su vez decidirán cómo tratar a los clientes”. Los resultados de la compañía la ubican como una de las más exitosas en la industria aérea.

Una última consideración es la referida al liderazgo y la ética. Las empresas eligen los valores que las representan e identifican, y es habitual que dentro de la descripción de los mismos figuren como relevante lo referido al comportamiento ético de la organización. Es importante que para llevar adelante e implementar los valores declarados, los responsables de conducir a las compañías tengan alineados sus propios valores personales con los de la empresa. El tema de la ética no debe ser soslayado al momento de designar a las autoridades, pues las conductas éticas de los líderes marcan y definen a una compañía. Cuando los responsables se comportan éticamente y son respetuosos de los valores declarados por la empresa, los empleados reconocen, respetan y valoran esas actitudes.

Resulta relevante enfatizar que la tesis solamente ha estudiado la relación entre estilos de liderazgo, motivación y eficiencia. El concepto de eficiencia fue relacionado con la habilidad del líder de fijar objetivos claros y relevantes a sus empleados con definiciones de responsabilidades para cada uno, la capacidad para de mejora que implementa y las reducciones de costos que puede implementar. La medición de la eficiencia realizada no fue realizada con el objetivo de vincularla con los resultados de las organizaciones, pues éstos se encuentran relacionados con muchos otros factores exógenos y endógenos, como ser condiciones de mercado, competencia, competitividad, variables macroeconómicas en general. Asimismo dentro de la organización existen diversas áreas en una misma empresa (marketing, comercial, operaciones, administración) y la interacción sistémica entre todas

---

<sup>34</sup> Revista Gestión, Volumen 13 número 4.

éstos factores y las condiciones macro y microeconómicas definen los resultados de la empresa.

## **6.2 El aporte de la tesis a la administración.**

El trabajo de campo realizado permitió una demostración empírica con una cantidad de encuestas relevante, de la existencia de una relación directa entre el estilo de liderazgo implementado por cada jefe y la motivación que determina dicho estilo en sus dirigidos. También se pudo corroborar que el estilo que posibilita que los empleados trabajen más motivados es relevante y favorece a mejorar la eficiencia del sector que lidera dicho jefe.

En la tabla 22 del capítulo 5 se puede observar como remuneraciones superiores a las de mercado no necesariamente determinan valores superiores de motivación, sino que ésta se encuentra más influenciada por los estilos de liderazgo. También se ha podido demostrar que estilos deficientes de liderazgo circunstancialmente necesitan de remuneraciones superiores a las de mercado para retener a los profesionales con el incremento de costos que ocasiona para las empresas.

Un aporte de la tesis ha sido poder verificar por medio de un trabajo de campo de conceptos vertidos en numerosos libros, como el carácter necesario pero no suficiente del dinero como motivador, o que líderes transformacionales motivan más a sus empleados. El presente trabajo puede servir de base a organizaciones que tengan intenciones de evaluar los estilos de liderazgo de las jefaturas que tienen y determinar la eficiencia con la que dichos jefes conducen a sus subordinados.

El trabajo desarrollado muestra que ser líder involucra más funciones que simplemente dar indicaciones, y que en la medida en que ellos se esfuercen por tratar de entender el comportamiento humano, como actúan las personas, cuales son las necesidades que tienen, la relación con ellos será más fluida y consecuentemente los resultados mejores. Para ello es importante el proceso que los departamentos de recursos humanos llevan a cabo al momento de la selección de los líderes y es relevante tener en cuenta que es difícil que las personas cambien sus estilos a lo largo del tiempo.

Los líderes deben desafiar a los empleados para que sean capaces de desarrollar el potencial que ellos tienen, alentándolos a buscar resultados y compartiendo las recompensas, vinculando sus tareas a los desempeños de las empresas; la gente sufre frustraciones si percibe que su trabajo no tiene efectos concretos. El liderazgo debería ser visto, no como lo que el jefe le indica hacer a los empleados, sino lo que el líder hace conjuntamente con los dirigidos.

Los líderes deben ser capaces de responder a lo que Goffee<sup>35</sup> plantea ¿Porqué alguien querría ser liderado por usted? Los que son efectivos responden a esta pregunta cada día con lo que dicen y con lo que hacen.

---

<sup>35</sup> Goffee Rob y Jones Gareth., “¿Why should anyone be led by you?” *Harvard Business Review* Sep 2000