



Fecha de presentación: marzo, 2020 Fecha de aceptación: mayo, 2020 Fecha de publicación: julio, 2020

12

Liderazgo y su incidencia en la motivación laboral de una empresa

Leadership and its impact on the work motivation of a family business

MSc. Karina Muñoz Loor¹

kmunoz@uteg.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5295-1516>

Dr. Arcadio Jacinto Giacomán Jiménez²

arcadio-giacoman@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5385-7388>

MSc. Gustavo La Mota Terranova³

glamota@uteg.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2783-6644>

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Muñoz Loor, K., Giacomán Jiménez, A. J. & La Mota Terranova, G. (2020). Liderazgo y su incidencia en la motivación laboral de una empresa. Revista Mapa, 12(20), 202- 217. Recuperado de <http://revistamapa.org/index,php/es>

¹ Docente investigador, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

² Docente investigador, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

³ Docente investigador, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

MAPA | Revista de Ciencias Sociales y Humanística

Volumen 4 | No 20 | marzo-julio, 2020



RESUMEN

El liderazgo es la variable de la motivación laboral de una empresa familiar, el trabajo fue realizado a 47 empleados de una empresa de consumo masivo, los cuestionarios aplicados fueron el de Maslow de Motivación y el de Liderazgo de Lewing, se utilizó el diseño descriptivo. Como resultados que para formar una organización sustentable es necesario incrementar la motivación en sus empleados y potenciar el rol de líder de sus directivos, como la protección y seguridad y la autorrealización, de obtuvo una puntuación alta, la subvariable de sociales y de pertenencia obtuvo un puntaje alto y de autoestima con un puntaje de medio, en la variable de liderazgo las puntuaciones que se obtuvieron fueron de liderazgo autócrata 34%, democrático 35% y liberal 31%. Dentro de los resultados se puede indicar que los empleados poseen una motivación alta por las actividades que realizan y que están inciden en los estilos de liderazgo de acuerdo a la percepción está establecida que cada empleado percibe de los jefes de cada área.

Palabras clave: empleados, motivación, liderazgo

ABSTRACT

Leadership is the variable of work motivation in a family business, the work was carried out on 47 employees of a mass consumer company, the questionnaires applied were Maslow's Motivation and Leadership Lewing, descriptive design was used. As a result, to form a sustainable organization it is necessary to increase the motivation in its employees and enhance the leadership role of its managers, such as protection and safety and self-realization, it obtained a high score, the sub-variable of social and belonging obtained a high score and self-esteem with a score of medium, in the leadership variable the scores obtained were leadership autocratic 34%, democratic 35% and liberal 31%. Within the results it can be indicated that the employees have a high motivation for the activities they carry out and that they affect the leadership styles according to the perception that each employee perceives of the heads of each area is established.

Keywords: employees, motivation, leadership

INTRODUCCIÓN

Los procesos de cambio que se notan en las organizaciones tienen su base en el ser humano, es decir en los trabajadores de una organización. Según David (2003), hace alusión a la gestión estratégica definiéndolo como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan que una empresa alcance los objetivos, en cambio según Chiavenato (2009), afirma que las empresas obtienen más productividad si las condiciones en las que son sometidos los trabajadores son adecuadas a las competencias que cada uno realiza en función de estímulos que el empleador entrega al colaborador. Por otra parte, se analiza las condiciones del entorno al cual los son sometidos, Castellanos (2013), indica que corresponde a las percepciones compartidas que los miembros de una organización tienen de las estructuras, procesos y entorno del medio laboral, y constituye un importante indicador del funcionamiento de la organización.



El grado de motivación, satisfacción y compromiso de los miembros que se desarrolla en una empresa familiar de consumo, donde se realiza una evaluación de la gestión estratégica del talento humano para poder medir la incidencia en el clima laboral de la organización, de tal manera que se pueda dar respuesta a la problemática identificada.

Con la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el intenso movimiento en busca de la calidad y la productividad en la mayoría de las empresas, surge una elocuente prueba de que la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de las empresas provienen de las personas que trabajan en ella, conocido como el Talento Humano.

Es por esta razón que, en las organizaciones públicas o privadas, se debe poner énfasis en la gestión estratégica o en la administración de los recursos humanos, puesto que este es la base para generar una ventaja competitiva en el mercado, además de aportar con el desarrollo personal y profesional de cada uno de ellos de tal manera que solo se genera valor hacia el cliente externo, sino también en el cliente.

Un estudio desarrollado por Rodríguez Díaz & Santofimio Martínez (2016), denominado Modelo de Gestión Estratégica del Talento Humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional, en la Universidad Libre de Colombia, mediante este estudio se evidenció una mejora en las relaciones de trabajo y en la productividad de la empresa. Es así que, se cita el estudio realizado por Moreira (2018), el desempeño laboral es el resultado de todas las mejoras que un directivo ejecuta en virtud de cuanto valor agregado incorpora a los empleados, esto permitirá una mejora en la forma en que el trabajador percibe a la empresa.



La misión es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados (David, 2014).

El clima laboral se deriva de las propuestas administrativas que otorgan una importancia determinante al factor humano dentro de la organización, en particular la escuela de las relaciones humanas y las teorías de la motivación (Prieto Herrera, 2012).

Según Albiazu Gallastegi & Landeta Rodríguez (2016), las organizaciones no solo necesitan de la gestión estratégica sino también de todos los insumos que la organización pueda aportar y señala que el más importante es la motivación que podamos dar a nuestros trabajadores.

En cambio, acerca del proceso de dirección, (Bernal Torres & Sierra Arango, 2013), expresan que se refiere a la conducción de las personas que laboran en las organizaciones para el logro de objetivos previstos en la planeación. Para conocer si hay una adecuada dirección, se debe de cumplir con los procesos de planeación y organización, puesto que la dirección cumple con el rol de encaminar las actividades planificadas y organizadas para la institución.

El liderazgo según Bernal Torres & Sierra Arango (2013), mencionan que el liderazgo es entendido como el proceso de interacción entre los directivos de las organizaciones y los colaboradores, que consiste en inspirarse confianza y apoyo mutuamente para el logro de los objetivos organizacionales y personales en el contexto de las organizaciones.

“La motivación es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, a una tendencia concreta, a un comportamiento

especifico, esto puede ser consecuencia de un estímulo externo o interno de los procesos mentales” (Chiavenato, 2011, pág. 41).

La Teorías motivacionales de Higiene de Herzberg indica que el enriquecimiento del trabajador debe ser preocupación principal de la gerencia, si lo que esta busca es una mayor motivación en sus empleados. En otras palabras, los puestos de trabajo deben incluir, además de los factores de higiene, todos aquellos factores motivadores que le permitan al empleado, Hombre- Abraham, satisfacer las necesidades de crecimiento personal. (Pinto J. f., 2002).

En la teoría motivacional X y Y de McGregor según (Madero-Gómez & Rodríguez Delgado, 2018) referente a las ciencias administrativas, en la motivación y en el estudio de las relaciones interpersonales, son principalmente cuando se da en la relación jefe-colaborador entre ellas directivos, gerentes o personas con colaboradores a su cargo, han encontrado sensaciones de confusión y frustración, tratando de determinar cuál es la mejor manera de realizar el trabajo.

En la Teoría de la Motivación Humana de Maslow o también llamada teoría de la Jerarquía de las Necesidades (Golovina & Valle 2013) estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica de tal modo que una de las necesidades solo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores y con esto la motivación para poder satisfacerlas, estas necesidades se presentan en forma de una pirámide.

Algunos autores sostienen que estas necesidades son motivaciones sociales, ya que se aprenden de una manera no consciente, como producto de enfrentarse activamente al medio, las personas se mueven a través de motivos, es decir, en la búsqueda de satisfacer ciertas necesidades, esto implica que una vez satisfecha la necesidad, se reduce el impulso que motivó la conducta.



En la Teoría Motivacional de McClelland según Hampton, Summer, & Webber (1989) señala que existen tres motivaciones particularmente importantes: la necesidad de logro, la de afiliación y la de poder, estas motivaciones son importantes porque predisponen a las personas a comportarse en formas que la organización así lo disponga. Según toda motivación se basa en la emoción y consiste, concretamente, en una expectativa de cambio en la condición afectiva.

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 1998).

Un motivo es entonces el restablecimiento, por un indicio, de un cambio de una situación afectiva, la Fijación de Metas es el centro de la teoría del establecimiento de metas y se encuentra la idea de la acción con propósito. La gente elige las metas que se relacionan con la satisfacción de las necesidades; la aspiración y la búsqueda de metas son parte central del proceso de la vida misma. La acción consciente y autodirigida es la responsable de casi todo lo que la gente hace; esta búsqueda incita el proceso motivacional. En cambio, en la Teoría del reforzamiento de Frederick Skinner no necesita saber las necesidades que tiene el equipo ni cómo desea satisfacerlas, asevera que el líder de un equipo sólo necesita entender qué relación existe entre las conductas y las consecuencias para así crear aquellas condiciones de trabajo que estimulen las actitudes positivas y eviten las negativas que no se desean.

Uno de los Objetivos es determinar la relación entre liderazgo en la motivación de los empleados de una empresa familiar de consumo.



Donde vamos analizar los niveles en que se presentan las dimensiones del liderazgo en los trabajadores de la empresa, analizar los niveles en que se presentan las dimensiones de la motivación en los trabajadores de la empresa y comparar las variables de liderazgo y motivación en que se presentan, en los trabajadores de la empresa.

METODOLOGÍA

Se estudia las variables motivación y liderazgo encontrando una explicación del comportamiento de las personas que laboran en el en una empresa de consumo masivo, se considera a los a los 82 trabajadores de la empresa de consumo. En tanto que sería la muestra debido a que la población es finita.

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), que la investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno: es dinámica, cambiante y evolutiva. Se puede manifestar de tres formas, cualitativa, cuantitativa y mixta.

Se utilizó el cuestionario MBM para determinar lo que los empleados piensan y como se sienten en la vida laboral, permite conocer el tipo de liderazgo que predomina en la persona por lo que se podrá determinar cuál es la influencia en el ámbito laboral y el cuestionario de Liderazgo de Kurt Lewin sirve para medir el tipo de liderazgo.

La información se procesó de la siguiente manera:

- a) Se ordenaron lo datos de los test a utilizarse.
- b) Se clasificó por ciudades.
- c) En el MBM se tabularon los datos para sacar la media y se procedió al análisis respectivo.



d) En el test de Kurt Lewin se calculó la media y se procedió a su análisis respectivo.

e) Se estableció las respectivas comparaciones y se probó la hipótesis.

RESULTADOS

De acuerdo a la aplicación del Cuestionario MBM para evaluar la gestión de la motivación y el test de Lewin para medir el liderazgo se presentan los siguientes resultados:

Cuestionario MBM

El Cuestionario MBM consta de una serie de afirmaciones que pueden reflejar o no lo que usted piensa sobre el trabajo y vida laboral, mide el punto de vista personal y los sentimientos. Ninguna respuesta es correcta o incorrecta. El cuestionario está diseñado para ayudarle a descubrir y entender los factores más importantes de la propia vida laboral. La utilidad de los resultados dependerá completamente de la sinceridad al expresar las actitudes y sentimientos (Marshall, 1996).

Cuestionario Motivacional MBM, que indica que puede reflejar los factores motivacionales de la persona de los cuales pueden ser:

- Necesidades de protección y seguridad,
- Necesidades sociales y de pertenencia,
- Necesidades de autoestima,
- Necesidades de autorrealización.

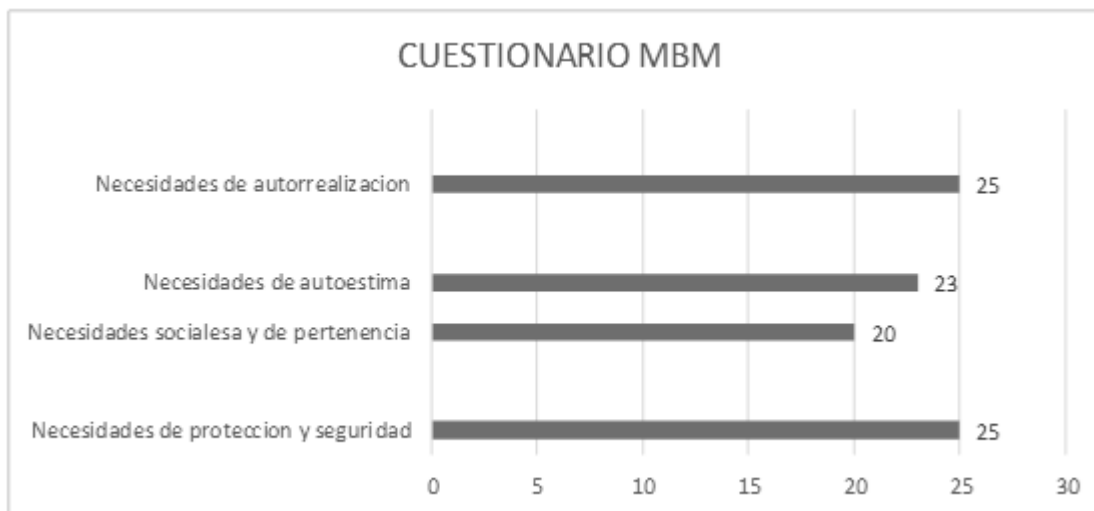


Figura 1: Indicadores globales de Cuestionario MBM

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de la variable de motivación se demuestran que tanto los trabajadores tienen diferentes necesidades que las motivan a realizar las labores diarias, necesidad de protección y la seguridad son especialmente importantes para aquellos individuos que, por una u otra razón, carecieron de ellas en el pasado.

Aun cuando hayan cambiado las circunstancias, es posible que estos individuos conserven la preocupación por cubrir las necesidades de protección y seguridad, puesto que los problemas derivados de la ausencia no siempre son algo que pertenece al pasado lejano, en términos generales solo la subvariable social y de pertenencia nos indica que se debe mejorar.

TEST DE LIDERAZGO, LEWIN

Test de Kurt Lewin sirve para medir el tipo de liderazgo, los cuales pueden ser:

- Liderazgo democrático,

- Liderazgo autoritario,
- Estilo “laissez faire”.

Resultados globales de Cuestionario de Liderazgo de Kurt Lewing

Tabla 1: Resultados promedios

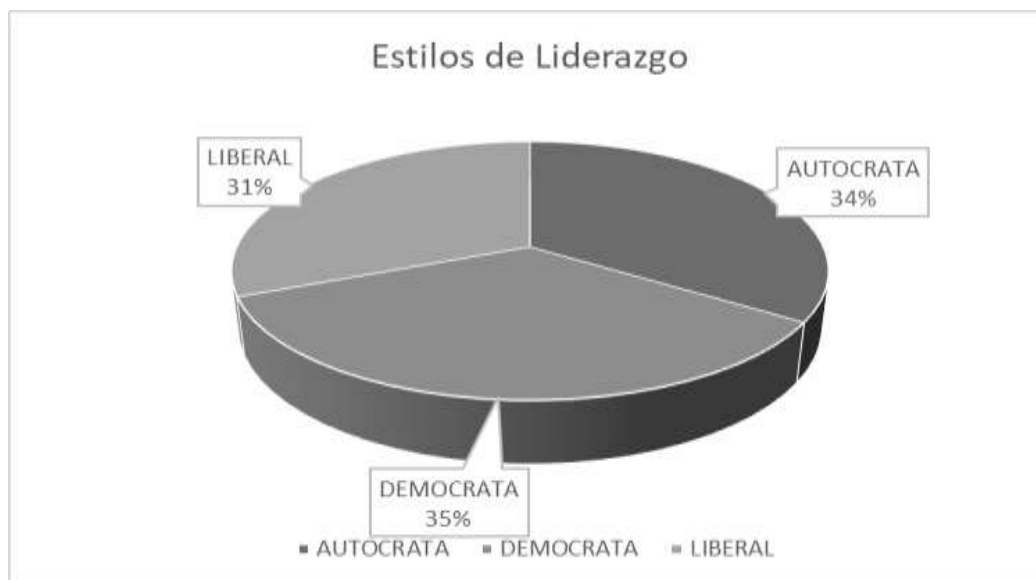
ESTILOS DE LIDERAZGO DE KURT LEWING		
AUTOCRATA	DEMOCRATA	LIBERAL
34%	35%	31%

Fuente: Datos obtenidos de la investigación (2020)

Elaboración por: autoría propia

Figura 2.

Promedio estilos de liderazgo



Nota. El gráfico representa el promedio de estilos de liderazgo, Datos obtenidos de la investigación (2020)

De acuerdo los resultados de la variable de liderazgo, expone los resultados de acuerdo a los tres estilos de liderazgo, de los cuales un 34% de los empleados creen que existe un liderazgo autoritario, un 31 % perciben un liderazgo Liberal



y un 35 % indican un liderazgo demócrata, aquí evidenciamos un 66 % manifiestan liderazgo liberal y demócrata y solo un 34 % un liderazgo autoritario.

En el grafico # 1 se evalúa el Indicadores globales del test MBM se realizó el estudio experimental, basándose en variables dentro de la empresa tales como la motivación, indicando los resultados que el ambiente no es muy satisfactorio. Por otra parte, se tiene que dar como índice falta de motivación de los empleados, seguido de la reciprocidad y la falta evidente de participación en actividades por parte de los empleados en el grafico # 2 se presentan los indicadores globales del cuestionario Estilos de liderazgo.

En los parámetros expuestos en la variable de motivación, demuestran que tanto los trabajadores como coordinadores tienen diferentes necesidades de que las motivan a realizar las labores diarias, necesidad de protección y la seguridad son especialmente importantes para aquellos individuos que, por una u otra razón, carecieron de ellas en el pasado. Aun cuando hayan cambiado las circunstancias, es posible que estos individuos conserven la preocupación por cubrir las necesidades de protección y seguridad, puesto que los problemas derivados de la ausencia no siempre son algo que pertenece al pasado lejano.

Necesidad social y de pertenencia, esta necesidad busca establecer lasos sociales duraderos con los jefes, aunque puede provocar cambios de actitud al no obedecer órdenes. Una forma de satisfacer esta necesidad y usar la motivación social de manera productiva es diseñar trabajos que deban ser realizados por grupos o equipos. Esto genera una situación en la cual la mejor manera de que disponen los empleados para satisfacer las necesidades de pertenencia a un grupo es trabajar en unión de otros en la realización del trabajo.

Necesidades de autoestima, muchas personas, quizá la mayoría, se sienten motivadas por la búsqueda de la valor como individuos, necesitan sentirse



importantes, la necesidad de autoestima es el centro de atención de la tercera categoría de motivación humana detectada por Maslow y es evaluada por el Cuestionario MBM.

Es evidente que los directivos deben elogiar a los empleados por el buen trabajo o por la consecución de logros especiales. También es posible diseñar los trabajos de manera que los empleados tengan la oportunidad de sentir que los logros son resultado del esfuerzo.

Necesidades de autorrealización, la última escala del Cuestionario MBM se centra en lo que Maslow consideraba el nivel superior de motivación humana: la búsqueda del autodesarrollo y el esfuerzo por ser “todo lo que uno puede llegar a ser”. Maslow llamó a esto autorrealización. La mayoría de las personas desean auto-realizarse en mayor o menor medida. Lo que varía de una persona a otra es la importancia que otorgan a esta motivación. La puntuación que obtenga en esta escala le puede servir de indicación de la intensidad de la propia motivación con respecto a este aspecto. Esto le permitirá también tener en cuenta y entender mejor las necesidades de autorrealización de los demás.

Por otro lado, se encuentran los estilos de liderazgos por los cuales una persona puede ser capaz de guiar a un grupo de personas para que cumplieran un objetivo como el autocrático, estilo en el que líder toma decisiones sin consultar con los seguidores, fue el provocó el mayor nivel de descontento en los experimentos.

Democrático., estilo en el que el líder involucra a los seguidores en los procesos de toma de decisiones, aunque sea él quien al final toma la decisión. Laissez-faire. Término tomado de la primera parte de una conocida frase francesa que puede traducirse como: “dejar hacer-dejar pasar”, y que indica un tipo de liderazgo en el cual son los seguidores los que toman las propias decisiones



MAPA

Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas

<http://revistamapa.org/index.php/es>

ISSN: 2602-8441

con una mínima o ninguna participación de líder, aunque a fin de cuentas éste sea el responsable por los resultados.

CONCLUSIONES

Dentro de los resultados podemos evidenciar que los trabajadores en la subvariable de protección y seguridad siempre van a buscar estar en un estado de Confort, y de estabilidad que le brinda la organización sin arriesgar a cambios que alteren el objetivo.

Mientras que en la necesidad social y de pertenencia, los empleados indicaron que les gusta realizar el trabajo en equipo, aunque la motivación es baja en comparación a las otras subvariables, el pertenecer a un grupo donde les permiten desarrollar habilidades sociales. En la necesidad de autoestima los trabajadores indicaron que el trabajo es reconocido elogiando los logros del empleado, por lo que resulta positivo en el comportamiento del trabajador, aunque aquí es importante trabajar aún más para mejorar esta subvariable. En la subvariable de autorrealización los trabajadores indicaron que tienen definido cuál es el objetivo personal y en el trabajo siempre aceptan retos para descubrir nuevas destrezas en él, como recomendación se sugiere trabajar en la subvariable de necesidades sociales y de pertenencia para mejorar aún más la variable de motivación.

Al analizar la segunda variable que es el liderazgo bajo el cuestionario de KURT el cual expone tres estilos de liderazgo en las cuales un 34% de los empleados creen que existe un liderazgo autoritario, un 31 % perciben un liderazgo Liberal y un 35 % indican un liderazgo demócrata, un 67% se sienten a gusto con los estilos de liderazgo liberal y demócrata, mientras que el 34% corresponde al liderazgo autoritario por lo cual se sugiere trabajar con este estilo de liderazgo pues los empleados no se sienten motivados por este estilo de liderazgo para de esta manera mejorar aún más la percepción con que los empleados evalúan a la empresa.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Administración, C. L. (2002). *¿Tiene algún efecto “la rosca”? Efectos del liderazgo intercambio líder-miembro en la organización.* (E. Salgado, C. Molina, R. Orjuela, & C. Pérez, Edits.) revista latinoamericana de administracion (28), 27-50.

Albiazu Gallastegi, E., & Landeta Rodríguez, J. (2016). *Dirección Estratégica de los Recurso Humanos* (2 ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.

Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (2 ed.). Colombia: Pearson Educación.

Castellanos Martínez, J. F. (2013). *Diagnóstico del clima organizacional: Estudio de caso: Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Pamplona* (1 ed.). Madrid: Editorial Academia Espanola.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3 ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos - El Capital Humano de las Organizaciones.* (Novena ed.). México: McGraw Hill.

David, Fred (2003). *Conceptos de Administración estratégica.* Novena edición. México: Editorial Pearson Hall.

David, F. (2014). *Conceptos de Administración Estratégica* (10 ed.). (F. Hernández, Ed.) México: Pearson Educación.



Golovina, N., & Valle, M. (2013). *Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor*. Revista Negotium

Hampton, D., Summer, C., y Webber, R. (1989). Manual de desarrollo de recursos humanos. México: Trillas

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México: Mc Graw-Hill Education.

Marshall Sashkin, P. (1986, 1990, 1996). *Cuestionario MBM*.

Moreira Alfonso, M. F. (2018). *El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la unidad de Negocios CNEP E.P. Santa Elena, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena*. (Tesis de grado de la Universidad Estatal Península de Santa Elena).

Prieto Herrera, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional* (4 ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Rodríguez Díaz, L. A., & Santofimio Martínez, A. C. (2016). *Modelo de Gestión Estratégica del Talento Humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional*. (Tesis de posgrado de la Universidad Libre de Colombia)