

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE

MÁSTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN (MBA)

**LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES SEGÚN EL ESTILO DE
LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN**

por

Alejandro Maciel Tejera

Yessica María Moizo Gastaldi

TUTORA: Prof. Silvia Bortagaray

COORDINADORA: Prof. María Messina

Montevideo

URUGUAY

2024

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

.....

Autor/es

.....

Tutor/Coordinador

.....

Posgrado

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

FECHA.....

AGRADECIMIENTOS

A la tutora por el acompañamiento y apoyo incondicional durante todo el proceso, tan valioso para nuestra profesión y nuestras vidas.

A la Empresa que colaboro con la información pertinente para la realización de este proyecto.

A los compañeros, amigos y docentes, por el intercambio de conocimientos.

A todas las demás personas que no fueron citadas, pero que de alguna manera directa o indirecta contribuyeron a la realización de este trabajo final.

RESUMEN

El objetivo general del trabajo es analizar cómo influye en la motivación de los colaboradores, el estilo de liderazgo presente dentro de la organización objeto de estudio. En base al marco teórico, se identificaron los estilos de liderazgo y los niveles de motivación presentes. Se analizaron las características de los líderes y el impacto en el nivel de motivación de los colaboradores. Para el análisis se realizó un trabajo de campo que consistió en entrevistas a los mandos superiores y encuestas al personal subordinado, para evaluar si el estilo afecta directa o indirectamente en la motivación del colaborador. Adicionalmente se realizó un análisis general del liderazgo y de la motivación en la organización. Los resultados de la investigación muestran el impacto de los estilos del liderazgo en la motivación de los colaboradores. Se identificó relación entre el estilo de liderazgo del líder, y las tareas que realizan los colaboradores supervisados por éstos. El mayor nivel de motivación se da en los colaboradores que tienen un líder con estilo de liderazgo transaccional y el menor nivel se da en colaboradores que tienen un líder con estilo de liderazgo transformacional. Esto se relaciona con el tipo de tareas que predominan en la organización.

Palabras claves:

Motivación, liderazgo, transaccional, transformacional, primal.

TABLA DE CONTENIDO

1- INTRODUCCIÓN	1
2- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
2.1- OBJETIVO GENERAL.....	2
2.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
3- HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	2
4- METODOLOGÍA	3
5- MARCO TEÓRICO.....	4
5.1- TEORÍAS DEL LIDERAZGO	5
5.1.1- Teoría del liderazgo transformacional	6
5.1.2- Teoría del liderazgo primal	8
5.1.2.1- Conceptos generales.....	8
5.1.2.2- Estilos de liderazgo	11
5.1.2.2.1- El visionario.....	11
5.1.2.2.2- El coaching	12
5.1.2.2.3- El afiliativo	13
5.1.2.2.4- El democrático.....	13
5.1.2.2.5- El timonel	13
5.1.2.2.6- El autoritario	14
5.1.3- Teoría de liderazgo centrado en principios	15
5.1.3.1- Conceptos generales.....	15
5.1.3.2- Dimensiones genéricas.....	16
5.1.3.3- Niveles del liderazgo.....	18
5.1.3.4- Características de los líderes centrados en principios	19
5.1.4- Teoría del juego infinito.....	21
5.1.4.1- Conceptos generales.....	21
5.1.4.2- Cómo liderar con una mentalidad infinita.....	23

5.1.4.2.1- Causa justa.....	24
5.1.4.2.2- Equipos de confianza.....	25
5.1.4.2.3- Digno rival.....	28
5.1.4.2.4- Flexibilidad existencial.....	28
5.1.4.2.5- Valentía para liderar	29
5.2- TEORÍAS DE MOTIVACIÓN.....	31
5.2.1- Teoría de jerarquía de las necesidades.....	31
5.2.2- Teoría de los dos factores.....	34
5.2.3- Teoría de las necesidades de McClelland	36
5.2.4- Teoría de la autodeterminación.....	37
5.2.5- Teoría de las expectativas	38
5.2.6- Teoría de la equidad y justicia organizacional.....	40
5.3- TENDENCIAS GLOBALES DE CAPITAL HUMANO.....	42
6- TRABAJO DE CAMPO	44
6.1- DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	44
6.1.1- Estructura del personal que contestó la encuesta.....	44
6.1.2- Resultados de las entrevistas al personal con cargos de supervisión.....	45
6.1.2.1- Aspectos generales.....	45
6.1.2.2- Aspectos particulares	46
6.1.2.2.1- Líder 1.....	47
6.1.2.2.2- Líder 2.....	49
6.1.2.2.3- Líder 3.....	50
6.1.2.2.4- Líder 4.....	52
6.1.2.2.5- Líder 5.....	53
6.1.2.2.6- Líder 6.....	55
6.1.2.2.7- Líder 7.....	56
6.1.2.2.8- Líder 8.....	59
6.1.2.2.9- Líder 9.....	61

6.1.3- Resultados de las encuestas al personal dependiente	63
6.1.3.1- Nivel de satisfacción de las necesidades a nivel general	63
6.1.3.2- Nivel de satisfacción de las necesidades a nivel particular	67
6.2- ANÁLISIS CRÍTICO	71
6.2.1- Análisis crítico general.....	71
6.2.2- Análisis crítico particular	74
6.2.2.1- Líder 1	74
6.2.2.2- Líder 2.....	75
6.2.2.3- Líder 3.....	77
6.2.2.4- Líder 4.....	78
6.2.2.5- Líder 5.....	79
6.2.2.6- Líder 6.....	80
6.2.2.7- Líder 7.....	82
6.2.2.8- Líder 8.....	83
6.2.2.9- Líder 9.....	84
6.2.3- Relación entre estilo de liderazgo y nivel de motivación.....	85
7 CONCLUSIÓN	88
8 BIBLIOGRAFÍA.....	91
9- ANEXOS	94
9.1- ANEXO A.....	94
9.2- ANEXO B.....	97

1- INTRODUCCIÓN

El presente estudio de investigación ha sido elaborado como trabajo final para la obtención del título de Máster en Gerencia y Administración que otorga la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República.

El objeto del trabajo es analizar cómo impacta en la motivación de los colaboradores, el estilo de liderazgo que ejercen los superiores, dentro de la organización objeto de estudio.

Las razones que motivaron la elección del tema fueron que, en la actualidad, cada vez más las empresas prestan atención a los factores que afectan el comportamiento de sus colaboradores, ya que está directamente relacionado con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para la investigación se realizó un relevamiento de campo en una organización del ámbito privado del rubro de la construcción, buscando identificar si el estilo de liderazgo impacta sobre la motivación de los colaboradores. Se realizaron entrevistas y encuestas con el objetivo de obtener información cualitativa y cuantitativa del caso de estudio.

El presente trabajo contiene un marco teórico de base que posibilitó el análisis exhaustivo de la información obtenida y las ulteriores conclusiones.

2- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1- OBJETIVO GENERAL

Determinar cómo influye en la motivación de los colaboradores, el estilo de liderazgo presente en la organización.

2.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo específico 1:

Identificar el o los estilos de liderazgo que predominan y el nivel de motivación de los empleados en la organización.

Objetivo específico 2:

Analizar si existe relación entre el o los estilos de liderazgo identificados y la motivación de los empleados.

Objetivo específico 3:

Determinar cómo el o los estilos de liderazgo identificados impactan en la motivación de los colaboradores.

3- HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

El estilo de liderazgo influye en la motivación de los colaboradores.

4- METODOLOGÍA

Este estudio de investigación busca determinar la relación entre las variables de estilo de liderazgo y motivación laboral de los colaboradores en la organización. El alcance de la investigación es correlacional. Se mide la relación entre las variables, buscando identificar cómo actúan los líderes con los colaboradores, los valores que manejan, cómo impactan en su comportamiento, y si existen otros factores a analizar que tengan relación con ambas variables. La variable independiente es “el estilo de liderazgo” y la dependiente la “motivación de los colaboradores”. Se fundamenta en una base conceptual a través de una investigación bibliográfica de libros, revistas y sitios de internet, a los efectos de elaborar el marco conceptual de la investigación. Se utiliza el enfoque cuantitativo y cualitativo, considerando las siguientes características: la recolección de los datos se fundamenta en la medición; debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números y se deben analizar con métodos estadísticos, la investigación será lo más “objetiva” posible apartándose quienes investigan de sus propios valores y creencias. El diseño del trabajo es no experimental, se analiza a través de entrevistas y encuestas. Las entrevistas fueron realizadas y analizadas individualmente. Para las encuestas se aplicó el método de medición establecido en la escala de Likert.

La empresa cuenta con 156 empleados, de los cuales 9 son mandos superiores y 155 son personas subordinadas; se realizaron 9 entrevistas y 117 encuestas. A efectos de realizar las entrevistas y las encuestas se organizaron en temáticas basadas en las teorías de liderazgo y motivación desarrolladas en el marco teórico.

Las herramientas utilizadas permitieron realizar las conclusiones pertinentes, logrando así, verificar la hipótesis en la organización del caso de estudio.

5- MARCO TEÓRICO

Antes de desarrollar las distintas teorías del liderazgo y la motivación, interesa introducir el tema del comportamiento organizacional y la gestión de las personas, dos aspectos directamente vinculados con el objeto de estudio del presente trabajo.

La globalización ha generado un constante cambio y creciente competencia en las empresas generando una mirada distinta de los recursos humanos, considerándolos como recursos esenciales y necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El Comportamiento Organizacional es una ciencia que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de una organización, con el objetivo de mejorar la efectividad empresarial. Efectividad entendida en términos de mejora de la productividad, disminución de la rotación de personal y el ausentismo, o todo comportamiento que se aparte de las normas de conductas esperadas. Robbins & Judge en su libro Comportamiento Organizacional lo resumen de la siguiente forma, “El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta” (Robbins & Judge, 2013, p. 10).

Gary Dessler y Ricardo Varela en su libro Administración de Recursos Humanos definen a la gestión de las personas como “las prácticas y las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial”; destacando a modo de principal función y responsabilidad del sector el establecimiento de políticas y prácticas respecto a los comportamientos de los colaboradores; para alcanzar los objetivos organizacionales (p. 2).

Considerando lo expuesto anteriormente, concluimos que las organizaciones deberán definir políticas de Recursos Humanos relacionadas con liderazgo y motivación que consideren tanto la satisfacción laboral como los objetivos organizacionales.

5.1- TEORÍAS DEL LIDERAZGO

A continuación, se mencionan distintas teorías de diversos autores acerca del liderazgo y considerando éstas, se analizarán las características de la organización objeto de estudio.

Comenzando por la definición de Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, “es la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas”. (Robbins & Judge, 2013, p. 368). Los líderes son, entonces, quienes en el ejercicio de su rol o jerarquía, guían a los colaboradores al cumplimiento de los objetivos organizacionales, con visión de futuro, motivándolos e inspirándolos para que puedan superar los obstáculos. Ahora, ¿todos los líderes consiguen estos resultados? Los que no lo consiguen, ¿a qué se debe?

La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que da una posición específica en una jerarquía directiva de una organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni viceversa. El hecho que una organización le dé a una persona cierta posición en la estructura, que le permita tener la capacidad de influir en sus colaboradores, no garantiza que sean capaces de dirigir con eficacia y liderazgo a sus subordinados. Por el contrario, el liderazgo no otorgado – aquel que tiene la capacidad de influir independientemente de la estructura formal de la organización -, toma importancia y con frecuencia, es tan sustancial o más, que la influencia formal.

Diversos autores estudiaron el liderazgo a lo largo de los años, para algunos lo importante es la identificación de los rasgos entendidos como aspectos de la personalidad y las características físicas o intelectuales, para reconocer a un líder como tal. En cambio, otros autores centran su análisis en los atributos personales, cualidades, estilos o patrones de comportamiento. También, hay teorías que introducen las variables situacionales, por lo que cada situación de liderazgo será diferente, y requerirá de un tipo de líder específico que podrá ser exitoso o no en su desempeño según la relación con los miembros del equipo, la estructura de las tareas y el poder de la función, estos autores consideran que un líder crece, no nace o se hace.

5.1.1- Teoría del liderazgo transformacional

Las tendencias contemporáneas desarrolladas por varios autores y que son incluidas por Robbins & Judge en su libro Comportamiento Organizacional, investigan las diferencias entre los líderes transaccionales y transformacionales.

Los líderes transaccionales son aquellos que logran guiar, motivar e influir a sus seguidores en la dirección de las metas organizacionales, al dilucidar el rol de los requerimientos y las tareas que son necesarias.

Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores con la finalidad de que trasciendan sus propios intereses y que sean capaces de tener un efecto profundo y extraordinario en ellos, que los impulse al desarrollo. Los líderes que los practican animan a sus seguidores para que sean más innovadores y creativos.

Características de los líderes transaccionales y transformacionales:

<p>Líder transaccional</p> <p>Recompensa contingente: Consiste en el intercambio de recompensas por esfuerzo; promete recompensas por un buen desempeño, reconoce los logros.</p> <p>Administración por excepción (activa): Observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas.</p> <p>Administración por excepción (pasiva): Interviene solo si los estándares no se cumplen.</p> <p>Laissez-faire: Renuncia a sus responsabilidades, evita tomar decisiones.</p> <hr/> <p>Líder transformacional</p> <p>Influencia idealizada: Proporciona una visión y un sentido de misión, inspira orgullo, gana respeto y confianza.</p> <p>Motivación inspiradora: Comunica altas expectativas, usa símbolos para concentrar los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.</p> <p>Estimulación intelectual: Fomenta la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas.</p> <p>Consideración individualizada: Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora.</p>

Fuente: Basado en A. H. Eagly, M. C. Johannesen-Schmidt y M. L. Van Engen, "Transformational, Transactional, and Laissez-faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men", *Psychological Bulletin* 129, núm. 4 (2003), pp. 569-591; y T. A. Judge y J. E. Bono, "Five Factor Model of Personality and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology* 85, núm. 5 (2000), pp. 751-765.

(Fuente: Robbins & Judge, 2013, p. 383)

Si bien estos liderazgos son diferentes, no se puede decir que son opuestos, sí pueden resultar complementarios. El liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional y produce mayores niveles de esfuerzo y desempeño en los seguidores, esto no ocurre de forma contraria, por lo que un buen líder transaccional sin las características de un líder transformacional resultará en un líder promedio. De esto surge que los mejores líderes son los que comparten ambas características. (Robbins & Judge, 2013, p. 382).

La eficacia y eficiencia de los líderes transformacionales radica en que son más creativos e inspiran a sus seguidores para que también lo sean. Las empresas que cuentan con este tipo de líderes muestran mayor descentralización de la responsabilidad y gerentes que asumen más riesgos, logrando así acuerdos acerca de las metas organizacionales, generando un mejor desempeño.

5.1.2- Teoría del liderazgo primal

5.1.2.1- Conceptos generales

Del libro de Goleman titulado “El Líder Resonante Crea Más” surge un nuevo concepto, el del líder primal. La tarea esencial del líder es estimular y generar los sentimientos positivos de sus subordinados y esto ocurre cuando un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano. En su raíz, pues, la tarea fundamental del liderazgo es emocional.

Según Goleman (2002),

El significado etimológico del término resonancia resulta muy revelador, ya que se deriva de la palabra latina resonare, que significa resonar. Según el *Oxford English Dictionary*, resonar es el «refuerzo o prolongación del sonido mediante el reflejo» o, más concretamente, «mediante vibración sincrónica». El análogo humano de esta vibración sincrónica tiene lugar cuando dos personas sintonizan en la misma «longitud de onda emocional», es decir, cuando se sienten «en sincronía». Y, al igual que ocurre con el significado original del término resonancia, la sincronía «resuena» y prolonga el tono emocional positivo. (p. 39).

La dimensión primal del liderazgo determina las cualidades distintivas del líder. Siendo éste un motivo por el cual la inteligencia emocional desempeña un papel tan importante en la eficiencia del liderazgo. Si un líder no tiene la capacidad de gobernar adecuadamente sus emociones y la de los demás, nada de lo que haga marchará como es debido.

El autor en su libro no sólo explica por qué el liderazgo emocionalmente inteligente incita la resonancia, aumentando el rendimiento, sino también el modo de actualizar ese potencial, tanto en el ámbito individual como en el de los equipos y las organizaciones.

Por el contrario, cuando el líder encauza las emociones de los subordinados en la dirección negativa, genera una disonancia que termina socavando los cimientos emocionales en los que se asienta todo posible desarrollo, logrando que las tareas se lleven a cabo sin dar lo mejor de sí mismos.

En su acepción original, el término disonancia se refiere a un sonido desagradable y discordante. Según el *Oxford English Dictionary*, la disonancia es la “falta de correspondencia, conformidad o igualdad entre dos o más cosas”. A nadie le gusta ser discordante, lo que ocurre es que, hay líderes que simplemente carecen de las habilidades fundamentales de la inteligencia emocional que le ayudarían a generar la resonancia necesaria. El líder disonante genera grupos emocionalmente discordantes donde las personas tienen la sensación de hallarse desconectados de los demás. Asimismo, el trabajar en ambientes emocionalmente nocivos genera una intoxicación que cada trabajador acaba llevándose consigo a casa. Aquí la clave es que el liderazgo primal debe asentarse en las competencias de la inteligencia emocional que posean los líderes para generar la resonancia positiva, buscando a aquellos que logren maximizar los beneficios de este tipo de liderazgo y encaucen positivamente las emociones de sus subordinados.

Uno de los elementos que trabaja Goleman al referirse a la inteligencia emocional, es la idea de la conciencia de uno mismo. Según el autor, refiere a la importancia de comprender de forma profunda y completa nuestras emociones, fortalezas, limitaciones, valores y motivaciones, de modo de tomar decisiones alineadas con nuestros principios. Uno de los signos más claros de la autoconciencia, puede que sea la tendencia a la reflexión y meditación ya que, a través de ellas, las personas conscientes de sí mismas suelen encontrar tiempo para reflexionar en silencio, logrando de este modo responder de forma menos impulsiva, generando resonancia positiva.

A continuación, se presentan los dominios de la inteligencia emocional y competencias asociadas:

COMPETENCIA PERSONAL: estas competencias determinan el modo en que las personas se relacionan consigo mismas.

CONCIENCIA DE UNO MISMO:

- Conciencia emocional de uno mismo: ser conscientes de las propias emociones y reconocer su impacto; utilizar las -sensaciones viscerales- como guía para la toma de decisiones.
- Valoración adecuada de uno mismo: conocer las propias fortalezas y debilidades.
- Confianza en uno mismo: Seguridad en la valoración que hacemos nosotros mismos y de nuestras capacidades.

AUTOGESTIÓN:

- Autocontrol emocional: capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
- Transparencia: sinceridad e integridad; responsabilidad.
- Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios y superar los obstáculos que se presenten.
- Logro: Esforzarse para encontrar y satisfacer criterios internos de excelencia.
- Iniciativa: prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
- Optimismo: ver el lado positivo de las cosas.

COMPETENCIA SOCIAL: estas competencias determinan el modo en que las personas se relacionan con los demás.

CONCIENCIA SOCIAL:

- Empatía: ser capaz de experimentar las emociones de los demás, comprender su punto de vista e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
- Conciencia de la organización: capacidad de darse cuenta de las corrientes, redes de toma de decisiones y políticas de la organización.
- Servicio: capacidad para reconocer y satisfacer las necesidades de los subordinados y los clientes.

GESTIÓN DE LAS RELACIONES:

- Liderazgo inspirado: capacidad de esbozar visiones claras y convincentes que resulten altamente motivadoras.
- Influencia: utilizar un amplio abanico de tácticas de persuasión.
- Desarrollo de los demás: saber desarrollar las habilidades de los demás mediante feedback y una guía adecuada.
- Catalizar el cambio: alentar, promover y encauzar el cambio en una nueva dirección.
- Gestión de los conflictos: capacidad de negociar y resolver los desacuerdos.
- Establecer vínculos: cultivar y mantener una red de relaciones.
- Trabajo en equipo y colaboración: cooperación y creación de equipos.

(Fuente: Goleman, 2002, p. 69)

Todos estos rasgos son los que distinguen a los líderes conscientes de sí mismos y les permiten actuar con la autenticidad y convicción que requiera la resonancia positiva.

5.1.2.2- Estilos de liderazgo

Goleman en su libro “El Líder Resonante Crea Más” menciona que la resonancia no se genera por el estado de ánimo del líder sino por el modo en que sistematiza los distintos estilos de liderazgo, en este sentido los mejores líderes son aquellos que usan las seis modalidades diferentes del liderazgo y saben pasar de un estilo a otro según las circunstancias. Clasifica los estilos de liderazgo entre aquellos que estimulan la resonancia -el visionario, el coaching, el afiliativo y el democrático- y aquellos que sólo deben ser aplicados en determinadas situaciones -timonel y autoritario-. (p. 75).

A continuación, se describen características de los estilos mencionados:

5.1.2.2.1- El visionario

El líder visionario busca el cambio sin imponer, delinea un objetivo común que resulta movilizador, deja espacio para que las personas puedan innovar y experimentar. Genera un impacto positivo en el clima laboral de la organización por la forma de gestionar el cambio, ya que hace sentir al equipo que todos contribuyen al objetivo común y los hace sentir orgullosos de ser parte de la organización. Este estilo de liderazgo debe aplicarse cuando se necesita un cambio que requiere de una visión o dirección clara.

El líder visionario se asienta en el liderazgo inspirador, utiliza la conciencia de sí mismo y la empatía, tiene autoconfianza y la capacidad de catalizar los cambios. Otra competencia que debe tener el líder visionario es la transparencia y sinceridad. La competencia más importante

es la empatía, para lograr experimentar el modo en que se sienten los demás y comprender su punto de vista.

De los seis estilos de liderazgo que se describirán a continuación, según Goleman en el libro “El Líder Resonante Crea Más”, el enfoque visionario es el más eficaz, el líder visionario da sentido al trabajo de cada colaborador, haciéndolo sentir parte y estar comprometido con la organización, impidiendo la salida de buenos empleados. De todos modos, se debe considerar que no resulta aplicable en todos los casos, es preciso tomar en cuenta las circunstancias de cada situación.

5.1.2.2.2- El coaching

El liderazgo centrado en la relación personal no se centra en las preocupaciones a corto plazo, sino que indaga en la vida personal de las personas. Este estilo de liderazgo despierta interés de los subordinados, ya que fomenta el entendimiento y confianza, permitiendo este vínculo, que presenten más atención al *feedback*, considerándolo como un indicador para su crecimiento personal.

El coaching se asienta en las competencias de la inteligencia emocional que ayudan al líder a actuar como un consejero con autoconciencia, empatía y sinceridad, brindando ayuda sin intereses, generando relaciones que van más allá de los asuntos laborales. Estas relaciones permiten la mejora del trabajo ya que genera que los colaboradores se sientan respaldados y asuman más responsabilidades. El mensaje que suelen dar es el siguiente; “yo creo en usted, por eso me preocupo y espero que dé lo mejor de sí” (Goleman, 2002, p. 85).

Este estilo de liderazgo resulta apropiado para que el colaborador mejore su actividad o le ayude a desarrollar su potencial a largo plazo. Cuando el colaborador no posee la motivación adecuada o necesita demasiada dirección o *feedback*, puede ser inapropiado.

5.1.2.2.3- El afiliativo

El liderazgo afiliativo comparte abiertamente sus emociones, valora a las personas y sus necesidades emocionales en igual medida que el logro de la tarea u objetivos. Fortalece las relaciones con los colaboradores demostrando interés en sus asuntos personales y ofreciendo apoyo emocional en los momentos más críticos de sus vidas personales, provocando fidelidad de los trabajadores, asentándose en la empatía.

Este estilo de liderazgo conviene aplicarlo cuando se busca aumentar la armonía del equipo, elevar la moral, mejorar la comunicación o restablecer la pérdida de confianza en la organización. No debe aplicarse de manera indiscriminada, ya que no corrige el bajo rendimiento, se recomienda que sea combinado con el enfoque visionario.

5.1.2.2.4- El democrático

El estilo democrático, es un estilo de liderazgo participativo que busca el consenso y compromiso a través de la confianza y el respeto. El líder invierte tiempo en escuchar a los colaboradores generando un clima emocional muy positivo en la organización. Este estilo de liderazgo tiene que estar abierto a escuchar buenas y malas noticias.

Se asienta en el trabajo en equipo, la gestión de los conflictos y la influencia. La buena comunicación es clave para el liderazgo participativo, se debe transmitir la sensación de interés en conocer los pensamientos y las preocupaciones de los empleados.

Este estilo de liderazgo no es adecuado cuando se necesita tomar una decisión con urgencia.

5.1.2.2.5- El timonel

Este estilo de liderazgo se caracteriza por hacer las cosas de la mejor forma y más rápida posible, puede generar una obsesión, pretendiendo que todo el mundo haga lo mismo, los colaboradores sienten opresión. Considera que todos saben lo que tiene que hacer y, por ese

motivo, el líder no expresa con claridad directrices, se percibe presión y falta de confianza, se centra tanto en sus objetivos que se olvida los de los empleados. Los niveles de excelencia elevados, la impaciencia por el bajo rendimiento, la excesiva urgencia a asumir responsabilidades de los demás y resolver personalmente los problemas, son rasgos distintivos de este estilo de liderazgo.

La competencia fundamental es la adecuada combinación de motivación de logro e iniciativa. La ausencia de competencias de inteligencia emocional genera una gran disonancia. Este estilo de liderazgo puede funcionar bien en determinadas situaciones, por ejemplo, para lograr que un equipo motivado y competente logre resultados excelentes.

5.1.2.2.6- El autoritario

Da órdenes y exige a sus subordinados que las acaten, incurriendo en amenazas si no lo hacen. No suelen delegar autoridad, tratan de controlar y supervisar todo, se centran en lo que se ha hecho mal, es un estilo coercitivo y autoritario.

A pesar de que este estilo de liderazgo genera disonancia, puede ser útil en casos en los cuales se ven obligados a cambiar los hábitos de una organización que pasa una situación crítica, o de amenazas. Las competencias de este estilo de liderazgo para su uso adecuado son: el logro, la iniciativa y la influencia.

Para identificar las herramientas a utilizar, el líder observa individual y grupalmente a las personas, interpretando las señales de forma de adoptar el estilo más adecuado en cada situación, aún aquellos que generan disonancia podrán ser aplicables si se utilizan las facetas positivas. Según Goleman (2002), la clave para desarrollar habilidades del liderazgo radica en el afianzamiento de las competencias de la inteligencia emocional que tiene un determinado estilo; el liderazgo puede aprenderse (p. 111).

5.1.3- Teoría de liderazgo centrado en principios

5.1.3.1- Conceptos generales

Con frecuencia cuando se piensa en el cambio y en el perfeccionamiento, se tiende a pensar que es algo que proviene exclusivamente del afuera, del exterior. Incluso, aceptando la necesidad de un cambio interior, habitualmente se cree que se trata de adoptar nuevas técnicas y no de mostrar una mayor integridad hacia el adentro, hacia los propios paradigmas, hacia los principios básicos que cada individuo tiene de sí mismo como persona.

El liderazgo centrado en principios introduce un paradigma nuevo: el de centrar la vida, el liderazgo organizacional y de personas, en ciertos principios que constituyen “verdaderos nortes”. Principios entendidos por todos, como leyes del universo que conciernen a las relaciones y organizaciones humanas, y que emergen bajo la forma de ideas, valores, normas que edifican, ennoblecen, satisfacen, fortalecen e inspiran a las personas.

Este tipo de liderazgo se fundamenta en el hecho cierto de que, no se puede violar impunemente esas “leyes del universo”. Se crea o no en ellas, demostraron ser eficaces a lo largo de la historia de la humanidad.

Según Covey (1993),

Los individuos son más eficaces y las organizaciones más poderosas cuando ambos están guiados y gobernados por esos principios probados. No son soluciones fáciles e instantáneas a los problemas personales e impersonales. Si son, en cambio, principios fundacionales que consecuentemente aplicados se convierten en hábitos que permiten transformaciones fundamentales en los individuos, las relaciones y las organizaciones. (p. 20).

Los valores reflejan las creencias del medio cultural. Desde temprana edad, se desarrolla un sistema de valores que combinan influencias culturales, descubrimientos personales y pautas familiares, siendo todo esto los lentes por los cuales se mira el mundo, los paradigmas.

Cuando las personas alinean sus valores personales con los principios correctos, logran liberarse de sus viejas percepciones y paradigmas. Un auténtico líder es aquel que, a través de su humildad, tiene la capacidad de sacarse esos “lentes” con los cuales mira el mundo, y poder así, examinar objetivamente hasta dónde sus valores, creencias y comportamientos están alineados con los principios del “verdadero norte”, encontrando allí un auténtico aprendizaje.

5.1.3.2- Dimensiones genéricas

Según Stephen Covey, hay cuatro dimensiones genéricas que funcionan como fuentes internas de fortalezas que son la seguridad, guía, sabiduría y poder.

- a) Seguridad: Expone el sentido de valor propio, la solidez emocional, la autoestima y la fortaleza personal. En un extremo se encuentra una alta seguridad, que representa un profundo sentido de alto valor intrínseco de sí mismo y por el otro extremo, se encuentra una alta inseguridad, donde las personas se ven sometidas a presiones y fuerzas que actúan sobre ella.
- b) Guía: funciona como orientador para la vida. Surge de los propios paradigmas, de aquellos patrones y principios que orientan la forma de actuar de cada uno. En un extremo inferior se encuentran personas que tienden a sufrir fuertes adicciones físicas y dependencias emocionales. En un punto medio se representa el desarrollo de conciencia social cultivada en base a las tradiciones y relaciones. En el extremo superior está la conciencia espiritual, donde la guía emana de fuentes inspiradas e inspiradoras, basada en verdaderos principios.

- c) Sabiduría: da un sentido de perspectiva ponderada de la vida, un equilibrio entre el relacionamiento de las partes y los principios. Contempla el juicio, el discernimiento y la inteligencia. En el extremo inferior están los mapas imprecisos, donde las personas asientan su forma de pensar en principios distorsionados y discordantes. En el extremo superior se encuentra una “brújula de vida” precisa y completa, donde las partes y los principios se relacionan adecuadamente entre sí. En el desplazamiento hacia el extremo superior, se encuentra el sentido de lo ideal – las cosas tal cual deberían ser-, como también un enfoque sensible y práctico de la realidad – las cosas tal cual son-.
- d) Poder: representa la capacidad de actuar, la fuerza y coraje para llevar a cabo algo, superando hábitos extremadamente arraigados creando otros nuevos y más eficaces. En el extremo inferior se encuentran personas poco poderosas, inseguras, dependientes, espectadores de lo que sucede, personas cuyas opiniones reflejan pensamientos y orientaciones ajenas. En el extremo superior se encuentran las personas con visión y disciplina que asumen sus sentimientos y estados de ánimos, capaces de tomar propias decisiones en base a sus principios permanentes y patrones universales, logrando que las cosas sucedan.

Los cuatro factores son interdependientes, por un lado, la seguridad y la guía brindan verdadera sabiduría que es la catalizadora para obtener y dirigir el poder. Los factores armonizados correctamente logran la fuerza de una personalidad noble, individuos bellamente integrados que gozan de un carácter equilibrado.

5.1.3.3- Niveles del liderazgo

Por otro lado, y vinculado con las dimensiones, el liderazgo centrado en principio se lleva adelante desde adentro hacia afuera en cuatro niveles:

1. Personal
2. Interpersonal
3. Gerencial
4. Organizacional



(Fuente: Covey, 1993, p. 36)

1) Confiabilidad en el nivel personal:

Es la relación con uno mismo, la capacidad de lo que cada individuo puede hacer, lo que es como persona. De no contar con esto, no se podrá demostrar demasiada sabiduría en la toma de decisiones. De cierta forma, sí a nivel personal no se logra conseguir progresos significativos a lo largo del camino profesional, será difícil ser digno de confianza.

2) Confianza a nivel interpersonal: de cierto modo la confianza –o la falta de ella– explica el éxito o fracaso en las relaciones y en los resultados del negocio. Por un lado, la confianza posibilita la comunicación clara, sinérgica, capaz de establecer vínculos con una interdependencia positiva. Por el contrario, la carencia de ésta en parte puede solucionarse con capacitación y desarrollo, siempre que no se trate de defectos de carácter propios de la persona.

3) Confianza gerencial: refiere a la responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinadas tareas.

- 4) Confianza organizacional: la necesidad que tiene el líder de organizar a las personas, en el sentido de agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas.

Estos niveles si bien son necesarios, no son suficientes. Implica que se debe trabajar sobre ellos en base a principios básicos.

5.1.3.4- Características de los líderes centrados en principios

Los líderes centrados en principios son líderes que aprenden continuamente a raíz de sus propias experiencias vividas. Están en continuo movimiento, capacitándose, con cierto grado de curiosidad a lo nuevo y muy atentos a escuchar lo que los demás tienen para decir. Con esta actitud, van desarrollando nuevas habilidades e intereses que les permiten recrearse continuamente, generando un aumento positivo en la valoración de su propia persona.

Quienes ejercen el liderazgo centrado en principios, no consideran a la vida como una carrera, sino como una misión. Tienen cierta vocación por servir, por ayudar a los demás, por la responsabilidad de servicio y de colaboración.

Son personas alegres, optimistas, que irradian energía positiva y espíritu entusiasta. Logran contagiar de esa energía positiva a quienes le rodean consiguiendo revertir, neutralizar o eludir la energía negativa que pudiera existir a su alrededor. La sabiduría de su percepción les otorga una fuente para saber cuándo y en qué momento es oportuno utilizar su sentido del humor para lidiar con ella. Cuanto mayor sea la conciencia de los efectos de la propia energía, mayor será la posibilidad de dirigirla en cada caso, para obtener los resultados deseados. Son personas que no sobrerreaccionan ante las conductas negativas, críticas ni debilidades humanas. Creen en las personas y no consideran progreso cuando descubren debilidades en los demás. Son agradecidos, perdonan y olvidan con naturalidad y no son envidiosos. Dirigen

sus vidas de forma equilibrada y creen que todas las personas tienen sus potencialidades y que aflorarán en su debido tiempo, generando así un clima de crecimiento y oportunidades.

En cuanto a la comunicación, son personas francas, directas y no tratan de manipular a los otros. No sienten la necesidad de alardear ni mostrar su poderío, ni enfocan las problemáticas en términos totalitarios de todo o nada, blanco o negro, bueno o malo, ni se castigan a sí mismos por cada error que comenten. Pueden identificar lo bueno y luchan con mucho esfuerzo y valentía por conseguir los resultados deseados sabiendo que, sin importar el resultado obtenido, el real fracaso sería no extraer de cada traspie la lección aprendida en el proceso.

Las personas basadas en principios viven la vida como una aventura, aun desconociendo los escenarios o lo que va a pasar, se muestran entusiastas por descubrir lo nuevo y vivir las experiencias que favorecen su tarea. Se ejercitan para la autorrenovación en las cuatro dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y espiritual. Realizan algún tipo de deporte, lo que les genera mayor resistencia física. Ejercitan su mente estudiando, observando, resolviendo problemas de forma creativa. En el entorno emocional, se esfuerzan por ser pacientes, por escuchar a los demás con empatía. En el entorno espiritual, se concentran en la plegaria, la meditación y el ayuno.

En el libro *Liderazgo Centrado en Principios* de Stephen R. Covey, se concluye que: “El más alto nivel de la motivación humana es la sensación de contribución personal y considera que los seres humanos son el capital más valioso de las organizaciones —como responsables de determinados recursos— y que el ser responsable es la clave para descubrir, desarrollar y administrar todos los otros capitales” (Stephen Covey, 1993, p. 88).

La fortaleza de comprender y aplicar los principios en todos los niveles de la organización, entendiendo que estos son los elementos sobre los cuales se construye el todo, que son el por

qué, dejará manifiesta la responsabilidad del líder para descubrir, desarrollar y administrar todos los capitales. Cuando se enseñan prácticas sin principios, se genera que las personas dependan de uno o de otros, a efectos de obtener una posterior instrucción y orientación. De aquí la importancia de que, si la persona no comprende los principios de determinada tarea, quedará incapacitada cuando la situación cambie. Es tarea del líder situar estos principios en el centro de sus relaciones, en el centro de su vida, de modo de lograr resultados positivos.

5.1.4- Teoría del juego infinito

5.1.4.1- Conceptos generales

La teoría desarrollada por Simon Sinek en su libro “El Juego Infinito” establece que, tanto las personas, las organizaciones, los negocios, la política o la vida misma, son “juegos” y estos pueden ser de dos tipos: finitos o infinitos.

Los juegos finitos son aquellos que tienen reglas fijas, conocidas y aceptadas por los individuos y que son jugados por jugadores conocidos. En estos juegos hay un principio, una media parte y un final y acaba cuando finaliza el tiempo o cuando se declara un ganador. Los jugadores siguen vivos para jugar otro día.

Los juegos infinitos son jugados por jugadores conocidos y desconocidos. No tienen reglas fijas o exactas acordadas previamente. Pueden existir acuerdos o leyes que administren cómo se deben comportar los jugadores, permitiéndoles – dentro de ciertos márgenes – actuar como quieran. Dan mayor libertad al jugador para cambiar su forma de jugar en cualquier momento y por cualquier razón. A diferencia del juego finito, el infinito no tiene un horizonte temporal delimitado, no hay una línea de llegada, por lo tanto, no hay un fin práctico del juego, no hay un ganador. El juego sigue vivo, el tiempo se acaba, pero para los jugadores. El objetivo

principal es seguir jugando, perpetuar el juego. Un ejemplo de este tipo de juegos es la vida misma, en la que no importa que pase, nadie podría ser considerado el ganador de la vida.

Según Sinek (2020),

Cuando lideramos con una mentalidad finita un juego infinito, surgen todo tipo de problemas. Los más comunes incluyen la reducción de la confianza, la cooperación y la innovación. En cambio, liderar con una mentalidad infinita un juego infinito nos pone de verdad en una dirección mejor. Los grupos que adoptan una mentalidad infinita disfrutan de niveles de confianza, cooperación e innovación mucho mayores y de todas las ventajas posteriores. Si todos somos, en diferentes momentos, jugadores de juegos infinitos, nos interesa aprender a reconocer el juego en el que estamos y qué implica liderar con una mentalidad infinita (p. 21).

Es frecuente que las empresas jueguen un juego infinito, con líderes que continúan jugando como si pudieran ganar. De aquí la importancia de aprender a identificar cuando exista en los líderes un pensamiento finito, para así poder hacer los ajustes antes de que causen un daño real.

Una forma de medir el valor de una organización es en base al deseo que tienen otros de contribuir a la capacidad organizacional. En este sentido, un líder con mentalidad finita trabaja para conseguir algo puntual de sus empleados, clientes y accionistas. Por ejemplo, fabrican productos para venderlos a las personas, centrándose en cómo beneficia la venta de esos productos a la empresa. Juegan pensando en un punto final, no le gustan las sorpresas ni las complicaciones, dado que cualquier cosa que no puedan pronosticar o controlar podría desordenar sus planes y aumentar su probabilidad de perder. Aprovechan los resultados de la empresa para señalar el valor de su propia carrera profesional, centrándose en resultados a corto plazo y utilizando métodos que les ayuden a que los números encuadren. Para

protegerse, no confían en nadie y aplican tácticas que pueden resultar agresivas. Son líderes que aprenden a gestionar hacia arriba de la jerarquía con el objetivo de obtener favores de los líderes superiores, mientras que, en algunos casos, sabotean a sus propios compañeros. Todas estas conductas asisten a generar una reducción de la cooperación dentro de la empresa.

En cambio, un líder con mentalidad infinita procurará que sus esfuerzos aseguren que los empleados, clientes y accionistas se mantengan inspirados a lo largo del tiempo, para seguir contribuyendo a dejar la organización mejor que como la encontraron, aumentando el valor de la empresa en el largo plazo. Ven más allá de los resultados, elaboran productos que la gente quiera comprar, se centran en cómo ayudan los productos a quienes lo compran considerando el impacto en la gente, en su comunidad y en la economía. Son líderes que esperan las sorpresas incluso las disfrutan, están preparados para las mutaciones que puedan venir y abiertos a distintos escenarios con tal de permanecer en el juego.

5.1.4.2- Cómo liderar con una mentalidad infinita

En este sentido Sinek (2020) afirma que, hay tres factores que debemos considerar cuando decidimos cómo queremos liderar:

1. No podemos elegir si un juego en concreto es finito o infinito.
2. Sí que podemos elegir si queremos entrar en un juego o no.
3. En caso de entrar en el juego, podemos elegir si queremos jugar con una mentalidad finita o infinita. (p. 43)

El autor establece que el líder que pretenda acoger una mentalidad infinita debe seguir cinco prácticas esenciales:



(Fuente: Sinek, 2020, p. 45)

5.1.4.2.1- Causa justa

La primera aproximación al término que se desarrolla es cómo una Causa Justa puede dar al trabajo o a la vida misma, un propósito y un sentido que va más allá de una persona o situación puntual. Es eso que inspira a seguir jugando, que pese a los sacrificios que se hacen, se siente que vale la pena hacerlos porque son por una Causa Justa. Cualquier líder que anhele liderar en un Juego Infinito debe tener una Causa Justa clarísima, una visión concreta de un estado futuro que todavía no existe.

En este sentido Sinek (2020) afirma que, en una organización que solamente esté impulsada por lo finito puede que no nos guste nuestro trabajo algunos días, pero es probable que nunca lo amemos. En cambio, si trabajamos para una organización que tiene una Causa Justa, puede que no nos guste nuestro trabajo algunos días, pero siempre lo amaremos. Como con nuestros hijos, puede que nos caigan bien algunos días y otros no, pero los queremos todos los días. (p. 55).

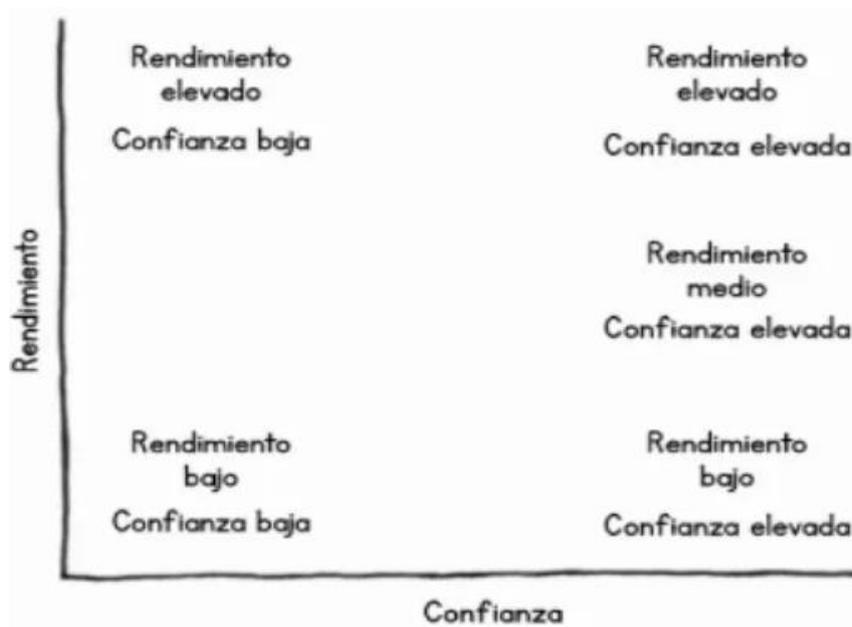
La forma de construir esa visión de futuro deseada y que todavía no existe es logrando un compromiso por la causa, con un nivel de confianza alto que permita asegurar que otros continuarán el legado. Las personas, los líderes, van rotando a lo largo del tiempo, resulta necesario establecer claramente por escrito la causa a efectos de que no se diluya o desaparezca por completo a lo largo de los años. Una organización sin una Causa Justa que sirva de guía, de visión de futuro, empezará a hacer visible la mentalidad finita de los líderes y, por lo tanto, estará destinada a navegar por los mares sin rumbo, sin horizonte, sin poder visualizar el futuro.

5.1.4.2.2- Equipos de confianza

Desde hace años los líderes reconocen la importancia de la confianza en los equipos de trabajo, como un motor que impulsa el logro de los objetivos organizacionales.

Hay una diferencia clave entre las personas que confían mutuamente las unas en las otras, con aquellas que solamente son personas que trabajan juntas. Estas últimas son las que, basadas en el deseo de alcanzar ciertos objetivos, de cumplir con las tareas que les son definidas, trabajan para el cumplimiento de las metas organizacionales. Esto no impide que las personas les caigan bien, ni que el trabajo no sea disfrutable, pero a menudo mienten, ocultan los errores o esconden su verdadera opinión. Con las personas que trabajan juntas desde un círculo de confianza la situación es bastante distinta. En primer lugar, ningún jefe puede pedirle a un trabajador que confíe en determinada persona. Este aspecto no es exigible, sino que es un sentimiento que se genera de forma intrínseca en los equipos de trabajo. Por ejemplo, cuando en un grupo las personas se sienten seguras, escuchadas al expresarse, de que en el acierto o en el error su opinión importa, cuando pueden levantar la mano y reconocer un rendimiento insuficiente, si están en un equipo de confianza, lo harán desde la seguridad de que el jefe y los compañeros de trabajo, los apoyarán.

Según Sinek (2020), el rendimiento trata de la competencia técnica. De lo bien que hace alguien su trabajo. La confianza en cambio trata del carácter, de la humildad y el sentido de responsabilidad personal (p. 146).



(Fuente: Sinek, 2020, p. 146)

Parece algo obvio que nadie quiera en su grupo de trabajo a un compañero que se encuentre en el extremo inferior izquierdo del gráfico, por el contrario, todo el mundo quiere a las personas del extremo superior derecho en su equipo.

Según Sinek (2020),

La persona del extremo superior izquierdo del gráfico (de rendimiento elevado y confianza baja) es un miembro tóxico del equipo. Exhibe rasgos narcisistas, echa las culpas a otros rápidamente, siempre piensa en sí mismos primero, habla pestes de los demás y puede tener una influencia negativa en sus compañeros, sobre todo en los nuevos miembros del equipo". (p. 147).

En algunas culturas inmersas en el juego finito, en donde existe una importante presión por cumplir objetivos de corto plazo, algunos líderes valoran el rendimiento elevado de sus colaboradores y toman poca atención en la confianza. Esto puede llevar a que los miembros tóxicos estén más preocupados en su rendimiento individual y su trayectoria profesional creando un entorno dañino de trabajo, donde la gente se termine enfrentando entre sí y no se genere la sinergia de grupo. Estos comportamientos afectan la confianza del equipo y toda posibilidad de unir esfuerzos y generar climas de trabajo saludables. La pregunta es si el líder debe valorar la confianza por encima del rendimiento. Cualquier líder por muy bien intencionado que sea, puede cegarse en valorar positivamente los resultados alcanzados por personas que tienen muy buen rendimiento, otorgándoles reconocimiento y ascensos en función del trabajo realizado, todo esto sin tener en cuenta si se puede confiar en ellos. Es más fácil cuantificar el rendimiento en término de *output*, de resultados obtenidos.

Con relación a cómo medir la confianza Sinek (2020) afirma que, si preguntamos en quién confían más dentro de un equipo, en quien les apoya más llegado el momento de la verdad, es probable que se señale a quien pudiendo no tener el rendimiento más elevado del grupo, es un gran compañero, capaz de aumentar el rendimiento grupal y que tiene un cociente emocional elevado siendo capaz de responsabilizarse de cómo puede afectar sus acciones a las dinámicas del grupo (p. 149).

Las personas que generan confianza en los grupos crecen individualmente, pero a su vez, ayudan a crecer a los que lo rodean y se interesan por cómo se sienten los demás. Crear culturas organizacionales basadas en la confianza, sin duda lleva mucho tiempo y trabajo. En los juegos infinitos es importantísimo crear espacios en el que las personas puedan ser ellas mismas y se reconozcan los esfuerzos de equipo por encima de los rendimientos individuales.

5.1.4.2.3- Digno rival

Como ya se expuso anteriormente, la mentalidad para liderar los juegos infinitos requiere abandonar la competencia finita en la que un jugador es contrincante de otro, la idea de unos contra otros. Ver a otros jugadores como dignos rivales significa ver a otro jugador como digno de comparación. Es entender que un jugador puede ser bueno en determinados aspectos y otro, en otros. Es pensar que el otro jugador hace las cosas tan bien como las hacemos o las podríamos hacer. Aquí lo importante es reconocer que el otro tiene puntos fuertes y capacidades de las que se puede aprender y que posibilitan que en el futuro seamos mejores jugadores.

Para obtener estos resultados, se debe seleccionar a los dignos rivales estratégicamente. El verdadero digno rival es aquel que ayuda a las personas a descubrir sus puntos débiles y a su vez, las empuja a adoptar una actitud de continua mejora. Por más difícil que pueda resultar reconocer a un jugador como digno rival, hacerlo termina siendo la mejor forma de convertirse en mejores jugadores.

5.1.4.2.4- Flexibilidad existencial

Según Sinek 2020, la flexibilidad existencial es la capacidad de aplicar una disrupción extrema a un modelo de negocio o curso estratégico para promover una Causa Justa de forma más efectiva. Es la valoración de la mentalidad infinita de un jugador de lo impredecible lo que le permite hacer este tipo de cambios (p. 233).

El líder con mentalidad infinita y causa justa, cuando visualiza el futuro y ve que el camino en el que está limitará significativamente su capacidad para hacer avanzar su Causa Justa, debe tomar la ofensiva y estar dispuesto a arriesgar todo para volver a empezar. Debe encontrar una mejor forma de hacer avanzar su Causa Justa. Los líderes con mentalidad infinita encuentran motivación en lo incierto del futuro y reconocen la flexibilidad que deben tener para que

avance su Causa. Avanzar con una visión clara y fija de un estado futuro que todavía no existe, implica tener flexibilidad para explorar ideas, oportunidades o nuevas tecnologías constantemente que permitan avanzar hacia esa visión.

5.1.4.2.5- Valentía para liderar

En este capítulo Sinek afirma que, se debe tener valentía para liderar con mentalidad infinita. Adoptar una mentalidad infinita en un mundo finito, en donde se espera en el corto plazo buenos resultados le puede costar a un líder su puesto de trabajo (p. 241). Puede ser un ejercicio muy abrumador para cualquier persona, ya que implica la valentía para tomar riesgos por el bien de un futuro desconocido. Implica tener voluntad de cambiar la propia percepción de cómo funciona el mundo, rechazando el propósito de los negocios tal como se los conoce (con juegos finitos) y con resultados más cortoplacistas.

Según Sinek 2020, para encontrar el valor para cambiar la mentalidad existen dos formas:

1. Esperando que se produzca una experiencia transformadora que nos sacuda los cimientos y rete nuestra forma de ver el mundo.
2. O podemos encontrar una Causa Justa que nos inspire; rodearnos de otras personas con las que compartamos una causa común, gente en la que confiamos y que confía en nosotros; identificar un Digno Rival que nos empuje a mejorar de forma constante y que nos recuerde de que estamos más comprometidos con la Causa que con cualquier camino o estrategia que estemos siguiendo por casualidad en este momento. (p. 251)

Respecto a la primera forma, ésta es totalmente legítima, es decir, cuántos grandes líderes hay que llegan a tener una mentalidad infinita a través de situaciones repentinas, transformadoras que les tocó vivir y que muchas veces y de forma bastante abrupta los empujó a ver el mundo de una forma completamente nueva.

El segundo método ofrece un poco más de control. Implica reconocer la causa que inspire el camino a transitar, rodeado de personas que la compartan. Involucra identificar que los juegos infinitos se tienen que jugar con mentalidad infinita, pensando en los efectos de las decisiones que se toman y responsabilizándose del impacto futuro de lo que se decide hoy.

Ante la pregunta de cómo encontrar valentía para liderar Sinek señala (2020),

En mi vida, el único factor común en todas mis relaciones fracasadas he sido yo. El factor común de todas las luchas y los contratiempos a los que se enfrentan los líderes finitos es su propio modo de pensar. Admitir eso requiere valentía. Trabajar para abrir la mente a una nueva visión del mundo requiere aún más valentía. Sobre todo, cuando sabemos que muchas de nuestras elecciones saldrán mal. Dar pasos de verdad para aplicar una mentalidad infinita a la cultura de una organización puede parecer a muchos que es algo que requiere una valentía insuperable. Y la verdad es que es así. Puede ser embarazoso, incluso humillante, admitir que formamos parte del problema. Pero nos da fuerza e inspiración decidir ser parte de la solución. (p. 272).

5.2- TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

Un factor clave en el éxito organizacional es el desempeño de los colaboradores, éste se encuentra directamente relacionado con la motivación. El nivel de motivación varía tanto entre los distintos colaboradores, como dentro de cada uno en determinadas circunstancias.

Se define la motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (Robbins & Judge, 2013, p. 202). La intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien, pero para que ese esfuerzo logre un objetivo debe ser orientado en una dirección que beneficie a la organización. La motivación tiene una dimensión de persistencia, (cuánto tiempo la persona es capaz de mantener ese esfuerzo). Los individuos motivados permanecerán en una tarea lo suficiente para alcanzar el objetivo.

5.2.1- Teoría de jerarquía de las necesidades

Fue desarrollada por Abraham Maslow quien determinó que el ser humano tiene cinco necesidades que se pueden clasificar en orden jerárquico de relativo predominio. Cuando el hombre logra satisfacer una necesidad ésta deja de motivar y aparece otra necesidad insatisfecha.

En primer lugar, se encuentran las necesidades fisiológicas, como por ejemplo la necesidad de liberarse de la sed, del hambre, de dormir, de tener un refugio, del sexo y otras necesidades corporales. Si el hombre tiene insatisfechas todas las necesidades se puede considerar que el resto de las necesidades son desplazadas o inexistentes y su principal motivación va a ser la

satisfacción de las necesidades fisiológicas. Por ende, al cumplir estas necesidades básicas (fisiológicas), podrían aspirar a más.

Las necesidades de seguridad son las que incluyen el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales. Surgen cuando el individuo siente inseguridad, amenaza o peligro. Se pueden visualizar en el ámbito laboral como aquellas que generan inseguridad en su ejercicio e inestabilidad. Estas necesidades aparecen una vez que están relativamente satisfechas las fisiológicas, “igual que una persona saciada ya no siente hambre, una persona segura ya no siente peligro” (Maslow, 1991, p. 26).

Las necesidades de pertenencia o sociales, son las que tratan de hacer que el individuo pueda relacionarse con los demás miembros de la sociedad o personas que lo rodean, buscando su afecto, la aceptación, la identificación con un grupo y la amistad. Representan la voluntad de reconocer y ser reconocido por los demás.

Las necesidades de autoestima/reconocimiento, son el respeto a sí mismo, la autonomía, el logro, el deseo de realización, dominio de lo que realiza, competencias adquiridas e independencia, deseo de reputación, prestigio, estatus y reconocimiento. Algunos autores mencionan que es la necesidad de sentirse útil y necesario. “la satisfacción de la necesidad de autoestima conduce a sentimientos de autoconfianza, valía, fuerza, capacidad y suficiencia, de ser útil y necesario en el mundo” (Maslow, 1991, p. 31).

Las necesidades de autorrealización aparecen cuando se manifiestan por completo las actividades realizadas, tanto en aspectos de desarrollo físico, psicológico, como social. Es la necesidad de convertirse en aquello que uno es capaz de ser, incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial. “la forma específica que tomarán estas necesidades varía mucho de persona a persona” (Maslow, 1991, p. 32).

Aunque las necesidades nunca se logran satisfacer por completo, cuando se logra un nivel de satisfacción elevado deja de motivar, pasando a ser motivante la siguiente (sin dejar de considerar que existen excepciones, Maslow las enumera en su libro “Motivación y Personalidad”). Se debe conocer en qué nivel de la jerarquía se encuentra el colaborador, para identificar la necesidad que le motiva satisfacer.

Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Las fisiológicas, de seguridad, y sociales, que según la teoría son las iniciales para todos los seres humanos, las describe como necesidades de orden inferior. Las de estima y autorrealización como necesidades de orden superior.

Las de orden inferior se satisfacen principalmente en forma externa, son más tangibles y observables (son aspectos como el salario, los contratos sindicales y la antigüedad); las de orden superior se satisfacen en forma interna (dentro del individuo, como ser las autoestima y autorrealización). “la necesidad superior está en el nivel más alto filogenético o del desarrollo evolutivo” (Maslow, 1991, p. 32).

Son necesidades que el individuo va desarrollando a lo largo de su vida luego de satisfacer las necesidades de autosupervivencia. No generan una defensa tan desesperada y de urgencia.

Cuando el individuo logra satisfacer las necesidades superiores logra mayor satisfacción, felicidad y riqueza interior.

La jerarquía puede verse modificada por algunas personas, existen determinados factores, vivencias, estados y sentimientos que provocan excepciones.

5.2.2- Teoría de los dos factores

La teoría de los dos factores o también llamada teoría de la motivación e higiene fue desarrollada por Herzberg. Establece uno de los principios más importantes en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes.

Uno de los principales hallazgos realizados en su investigación fue que la enfermedad y salud mental no actúan como dos aspectos contrapuestos, el hecho de eliminarse uno no genera automáticamente lo contrapuesto. Lo mismo sucede en el ámbito laboral; eliminar las fuentes de insatisfacción laboral no genera satisfacción. El autor clasifica la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las políticas y prácticas administrativas de la empresa, como factores de higiene. Cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente, no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación, sino que sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción.

Los gerentes que quieran eliminar los factores que producen insatisfacción quizá logren tranquilidad, pero no necesariamente motivación; apaciguaron a los trabajadores, pero no los motivan. La motivación en el ambiente laboral se genera por dos conjuntos de factores independientes y específicos; los que generan insatisfacción y los que generan satisfacción. Los factores que generan motivación son aquellos asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de este: las oportunidades de ascenso y de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro. Para lograr la motivación Herzberg propone el enriquecimiento de la tarea que supone la sustitución de tareas simples a más complejas, que impliquen condiciones de desafío y satisfacción personal. Por otro lado, indica

que el dinero no motiva, no refiere a que no provoque movimiento, sino que es un mecanismo de motivación a corto plazo. Cuando el dinero se convierte en un factor estándar del trabajo deja de ser un mecanismo de motivación.

Para algunos tipos de trabajos es necesario que existan factores extrínsecos para lograr mayor productividad, por ejemplo, aquellos con tareas repetitivas. Sin embargo, utilizar este tipo de factores puede fácilmente convertirse en una obligación de la empresa, dejando de ser motivador. Los empleados buscan cada vez más flexibilidad y un equilibrio entre la vida laboral y la personal; las empresas que sepan ofrecer estos aspectos generadores de valor tendrán mayor capacidad de atraer y de retener colaboradores comprometidos.

Herzberg propone para generar mayor motivación laboral la “Teoría del Enriquecimiento del Trabajo”. Desarrolla los conceptos de carga horizontal y vertical del puesto de trabajo. Refiere a la carga horizontal cuando los gerentes cargan a los colaboradores con tareas rutinarias, dándoles más cosas para hacer; por el contrario, la carga vertical se da cuando los gerentes aportan mayores posibilidades de crecimiento, de conseguir el logro y el reconocimiento. El enriquecimiento del trabajo se logra a través de la carga vertical, permitiendo al individuo experimentar el crecimiento personal y el progreso laboral.

Desarrolla estrategias para el enriquecimiento del trabajo como ser: eliminar controles innecesarios, aumentar la responsabilidad de los empleados en su trabajo, conceder más autoridad y autonomía en sus actividades, entre otras.

5.2.3- Teoría de las necesidades de McClelland

Robbins incluye en su libro Comportamiento Organizacional (2013), la teoría de las necesidades desarrollada por David McClelland y sus colaboradores. Determina que los motivos orientan y seleccionan la conducta. Asimismo, la conducta impulsada por necesidades, determina los esfuerzos y habilidades de una persona para realizar una tarea (p. 207).

Se centra en tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación: el logro, el poder y la afiliación.

- La necesidad de logro (nLog), es el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares. Los individuos con necesidades de logro buscan tareas retadoras (ni fáciles ni extremadamente complejas). Se interesan en su buen desempeño personal y no en influir en otros para que trabajen bien.

Los empleados con alta necesidad de logro obtienen satisfacción derivada de la búsqueda de metas, tener éxito en una tarea es importante para que se sientan motivados. Prefieren las tareas que tienen inmediata retroalimentación a su desempeño. Los que tienen necesidades de logro se sentirán más motivados en puestos donde predominan las siguientes características laborales: responsabilidad, oportunidad de recibir retroalimentación del desempeño y riesgos moderados. Las necesidades de logro son consideradas como la principal causa de desarrollo y progreso económico del individuo.

- La necesidad de poder (nPod), es la necesidad de hacer que otros se comporten de manera que no se lograría con ningún otro medio. Es el deseo que tienen las personas por controlar, dirigir, influir y dominar a otras personas. Las personas con necesidad de poder estarán

motivadas por obtener y conservar la autoridad. Se identifica mayoritariamente en personas autoritarias.

- La necesidad de afiliación (nAfi), es el deseo de tener relaciones interpersonales amables y cercanas. Es una necesidad de tipo social. Las personas que tienen esta necesidad son motivadas realizando trabajos en grupos. Son personas que le dan más importancia a las relaciones sociales que a la toma de decisiones. Estas necesidades se hallan en diversos grados en todos los trabajadores y caracterizan los comportamientos de las personas y las fuentes de motivación. Las necesidades de afiliación y de poder tienden a estar estrechamente relacionadas con cargos jerárquicos. McClelland determina que los mejores líderes son los que tienen una alta necesidad de logro, son las personas que hacen que las cosas sucedan, logrando mejores resultados. Los motiva el fin en sí mismo, lograr el objetivo es más importante que la recompensa material o financiera.

5.2.4- Teoría de la autodeterminación

Robbins desarrolla en su libro Comportamiento Organizacional la teoría de la autodeterminación. Es considerada como una “teoría contemporánea” porque representa las ideas que actualmente tratan de explicar la motivación de los individuos en el trabajo. Expone los efectos benéficos de la motivación intrínseca y los efectos nocivos de la motivación extrínseca.

La motivación intrínseca es aquella que nace del interior de cada uno y es independiente de cualquier tipo de estímulo externo. Surge cuando un individuo realiza una tarea sin sentirse en la obligación de hacerla, sino por la satisfacción inherente que ocasiona la actividad en sí

misma. Incluye factores tales como el crecimiento personal, la autonomía operativa o el éxito en la tarea.

La motivación extrínseca proviene de afuera. Son las recompensas que los individuos obtienen por el desempeño de una actividad en búsqueda de obtener un resultado. Esta motivación es necesaria para que los trabajadores realicen las tareas permitiéndoles satisfacer sus necesidades como, por ejemplo, de forma indirecta a través de compensaciones monetarias. La principal diferencia entre la motivación intrínseca y extrínseca radica en la fuente de motivación. La teoría plantea que los individuos prefieren sentir el control sobre sus acciones, de manera que cuando pasa a ser una obligación con menor libertad reducirá la motivación. Las recompensas extrínsecas tienden a disminuir el interés intrínseco en una tarea. Cuando los individuos reciben un pago por esto, sienten que es algo que tienen que hacer y no algo que quieren hacer. Los gerentes deberían ofrecer incentivos tanto intrínsecos como extrínsecos para lograr motivación. Deberán otorgar reconocimiento, fomentar el crecimiento y el desarrollo de los empleados adicionalmente a las recompensas monetarias.

Tanto la motivación extrínseca como la intrínseca se corresponden con la jerarquía de necesidades de Maslow. La motivación intrínseca coincide con las necesidades fisiológicas y de seguridad, mientras que la motivación extrínseca coincide con las necesidades de autoestima y autorrealización.

5.2.5- Teoría de las expectativas

Victor Vroom desarrolló la teoría de las expectativas en la que establece que las actuaciones individuales están condicionadas por las expectativas que cada persona tiene sobre el

resultado a obtener y su atractivo. Los individuos se sentirán más motivados al creer que su desempeño tendrá una mayor recompensa.

La teoría se centra en tres relaciones las cuales responden a preguntas que se realizan los empleados para aumentar su motivación:

1. Relación esfuerzo-desempeño

“La probabilidad que percibe el individuo de que cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño” (Robbins & Judge, 2013, p. 224). Esta relación responde a la siguiente pregunta: ¿realizando el máximo esfuerzo, habrá un reconocimiento en la evaluación de desempeño? Los trabajadores suelen responder en forma negativa porque consideran que su nivel de destrezas tal vez sea insuficiente; y/o que en la evaluación se consideran factores que no tienen que ver con lo que consideran importante. Creen, al mismo tiempo, que pueden influir aspectos subjetivos del jefe y, por tanto, se ven desmotivados esperando evaluaciones deficientes sin importar el nivel de esfuerzo que hayan realizado.

2. Relación desempeño-recompensa

“Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado deseado” (Robbins & Judge, 2013, p. 224). En el caso de obtener una buena evaluación del desempeño la pregunta que se realiza es la siguiente; ¿obtendré recompensas organizacionales? En esta relación los empleados saben que interfieren diferentes factores en las recompensas que no tienen una relación directa con el desempeño realizado (por ej. antigüedad, afinidad con el jefe, etc). Por este motivo suelen predecir que la relación será débil y es poco motivante.

3. Relación recompensas-metas personales

“Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para él” (Robbins & Judge, 2013, p. 225). Si se obtienen recompensas, ¿resultan atractivas? Los empleados realizan un mayor desempeño y esfuerzo con la esperanza de obtener un ascenso, si en su lugar obtiene una recompensa económica o halagos no se optimiza la motivación del empleado. Los empleados deben percibir que el sistema de evaluación y recompensas es justo y objetivo, satisfaciendo los objetivos individuales para sentirse más motivados y realizando un mayor esfuerzo. Es necesario un equilibrio entre la expectativa y la recompensa, depende de la expectativa del colaborador el grado de satisfacción que sienta el individuo al lograr la tarea. Las personas actúan en base a lo que esperan obtener, cuanto mayor sea la expectativa, mayor será la motivación en búsqueda de la recompensa.

5.2.6- Teoría de la equidad y justicia organizacional

La teoría de la equidad desarrollada por Adams plantea que los individuos comparan sus aportaciones y sus resultados en el trabajo con las de otras personas. Los individuos perciben lo que reciben de sus puestos de trabajo en relación con lo que aportan. Comparan su resultado-inversión, (relación entre salario, aumentos, reconocimientos con esfuerzo, experiencia, educación y competencia), con el de otras personas que los rodean. Recibirán una situación como justa o no según la desigualdad y equidad. Comparan su trabajo con el de otros individuos dentro de la organización y fuera de esta. Los nuevos trabajadores suelen tener poca información respecto al resto de sus compañeros, por lo que se basan en sus experiencias personales. Sin embargo, los que tienen antigüedad en la organización suelen

tener más información, comparando con sus compañeros. Los empleados que ocupan los cargos profesionales y los que tienen mayor nivel académico, suelen tener mejor información sobre el personal de otras organizaciones, por lo que se comparan más con individuos externos.

Según Robbins & Judge (2013), los empleados que perciben desigualdad tomarán alguna de las siguientes seis decisiones:

1. Cambian sus aportes, se esfuerzan menos si reciben un salario bajo, o se esfuerzan más si ganan más que otros.
2. Cambian sus resultados, los individuos que trabajan a destajo pueden incrementar su salario al producir una mayor cantidad de unidades de menor calidad.
3. Distorsionan las percepciones de sí mismos, consideran que trabajan más que el resto.
4. Distorsionan las percepciones de los demás, consideran que el trabajo de sus compañeros no es tan bueno como el propio.
5. Eligen un referente distinto, se comparan con otras personas buscando aspectos positivos y negativos.
6. Abandonan, renuncian al trabajo (p. 221).

Los individuos que sientan que existe equidad y justicia organizacional no sentirán desmotivación a causa de estos factores. Los elementos que se consideran no son únicamente los salariales, sino que también implica aspectos subjetivos y emocionales.

Se determinan tres formas de justicia;

- La distributiva, relacionada al compromiso y la satisfacción por los resultados como ser el salario.

- La procedimental, relacionada con la satisfacción laboral, la confianza del empleado, el retiro de la organización, el desempeño en el puesto de trabajo y los comportamientos de ciudadanía.
- La organizacional, relacionada con la percepción generalizada de lo que es justo en el lugar de trabajo; comprende las justicias distributiva, procedimental e interactiva.

5.3- TENDENCIAS GLOBALES DE CAPITAL HUMANO

De acuerdo con el informe de nuevas tendencias Globales de capital humano elaborado por Deloitte en 2024, el mundo del trabajo ya no está determinado por los empleos y por un lugar específico de trabajo, y los modelos tradicionales están dejando de tener límites (p. 3).

Las organizaciones se enfocaban en la productividad de los colaboradores para medir la creación de valor, las nuevas tendencias indican que la creación de valor para los colaboradores actuales y futuros como seres humanos, y para la sociedad en general, se debe medir través del rendimiento humano. Según Deloitte (2024), se define el rendimiento humano como un ciclo de refuerzo mutuo con valor compartido y compuesto para los colaboradores, las organizaciones y la sociedad. $(\text{Resultados humanos}) \times (\text{Resultados de negocio}) = \text{Rendimiento humano}$ (p. 4). La globalización y las nuevas tecnologías hoy día permiten contar con nuevas herramientas, disponer más datos que nunca que permite redefinir el cómo hacerlo.

Cada vez importa más generar vínculos de confianza entre los colaboradores y sus empleadores, brindándoles oportunidades para crecer y desarrollar sus capacidades que son tan críticas para el rendimiento humano. Las culturas dejan de ser impuestas por la autoridad central, pasando a ser cocreadas por los propios colaboradores. “No es la fuerza laboral la que

se resiste al cambio. A menudo son los líderes los que se resisten al cambio porque estamos aplicando viejos paradigmas a nuestra nueva realidad". (Entrevista en línea con Kerrie Peraino, directora de personal, En realidad, 2023, citado en Deloitte, 2024, p. 106). El cambio implica menos mandato de arriba hacia abajo y más co-creación. Los viejos paradigmas desaparecen dando lugar a un cambio de mentalidad en las organizaciones, se comienza a considerar a los colaboradores como activos en lugar de costos o adoptando nuevas prácticas que prioricen la eficiencia de la actividad sobre el valor y el resultado.

Existe una brecha entre el saber y el hacer, las organizaciones tienen presente que este cambio debe realizarse, el saber no es el obstáculo, se están quedando atascadas en el hacer. Esta nueva perspectiva en el rendimiento humano no es una sustitución, no se busca humanizar el trabajo a expensas de los resultados del negocio, sino un cambio para la mejora de las organizaciones como un todo incluyendo al colaborador como parte de ésta.

Si bien el mundo está en constante avance tecnológico no se debe dejar de considerar que los verdaderos impulsores de la innovación y el crecimiento organizacional son las capacidades humanas, como la creatividad y la curiosidad. El nuevo desafío está dado, no únicamente en mejorar el trabajo para las personas, sino también en crear valor para los colaboradores y todo el medio ambiente organizacional.

6- TRABAJO DE CAMPO

6.1- DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

En la siguiente sección se describen los resultados obtenidos en las entrevistas a los mandos medios y encuestas al personal dependiente.

La organización seleccionada para el presente trabajo integra el sector de actividad construcción. Cuenta con 155 empleados y 1 dueño.

Se realizaron un total de 9 entrevistas, representando el 100% del personal con cargos de supervisión.

Se recibieron 117 encuestas que representan un 76% del personal subordinado.

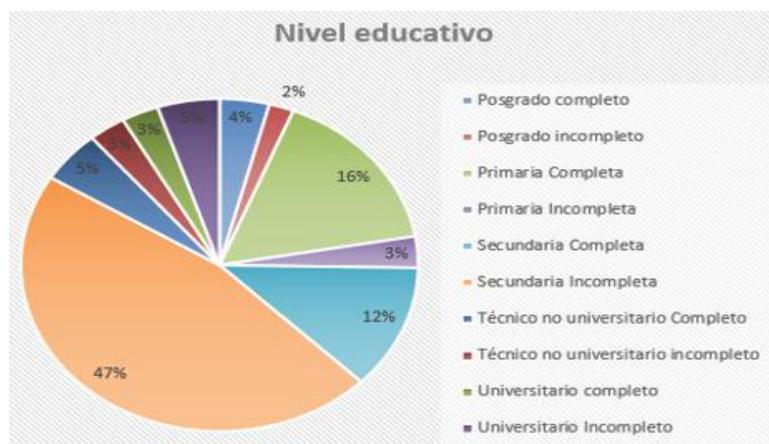
6.1.1- Estructura del personal que contestó la encuesta

De la cantidad del personal relevado, 13% son mujeres y 87% son hombres. El 8% son mandos medios o superiores y el 92% realizan tareas operativas sin personal a cargo.

El trabajador de menor edad tiene 20 años y el de mayor 61 años, siendo el promedio 38 años. El 27% del personal operativo tiene entre 20 y 30 años, el 25% entre 31 y 40 años, el 26% entre 41 y 50 años, el 19% entre 51 y 61 años y el 3% no contesta.

Respecto a los niveles de estudios alcanzados, la mayoría de las personas (47%), tiene secundaria incompleta.

Gráfico 6.1 Estructura del personal por nivel de formación.



Se expondrán los resultados en dos grupos. Por un lado, los resultados obtenidos por el personal con cargo de supervisión, y por el otro, trabajadores que realizan tareas operativas sin personal a cargo.

6.1.2- Resultados de las entrevistas al personal con cargos de supervisión

6.1.2.1- Aspectos generales

Ante la pregunta de cuál es la misión, visión y valores de la empresa fueron enumerando distintos conceptos.

Con relación a la misión mencionan la satisfacción al cliente, la eficacia y la eficiencia, apostar a la seguridad de los colaboradores. Algunos destacan el impacto social y ambiental, el cumplimiento de normativa y la rentabilidad de la empresa para el logro del crecimiento.

Respecto a la visión la aspiración se centra en seguir siendo una empresa líder en el rubro, cumpliendo con la normativa nacional e internacional, apostando cada vez más a nuevas unidades de negocios, al crecimiento constante y el cuidado del personal. Uno de los entrevistados expresó lo siguiente: “no buscamos ser los mejores del mundo, sino para el mundo”.

Sobre los valores organizacionales mencionan honestidad, humildad, responsabilidad, compromiso, transparencia, creatividad, cumplimiento de normativa, motivación del personal, compañerismo y eficiencia.

Todos los entrevistados respondieron que consideran a los recursos humanos el capital más valioso para la organización. También, algunos mencionaron como capital valioso el trabajo en equipo, la organización y el cliente.

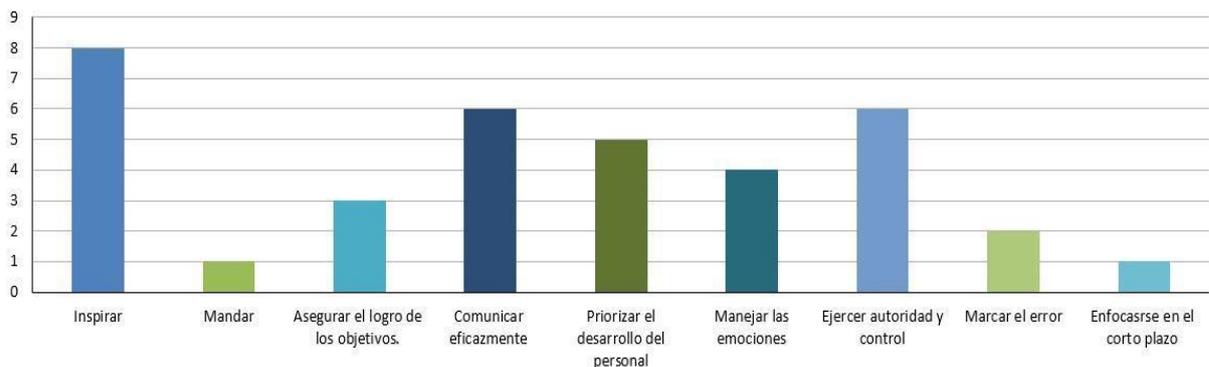
Consideran que las características del mundo actual son: mayor organización, trabajo con mayor seguridad física, flexibilidad horaria y de lugares físicos donde trabajar (por ejemplo, trabajo remoto) y el triple impacto (económico, social y ambiental). Otros mencionan el uso de nuevas redes sociales para darse a conocer, alta incertidumbre, actualización continua, entendimiento de las nuevas necesidades de los colaboradores, automatización de los procesos ocupando menos mano de obra. Por último, varios coinciden que en el mundo actual hay un

continuo avance tecnológico e informático, que los procesos son más acelerados y que ha cambiado el trato con la jerarquía, el ambiente laboral se ha vuelto menos rígido y los trabajos más felices.

Ante la pregunta de qué cambios están haciendo para adaptarse al futuro los entrevistados contestaron que: se capacitan continuamente, mantienen charlas con especialistas, incorporan nuevos sistemas y vehículos, son más cuidadosos con el medio ambiente, consideran energías renovables, se certifican en normas ISO ambiental, todo esto para lograr la permanencia en el mercado y tener llegada a nuevos clientes.

Se solicitó a los entrevistados que seleccionarán al menos 3 características que según ellos, se vinculan más con el concepto de líder. A continuación, se presenta los resultados,

Gráfico 6.2 Características vinculadas con el concepto de líder



6.1.2.2- Aspectos particulares

A continuación, se exponen los resultados obtenidos en las entrevistas a los distintos líderes. Para preservar su identidad se enumera a las distintas personas sin mencionar sus datos filiatorios.

Se clasifican las respuestas de los entrevistados considerando tres teorías de liderazgo desarrolladas en el marco teórico.

6.1.2.2.1- Líder 1

a) Características relacionadas con inteligencia emocional

Con relación al concepto de liderazgo, el entrevistado considera como factor más importante al momento de ejercer un liderazgo efectivo tener el apoyo de la empresa, sentirse valorado y contar con todas las herramientas para la función.

Dentro de la gestión de las relaciones y el desarrollo de las habilidades de los demás, manifiesta que delega tareas operativas y de decisión ya que cuenta con un equipo que trabaja en conjunto y muy bien. Expresa, “esto si no se trabaja en equipo no sale”. Considera importante el reconocimiento de los logros, ya que “son un mimo, prefiero eso que más plata, que te llamen y te digan qué bueno esto, o aquello, es muy valioso”. Ante desvíos del personal, opta por hablar para que entren en razón y reconozcan sus errores. Cuando se trata de desvíos que conllevan a la desvinculación laboral, siempre les explica verbalmente los motivos. “He tenido que enviar un montón de gente al seguro de paro, le explico el tema es así, así, así, y lamento mucho, pero vas al paro”. Menciona que la mejor forma de conseguir los resultados de los colaboradores es hablando mucho, remarcando la importancia de la comunicación.

Ante la pregunta de cómo valora su desempeño individual responde que es muy importante y crucial para el logro de los objetivos de la empresa. Fundamenta esto en que, “yo le pongo amor, amo lo que hago”. De todas formas, reconoce que nadie es indispensable, puede existir otra persona que lo haga mejor.

Al indagar en el manejo de sus propias emociones, manifiesta que cuando algo le sale mal, “me enoja, estamos en siglo XXI, hay cosas que no pueden salir mal”. Reconoce que tiene un carácter fuerte y para manejar sus emociones negativas “cuenta hasta diez”.

Considerando la competencia social al preguntarle si creía que él se tenía que interesar por los asuntos personales de sus trabajadores, respondió, “sí, ni que hablar”. Fundamenta esto en que cuando una persona está mal puede llevar a cometer un accidente y/o distorsionar una cuadrilla.

Respecto a la importancia de la relación con sus superiores y de cumplir con sus expectativas, manifiesta que es tan importante ésta como la relación que tiene con las personas que él lidera, pero que, si tuviera que ponderar una relación por encima de la otra, lo haría por el

trabajador: “cincho más por el obrero que para la directiva, estás más con ellos que con tu familia”.

b) Aspectos relacionados con los valores y principios

Ante la pregunta sobre la posibilidad de dejar de lado sus valores y principios para guiarse por los de la organización en caso de discordancia, manifestó que no es posible ya que, “se me haría muy difícil trabajar en una empresa en donde yo no comparta los valores”. Al indagar qué considera más importante para ejercer el liderazgo, menciona en primer lugar el respeto entre las personas como el valor más importante.

Ante la consulta de si un líder nace con esa condición o se puede desarrollar, responde que es un poco de cada cosa. Hay ciertos valores y principios fundamentales que debe tener la persona cuando nace vinculados a su personalidad que lo hace líder, y otros que “los vas agarrando con el tiempo”.

c) Conductas personales de los líderes

Se le preguntó qué características deben tener los mejores encargados, a lo que respondió que deben destacarse por su destreza y sacar el trabajo a tiempo. Asimismo, deben pensar y tratar de solucionar los problemas que se presenten con autonomía. El entrevistado define a los trabajadores de la organización como confiables, asimismo manifiesta que los trabajadores le expresan que confían en la empresa por la gestión que lleva adelante. Expresa que su mano derecha son los trabajadores con mayor antigüedad y que cumplen con lo que él indica.

Respecto a la creatividad considera que el colaborador puede desarrollarla manteniendo una actitud positiva, buscando superarse en su vida y seguir aprendiendo.

Fomenta la capacitación frecuente de todo el personal, considerando que existen algunas específicas según la tarea, y otras generales para todos los trabajadores.

Ante la pregunta de ¿cuál es el rol del líder en el equipo? responde: “Ordenar, planificar, que no se lastime nadie. Que el trabajo salga bien. Que cobren en tiempo y forma, que no les falte ninguna hora extra”.

Cree que el personal entiende y está de acuerdo con sus decisiones, ya que nadie se ha quejado. La única decisión que tuvo que tomar y el personal no estuvo de acuerdo fue un

despido. El entrevistado expresa: “si vas a despedir a una persona no le va a gustar, se va a quedar sin trabajo”.

6.1.2.2.2- Líder 2

a) Características relacionadas con inteligencia emocional

La entrevista comenzó hablando sobre las emociones; en este sentido expresa que puede manejarlas logrando separar las cosas y reflexionando tranquilo para luego actuar. Este separar de las cosas, le permite comunicar las malas noticias de buena forma, realizando reuniones presenciales y explicando con claridad los motivos y las causas. Por otro lado, los logros los reconoce de forma verbal presencial ante todo el equipo.

Para definir a los mejores encargados hace referencia a los líderes con mayor antigüedad, los considera ejemplos a seguir por la forma que tienen de manejar al personal y como llevan a cabo los trabajos.

Ante la pregunta de en qué medida los jefes pueden tomar decisiones responde que, tiene libertad, por ejemplo, cortar la jornada laboral y cambiar horarios ya que cuenta con el respaldo de su jefe. Manifiesta que delega varias tareas operativas, mencionando que supervisa personal con antigüedad y conocimiento de la tarea.

Para retener a los talentos él destaca al personal, los reconoce, los felicita, les asigna tareas importantes. A su vez, les deposita confianza y se lo expresa verbalmente.

Ante la pregunta ¿Cree que los jefes deben interesarse por los asuntos personales de los trabajadores?, considera que el interés dependerá de la relación que tenga el jefe con el empleado y qué tanto empatice con él.

b) Aspectos relacionados con los valores y principios

Define a los trabajadores como responsables, que se involucran con la empresa. A su vez, menciona que se trata de personas que hace mucho tiempo están en la empresa y quieren mantener el trabajo.

Para él algunos líderes nacen con ciertas condiciones de liderazgo y otros no, pero las pueden desarrollar. Para ejercer el liderazgo considera que a la persona le tiene que gustar, y que hay gente que tiene las condiciones, pero no le motiva ejercer el rol. Por otro lado, al referirse a

las características que no deben tener los líderes menciona la irresponsabilidad y el incumplimiento de las tareas.

Durante la entrevista se le planteó un caso en donde el trabajador no respondió como se esperaba, y se le preguntó qué medidas tomaba en estos casos; expresa que se genera instancia de diálogo para conocer las causas de los desvíos. Si se trata de aspectos vinculados a la falta de respeto, se sanciona de forma gradual comenzando por una observación verbal, sanción escrita y/o suspensión.

c) Conductas personales de los líderes

Dentro de las conductas personales de los líderes considera que el rol de éste en el equipo es sacar el trabajo adelante y que salga de la mejor manera. El entrevistado cree importante para ejercer el liderazgo la responsabilidad, el conocimiento y contar con personal capacitado para el logro de los objetivos.

Para aumentar la creatividad de los colaboradores considera que deben capacitarse constantemente.

Afirma que el personal siempre está de acuerdo con sus decisiones, interactúa y pide opiniones antes de resolver. Considera que su desempeño individual es determinante para el logro de los objetivos empresariales ya que ha salido todo bastante bien.

6.1.2.2.3- Líder 3

a) Características relacionadas con inteligencia emocional

Considera que la característica que no debe tener un encargado es la falta de comunicación tanto horizontalmente como verticalmente. La mejor forma de obtener resultados positivos de los colaboradores es a través de una buena comunicación, relación y brindando apoyo a cada uno cuando lo necesitan.

Respecto al liderazgo considera que, el rol del líder en el equipo es brindarles a todos las herramientas de trabajo necesarias para cumplir con la tarea. Ante la pregunta de si un buen líder nace con esa condición o es algo que se puede desarrollar responde que, los líderes se hacen, se pueden desarrollar.

Para retener los talentos considera que lo principal es otorgar una categoría como reconocimiento de su trabajo; cuando el personal está disconforme, se lo comunican directamente porque tienen mucha confianza y luego él actúa si lo considera necesario. El personal está de acuerdo con sus decisiones. Se identifica como una persona abierta a escuchar otras propuestas para evaluar cuál es la mejor forma de hacerlo.

Respecto a la inteligencia emocional, se le preguntó cómo maneja sus emociones, por ejemplo, cómo actúa cuando se enoja, se angustia o se frustra, respondiendo que cuenta hasta diez para “bajar la pelota”. Considera que los jefes deben interesarse por los asuntos personales según el tema que sea. Expresó lo siguiente, “los jefes no pueden interesarse en todos los problemas del personal, los problemas que sí me interesan son una enfermedad o la pérdida de un familiar”.

b) Aspectos relacionados con los valores y principios

Expresa que los principales valores y principios que debe tener un encargado son, responsabilidad y compromiso con el trabajo y la empresa, para fomentarlo les brinda herramientas, capacitaciones y vehículos. Define a los trabajadores de la organización como muy importantes, gente responsable y de confianza.

Se le preguntó si cree posible dejar de lado sus propios principios, creencias y valores para guiarse por los de la organización, contestando que no. Cuando esto difiere no es posible continuar trabajando en la empresa.

c) Conductas personales de los líderes

Reconoce que en la empresa se realizan acciones para mantener motivados a los colaboradores, brindándoles capacitaciones, charlas, y todos los elementos necesarios para trabajar. Cuando piden algo la empresa responde, incluso ante solicitudes de aumentos de categorías, se lo plantean a él y se analiza, si corresponde se otorga. De esta forma se reconocen los logros. En cambio, cuando se observan desvíos donde el trabajador no respondió como se esperaba, se observa verbalmente en primera instancia, y de forma escrita si corresponde; cuando el desvío es material, lo informa a los superiores por si corresponde otro tipo de sanción.

Se le preguntó en qué medida los jefes y los operarios pueden tomar decisiones, respondiendo que tienen libertad de acción y que ante dudas se consulta a un superior. Respecto a la

delegación de tareas, reconoce que con frecuencia lo hace delegando en oficiales la labor, designando un responsable de supervisar. Considera que su desempeño individual no es imprescindible, con su participación o sin ella los objetivos se van a lograr igual.

Identifica que no explora ideas, oportunidades o nuevas tecnologías con frecuencia, solo se limita a adaptarse a los cambios que surgen. Considera que los colaboradores pueden aumentar su creatividad, involucrándose con los temas y demostrando interés.

6.1.2.2.4- Líder 4

a) Características relacionadas con inteligencia emocional

El rol del líder en el equipo es motivacional y de planificación, debe estar atento a lo que sucede para anticiparse. Cree que un buen líder nace con las condiciones. Reconoce que se interesa mucho por los asuntos personales de sus trabajadores y trata de estar pendiente de lo que pueda sucederles. Expresa que, “si el trabajador se lo merece, yo los ayudo mucho”.

Ante la pregunta de cómo maneja sus emociones, responde que él siempre está bien, y que oculta sus emociones para que nadie sepa cuando está enojado.

Considera que el personal entiende y está de acuerdo con sus decisiones ya que les explica el por qué, los escucha e incorpora opiniones diferentes. Cuando tiene que comunicar malas noticias lo hace individualmente y “de frente, no le busco mucho la vuelta”. Cuando se trata de un ascenso, también lo hace individualmente, pero con la diferencia que luego lo comunica al grupo para que sepan que pueden lograrlo.

Ante desvíos del personal, lo habla con el superior antes de tomar la decisión. Manifiesta que cuando el empleado no cumple con la tarea encomendada si dependiera de él, lo despediría.

b) Aspectos relacionados con los valores y principios

Los mejores encargados son personas muy energéticas y que cumplen con su palabra. Destaca que para ejercer el liderazgo el compañerismo en el trabajo es un factor clave.

Considera que no es posible dejar de lado sus propios principios, creencias y valores para poder guiarse por los de la organización.

c) Conductas personales de los líderes

Todos los encargados deben saber hacer la tarea antes de delegar. Se reconoce como una persona que frecuentemente delega, evalúa qué capacidades tienen las otras personas.

Considera como factor determinante para retener a los talentos el aspecto salarial. Menciona que la empresa brinda capacitaciones con frecuencia que inciden positivamente en la motivación del trabajador. Una forma de aumentar la creatividad del trabajador es dándole los espacios para que participe y su opinión sea tomada en cuenta.

Manifiesta que él no explora ideas, oportunidades o nuevas tecnologías con frecuencia, sabe que tiene que renovarse, pero no lo hace. No sabe manejar una computadora, ni un mail, pero no lo considera necesario.

6.1.2.2.5- Líder 5

a) Características relacionadas con inteligencia emocional

Respecto a la motivación expresa que, desde la empresa se promueven varias jornadas de integración que motivan a los trabajadores con el objetivo de estar unidos, fomentar el trabajo en equipo y compartir espacio con diferentes sectores haciéndolos sentir importantes para la organización. Además, tienen capacitaciones específicas y genéricas con frecuencia según el rol de cada trabajador. Si bien las capacitaciones son ilimitadas, se determinan según el interés y compromiso que demuestra la persona. Otro aspecto que describe como importante para la motivación de los trabajadores, es asegurar el cobro del salario en tiempo y forma.

Ante la pregunta de si un líder nace con esa condición o es algo que se puede desarrollar, el entrevistado contesta, “las dos cosas”. Hay personas que nacen, pero deben desarrollar el liderazgo a través de capacitación para no quedarse atrás. Considera que el rol del líder además de gestionar y planificar es fomentar el trabajo en equipo, lograr que el trabajador se comprometa y hacerlo sentir importante sin considerar el cargo y/o la categoría. Expresa que él trabaja mucho en estos aspectos para lograr el rol del líder.

Cree que el reconocimiento de logros es un aspecto motivante para el colaborador, por eso lo hace frecuentemente tanto de forma verbal como de forma escrita.

Consultado si los jefes deben interesarse por los asuntos personales de sus trabajadores contestó que, en parte sí, y en parte no. Es bueno que el trabajador comparta sus cosas, ser escuchado y “escuchar hace bien”, genera confianza mutua.

En lo que respecta al manejo de sus emociones, se le preguntó cómo gestiona las propias como, por ejemplo, el enojo, la frustración o la angustia; manifiesta que es complicado a veces canalizar las cosas, siente que da tranquilidad a su entorno pero no está tranquilo internamente; lo canaliza en terapia.

Considera que las malas noticias en lo posible deben ir acompañadas de buenas. Es muy importante las palabras que se utilizan y la forma de comunicar ya que esto incide directamente en el impacto que tendrá lo comunicado. También es relevante dar a conocer los motivos de la mala noticia.

b) Aspectos relacionados con los valores y principios

Define a los trabajadores de la organización como responsables y comprometidos, personas que trabajan muy a gusto. Considera que un encargado además de ser buena persona debe ser ordenado y fomentar el trabajo en equipo.

Considera que no es posible dejar de lado sus propios principios, creencias y valores para poder guiarte por los de la organización.

c) Conductas personales de los líderes

Consultado qué características tienen los mejores encargados contesta que deben ser proactivos y demostrar interés en continuar aprendiendo para poder crecer.

Considera que una forma de retener talentos es reconociendo las cosas que hacen bien, dando retroalimentación de su labor, pero a veces no alcanza solo con eso, otro factor importante es el aspecto salarial.

Ante la pregunta de en qué medida los jefes y los operarios pueden tomar decisiones responde que, desde la empresa se fomenta que las personas tomen decisiones por su cuenta dependiendo del rol que tenga. En este sentido tiene confianza y libertad para tomar decisiones dentro de sus competencias. Cuando un trabajador no responde como se espera, se toman las medidas del caso para solucionar el desvío y se aplican sanciones si corresponde.

Ante la delegación de tareas reconoce que siempre le costó realizar las tareas administrativas, pero que lo intenta continuamente. Considera este aspecto importante para que las personas que reciben las tareas delegadas crezcan.

Manifiesta que explora ideas, oportunidades o nuevas tecnologías con frecuencia para adaptarse a lo nuevo y seguir siendo los mejores.

6.1.2.2.6- Líder 6

a) Características relacionadas con inteligencia emocional

Considera que las principales características que deben tener los encargados es el liderazgo, el poder de mando, tienen que ser resolutivos y mantener un buen relacionamiento con los interlocutores, tanto en obra, como en directorio. Por el contrario, el mal humor o la intolerancia no debe estar presente en ningún encargado.

Ante la pregunta de si un líder nace con esa condición o es algo que se puede desarrollar considera que, hay cosas que son innatas a las personas, aspectos de la personalidad que las debes tener incorporadas. Por otro lado, hay cosas que se pueden pulir y adquirir con la experiencia, que te permiten tener más confianza y más conocimiento para saber por dónde dirigirse. Piensa que el rol del líder es “dirigir el barco” hacia el objetivo, formando equipos de forma responsable.

Respecto a la consciencia en uno mismo, se identifica como una persona tranquila, capaz de separar lo personal de lo laboral. Manifiesta tener control sobre sus emociones para mantenerse sereno y tomar las mejores decisiones. Cuando comunica las malas noticias trata de no ser impulsivo, usar psicología para explicar el porqué de las decisiones tomando todo el tiempo que sea necesario. Considera que el personal está de acuerdo con sus decisiones y cree más en el convencimiento que en la imposición.

Menciona que no debe entrometerse en los asuntos personales de los colaboradores, con la salvedad de aquellos aspectos vinculados a la salud, en donde uno sí debe interesarse y ponerse a disposición.

En la organización realizan acciones de forma periódica para lograr mantener motivados a los colaboradores como, por ejemplo, las capacitaciones; concientizar en ciertos temas que son

relevantes para la empresa. Por otro lado, se trabaja en la generación de vínculos y lazos para fomentar el trabajo en equipo y mantener un buen clima laboral. Otra forma de mantener motivado al personal es dándole participación en la opinión, generando retroalimentaciones verbales de los logros obtenidos cuando corresponda.

b) Aspectos relacionados con los valores y principios

Expresa que los trabajadores tienen sentimiento de pertenencia a la organización sintiéndose orgullosos de integrar el equipo; los define como personas muy comprometidas.

Considera que no es posible dejar de lado sus propios principios, creencias y valores para guiarse por los de la organización, ya que iría contra su esencia y sería imposible de ensamblar.

c) Conductas personales de los líderes

Expresa que los jefes y los operarios pueden tomar decisiones dentro de sus competencias. Reconoce que delega tareas cuando necesita.

Respecto a la importancia de su desempeño individual responde lo siguiente: “creo más en los equipos que en los esfuerzos individuales. Cada uno en su rol contribuye al equipo”.

Piensa que para que un colaborador aumente su creatividad hay que darle oportunidades y estimularlos, que se sientan valorados y hacerlos parte, mencionó que la creatividad es parte de la personalidad.

6.1.2.2.7- Líder 7

a) Características relacionadas con inteligencia emocional

Considera que no hay una palabra que defina a todos los colaboradores de la organización ya que son personas con diferentes niveles socioeducativos. Sin embargo, destaca que el personal está comprometido con la tarea, se muestran motivados y contentos. Parte de esta motivación es producto de las acciones que realiza la empresa para generarla, como, por ejemplo, jornadas informativas que no son capacitaciones, sino una puesta a punto con relación a en qué está la empresa y hacia dónde va. Además, en estas jornadas se realizan verbalmente reconocimientos de logros delante de los compañeros, para que sepan para qué hacen su tarea

y el impacto positivo que tiene. Por el contrario, las malas noticias se comunican en privado explicando los motivos al colaborador.

Respecto a las características de los mejores encargados, menciona por un lado a aquellos que cuentan con experiencia y trayectoria relevante, y por el otro, a quienes no tienen tanta experiencia pero poseen una buena comunicación que los nivela.

Ante la pregunta: ¿piensas “fuera de la caja”? ¿cómo renuevas tu mente?, expresa lo siguiente:

“Es difícil pensar fuera de la caja. Por más que pensemos fuera de la caja, tenemos la caja igual. A veces pienso que soy abierta, pero me doy cuenta que no, soy cuadrada. Me gusta escuchar a los demás, las distintas formas. A veces si estoy segura de mi forma, trato de convencerte de lo que yo pienso. Aliento a que me digan las diferentes formas, lo que piensan los demás. A veces me emperro en mi propia idea y me cuesta soltarla. Yo reconozco que tengo un deber, y no solo a nivel laboral. Si tengo una idea y la puedo fundamentar bien, quiero seguir por ahí. Me cuesta dejar de lado eso”.

Reconoce que maneja de forma correcta sus emociones administrando su enojo, frustración o angustia para no trasladarlo a los demás. Nunca levanta la voz y maneja de forma impersonal los comentarios que le hacen. Logra el correcto manejo de las emociones a través de una buena comunicación. Expresa que tiene una muy buena escuela de su superior. Sobre su desempeño individual, menciona que tiene un rol importante pero, “nadie hace magia, ni es imprescindible”.

Los objetivos organizacionales son comunicados de forma masiva en jornadas donde está todo el personal. Sin embargo, identifica que aun así el personal de obra no retiene los objetivos, lo que implica repetir varias veces estas jornadas durante el año.

Considera que los jefes se deben interesar por los asuntos personales de los colaboradores, sobre todo de aquellos vinculados a la familia. Pasan mucho tiempo juntos, por eso la importancia de compartir aspectos de la vida personal.

b) Aspectos relacionados con los valores y principios

La soberbia es una de las características principales que no debe tener un encargado; no debe pensar que siempre tiene la razón por el simple hecho de tener un cargo.

Ante la pregunta de si considera posible dejar de lado sus propios principios, creencias y valores para poder guiarse por lo de la organización, responde que no; es muy difícil dejar de lado los valores propios para compartir los de la empresa si son opuestos. Considera que una de las primeras cosas que el trabajador ensambla con la empresa son los valores, si ya arranca mal desde el inicio va a ser difícil que pueda continuar en la organización.

c) Conductas personales de los líderes

Menciona que el rol del líder es gestionar, comunicar, velar por la seguridad y los intereses de los trabajadores, (como ser el bienestar y la salud). Debe demostrar interés por cada miembro del equipo como persona, no solo como trabajador sino porque importa como persona. El líder debe comunicar correctamente los objetivos, tener un ida y vuelta para saber qué hacer, dónde se puede mejorar y/o dónde hay que aflojar un poco. Considera un factor importante tener una comunicación efectiva, poder transmitir lo que se pretende del colaborador, brindar las herramientas que necesita para cumplir con la tarea y predicar con el ejemplo.

La creatividad de un colaborador se puede aumentar a través de capacitaciones de toda índole, no solo lo relacionado a su tarea. Expresa, “si conoces la tarea, pero si a su vez, conoces herramientas por fuera, es un buen ambiente para que surja la innovación”.

Determina que delega muchas tareas y que todos cuentan con autonomía de decisión, sin embargo, reconoce que quienes más la consultan son aquellos que tienen menos experiencia y trayectoria en el rubro. En todos los casos le consultan cuando la decisión es material, es decir, cuando puede ser importante el impacto o desvío ya que es su responsabilidad. Menciona que día a día se toman muchas decisiones de las cuales no se entera, cosa que le parece bien, reconoce que no puede estar en todo.

Considera que un buen líder puede nacer con la condición o la puede desarrollar. Para quien nace líder es mucho más fácil, como quien tiene facilidad en algún deporte, para quien no, lo puede adquirir y desarrollar con estudio y formación.

6.1.2.2.8- Líder 8

a) Características relacionadas con inteligencia emocional

Respecto a las características que no debería tener un encargado, el entrevistado considera que no deben ser permeables a lo que diga la dirección, deben decir no cuando es no, capaces de soportar las presiones, tener su propia opinión y defenderla ante los altos directivos de ser necesario.

Cree que la mejor forma de conseguir resultados positivos de los colaboradores es invirtiendo en ellos a través de la capacitación, la atención de sus necesidades, manteniéndolos motivados. Considera que la plata es importante pero tiene un rol secundario. Para motivar a los trabajadores se realizan eventos durante el año en los cuales se dan premios económicos; se otorgan de forma objetiva y subjetiva. Por otro lado, se realizan reconocimientos de logros de forma oral celebrando la labor, se da de forma natural compartir espacios donde los encargados compran masitas, bebidas y almuerzos para festejar. Se comunican propósitos importantes a nivel organizacional, como, por ejemplo, certificarse como empresa B. Para retener a los talentos considera importante mantener motivado al colaborador, para esto genera buen ambiente laboral, paga buen salario, les presta atención, se interesa por sus asuntos personales, les dedica tiempo y les da una sonrisa en una charla.

Ante la pregunta de cómo comunica las malas noticias y qué factores considera antes de decirlas, en primer lugar menciona que no todo lo malo es negativo, por lo tanto, si algo salió mal evalúa el impacto que puede llegar a tener, y ve al proceso como una oportunidad de aprendizaje. Para el caso de los despidos considera los motivos de este. Si es por motivos ajenos al trabajador como ser reducción de personal, habla personalmente con el trabajador, le explica la situación, le paga lo correspondiente. En cambio, si el despido está relacionado con el trabajador, expresa lo siguiente: “si el loco es un jodido, no le voy a prender el aire, voy a ir impuntual, lo voy a tratar mal, como una basura, dándole pocas explicaciones ya que él se portó mal con nosotros”.

Respecto al manejo de sus emociones manifiesta que no tiene días malos, trata de centrarse en lo que puede resolver y lo que no, lo acepta. Se identifica como una persona positiva y que rara vez se lo ve de mal humor o bajoneado.

b) Aspectos relacionados con los valores y principios

Define a los trabajadores como “los mejores del mercado, gente abierta de cabeza y responsable”. Acepta a las personas sin hacer distinciones en cuanto a las orientaciones sexuales y afiliaciones políticas. Se reconoce como una persona diversa. Menciona que en la empresa hay baja rotación.

Ante situaciones donde el trabajador no respondió como se esperaba por consecuencias de un desvío de valores, se procede al despido. El entrevistado expresa, “hay cosas que no se negocian, una es robar, y otra es poner en riesgo la vida de un trabajador o la suya”.

A los efectos de ejercer el liderazgo considera como el factor más importante la honestidad del líder.

c) Conductas personales de los líderes

Expresa que sus mejores encargados son aquellos que son una esponja, absorben y aprenden continuamente. Otra característica que los define es que son personas ordenadas, que saben aprovechar las oportunidades de capacitación.

Una forma de potenciar la creatividad es brindándole todas las herramientas necesarias y capacitación oportuna. Cree que los colaboradores pueden aumentar su creatividad si tienen una actitud inquieta, buscando investigar e innovar, tienen que ser curiosos y animarse a probar nuevas herramientas.

Manifiesta que en su gran mayoría el personal entiende y está de acuerdo con sus decisiones, ya que luego de tomarlas realiza un sondeo para darse cuenta si hay conformidad. Permite al personal decidir incentivándolos a que lo hagan, “salvo vender cosas”. Reconoce que, aun así, el personal operativo se encuentra más limitado y consultan más.

Ante la pregunta de qué tareas delega responde, “delego todo sin perder el control de nada”. Confía que quien toma la decisión lo va a hacer bien. Mensualmente controla como viene todo con indicadores, cuando detecta desvíos lo analiza con el trabajador para conocer las causas y solucionar. Manifiesta, “si mañana hay una pérdida la culpa fue mía”.

Cree que el rol del líder es marcar el camino sea cual sea, pero todos con el mismo objetivo final. Expresa: “si no naciste líder no te podés hacer líder. Alguien podrá liderar un proyecto puntual y hacerlo con éxito, pero liderar la empresa o un sector entero, el que no nace con esa

característica no puede. Si no sos gente no se puede liderar, te están observando siempre y tenés que ser el ejemplo”.

“Si la persona no tiene características por más que yo lo mande a un curso, no va a lograr ser líder. Si no sabe celebrar los logros y reconocerlos por más cursos que haga, esa característica no la tiene y no podrá ser líder. El líder sabe identificar lo que le pasa a la gente y le pregunta. El liderazgo no se compra en ningún curso”.

Considera que en algunos temas su desempeño es crucial y determinante para el logro de los objetivos como, por ejemplo, organizar y planificar. En las decisiones de gran impacto reconoce que su participación es clave.

6.1.2.2.9- Líder 9

a) Características relacionadas con inteligencia emocional

Cree que el personal se encuentra motivado ya que tienen bajos índices de rotación. En las encuestas de satisfacción detectan los factores que deben atender y los trabajan, por ejemplo, hablando con las personas, brindándoles los materiales y herramientas necesarias para el cumplimiento de tareas. Cree fundamental que los jefes se interesen por los asuntos personales de los colaboradores, ya que forman parte del día a día; entenderlos implica no suponer cosas, poder incidir y ayudar a la persona generando intercambios positivos.

Se considera una persona optimista, reconoce que todo deja una enseñanza, se aprende de lo bueno y de lo malo, los errores marcan a nivel individual y los logros a nivel general. Se considera una persona impulsiva, ha tomado decisiones que quizás pensando no las hubiese tomado así. Actualmente evalúa y considera varios aspectos para luego decidir, es algo que está trabajando a nivel personal. Cree que los colaboradores están de acuerdo con sus decisiones y genera espacios de intercambio para escuchar distintas opiniones.

Ante situaciones donde se molesta con algo o alguien reacciona, manifiesta estar trabajando estos aspectos para no atacar a las personas. Realiza una distinción en cuanto a la línea jerárquica; si se trata de la misma línea, intenta hablar y llegar a un acuerdo. En cambio, si se trata de personas bajo su supervisión, les explica qué motivó su enojo para conocer cómo lo vivió la otra persona, y contrarrestar los puntos de vistas diferentes.

Ante la pregunta de si importa más cumplir el objetivo a toda costa o el “camino es la recompensa”, responde: “el camino es la recompensa. A veces los objetivos no se cumplen, pero ven todo el camino recorrido, qué les pasó en el proceso”.

b) Aspectos relacionados con los valores y principios

Dentro del rubro al cual pertenece la organización existen varios aspectos machistas. En su organización destaca el respeto, compromiso por la tarea, el compañerismo y el buen ambiente laboral. Cree que los mejores encargados deben ser respetuosos, humildes, solidarios, compañeros y que no ostenten su jerarquía. Deben tener buena escucha activa, pedir opiniones, ser empáticos y justos con el personal.

Considera que hay personas que son talentos valiosos para la organización, que los caracteriza la fidelidad, la transparencia y los valores. Si el colaborador no comparte los valores de la organización pero es una persona muy productiva, puede llegar a ser desvinculado igualmente.

Menciona que no es posible dejar de lado sus propios principios, creencias y valores para guiarse por los de la organización, no debemos nunca dejar de ser auténticos.

c) Conductas personales de los líderes

Ante situaciones donde el trabajador no responde como se espera le hacen seguimiento, hablan con él, si la situación no se revierte, se sanciona primero de forma oral para luego aplicar sanciones escritas e incluso despido si amerita. Cuando alguien comete un error material manifiesta que es su responsabilidad atender los desvíos, atender lo que sucede para poder modificar los procedimientos y mitigar los errores. Se considera buen líder por su recepción y escucha activa. Cree que el rol del líder es guiar al equipo, contagiar actitudes positivas que ayuden a todos. Realiza una diferencia entre jefe y líder; el jefe impone, el líder busca llegar a resultados permitiendo que las personas se equivoquen. Ante la pregunta de si un líder nace o se hace responde: “el líder tiene determinadas cualidades que ya vienen, pero también se pueden formar líderes. Todos en la vida somos líderes en alguna circunstancia”.

Reconoce que le cuesta delegar tareas ya que a veces no confía en que el trabajo salga bien. Es algo que está trabajando, intenta cada vez más delegar tareas de índole operativa ya que necesita tiempo para tareas más importantes. Cree que delegar tareas es positivo ya que implica tomar decisiones y fomenta que las personas se responsabilicen de su accionar.

Ante la pregunta de si considera que su desempeño individual es crucial o determinante para el logro de los objetivos responde: “no, individual no, es el desempeño del equipo”.

Las retribuciones salariales se definen de acuerdo con el laudo del sector (grupo 9 Subgrupo 1). Una vez que la persona ingresa y considerando su desarrollo los salarios van aumentando, expresa, “todos los salarios son diferentes y no son conocidos por los trabajadores”. A su vez, existen premios por rendimiento basados en la evaluación de desempeño y se paga aguinaldo doble a todo el personal. La evaluación por desempeño no es 360.

Las capacitaciones al personal son frecuentes y a todos en algún momento les toca. Hay cronogramas establecidos y muchas de ellas son obligatorias. Existen capacitaciones genéricas y otras específicas para cada puesto de trabajo.

Piensa fuera de la caja y renueva su mente mirando muchos videos, compartiendo experiencias y pensando nuevas formas de hacer las cosas. Reconoce que explora nuevas oportunidades y tecnologías con frecuencia, por ejemplo, recientemente incorporaron un nuevo sistema ERP para acceder fácilmente a la información y tenerla aquí y ahora. También se invierte en flota y vehículos modernos. Cree que el trabajador puede aumentar su creatividad animándose a lo nuevo, arriesgándose y repensando las cosas.

Considera que las principales características del mundo actual son el trabajo remoto y la adaptabilidad a nuevas situaciones. Los ambientes de trabajo se están volviendo más felices y ya no son tan rígidos, ha cambiado el trato con las jerarquías. Para retener a los talentos se preocupa de mantener a la persona motivada y contenta con su lugar de trabajo, sin desatender los aspectos salariales, es decir, remuneración justa y a tiempo.

6.1.3- Resultados de las encuestas al personal dependiente

6.1.3.1- Nivel de satisfacción de las necesidades a nivel general

Necesidades básicas / salarial / fisiológica

El 80% del personal está totalmente de acuerdo o de acuerdo con la remuneración que perciben, el 8% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 12% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo.

El 89% del personal está totalmente de acuerdo o de acuerdo con que en la empresa existen beneficios que ayudan a mejorar su calidad de vida, el 7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo.

El 80% del personal está totalmente de acuerdo o de acuerdo con que existe un lugar apropiado para comer y descansar, el 10% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 10% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo.

Necesidades de seguridad

El 96% del personal está totalmente de acuerdo o de acuerdo con que en la empresa se ocupan de la seguridad de los trabajadores, el 1% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 3% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo.

El 97% del personal está totalmente de acuerdo o de acuerdo con que la empresa los capacita sobre el riesgo del trabajo y las medidas de seguridad a cumplir, el 3% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo.

El 96.6% del personal está totalmente de acuerdo o de acuerdo con que la empresa les provee de todo el equipamiento de seguridad requerido, el 1.7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 1.7% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo.

El 62% del personal está totalmente de acuerdo o de acuerdo con que el personal no teme perder su trabajo, el 28% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 10% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo.

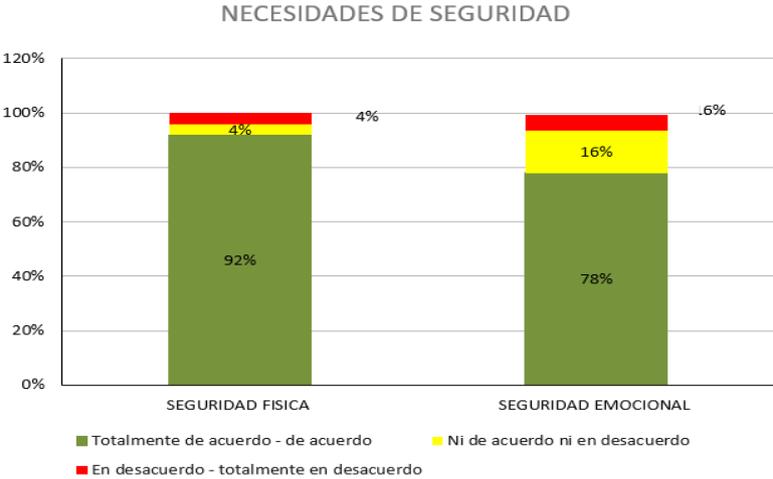
A partir de los datos obtenidos anteriormente se realizó una clasificación de las necesidades de seguridad, considerando los aspectos físicos y psicológicos.

El 93% del personal operativo siente que en la empresa se satisfacen las necesidades de seguridad física, en tanto, el 62% del personal operativo siente que en la empresa se satisfacen sus necesidades de seguridad psicológica.

El 79% del personal está totalmente de acuerdo o de acuerdo con que en la empresa existen muy pocos despidos, el 17% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo.

A continuación, se presenta un gráfico con los datos obtenidos:

Gráfico 6.3 Nivel de satisfacción de las necesidades de seguridad



Necesidades de afiliación / afinidad / pertenencia

El 88% del personal está totalmente de acuerdo o de acuerdo con que la empresa fomenta el trabajo en equipo, el 9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 3% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo.

El 94% del personal está totalmente de acuerdo o de acuerdo con que tiene una buena relación con sus compañeros, el 5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 1% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo.

El 93% del personal está totalmente de acuerdo o de acuerdo con que tiene claros los objetivos de la empresa, el 5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 2% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo.

El 85% del personal está totalmente de acuerdo o de acuerdo con que puede plantear a su jefe sus problemas, el 7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 8% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo.

De los datos obtenidos surge que el 88% del personal tiene satisfechas las necesidades de afiliación.

Necesidad de autoestima

El 81% del personal está totalmente de acuerdo o de acuerdo con que tiene posibilidades de crecimiento en la empresa, el 14% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 5% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo.

El 87% del personal está totalmente de acuerdo o de acuerdo con que el jefe lo capacita para realizar el trabajo, el 10% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 3% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo.

El 70% del personal está totalmente de acuerdo o de acuerdo con que se siente reconocido por el trabajo que realiza, el 23% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo.

El 93% del personal está totalmente de acuerdo o de acuerdo con que su trabajo es importante, el 5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 2% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo.

El 70% del personal está totalmente de acuerdo o de acuerdo con que tiene libertad en la toma de decisiones que afectan su trabajo, el 17% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo.

El 70% del personal está totalmente de acuerdo o de acuerdo con que su opinión es tomada en cuenta por la empresa, el 22% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 8% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo.

De los datos obtenidos surge que el 75% del personal tiene satisfechas las necesidades de autoestima.

Necesidades de autorrealización

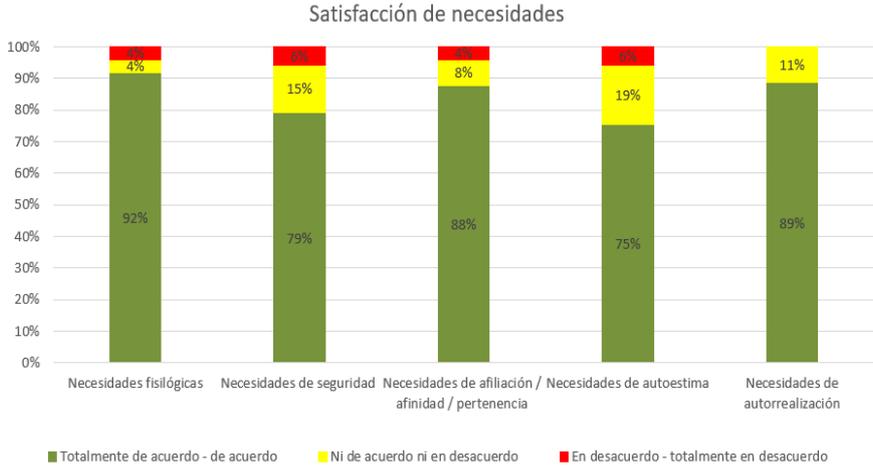
El 88% del personal está totalmente de acuerdo o de acuerdo en que le gusta el trabajo que realiza, el 8% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo.

El 86% del personal está totalmente de acuerdo o de acuerdo en que se siente feliz en su trabajo, el 9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 5% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo.

De los datos obtenidos surge que el 89% del personal tiene satisfechas las necesidades de autorrealización.

A continuación, se presenta gráfico con el nivel de satisfacción de las necesidades:

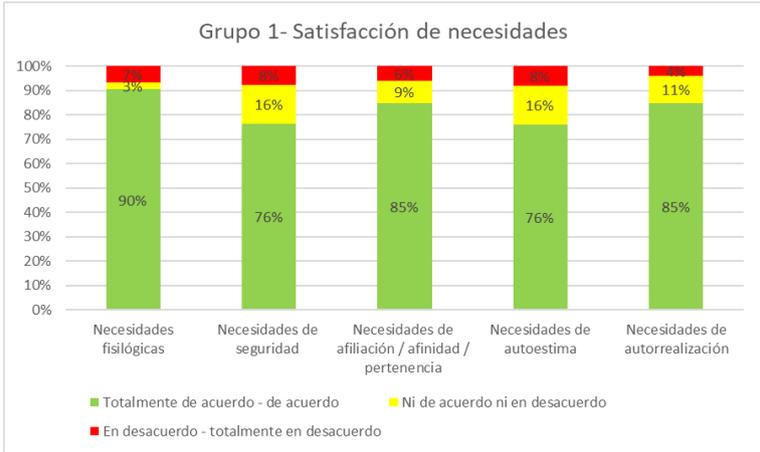
Gráfico 6.4 Nivel de satisfacción de necesidades



6.1.3.2- Nivel de satisfacción de las necesidades a nivel particular

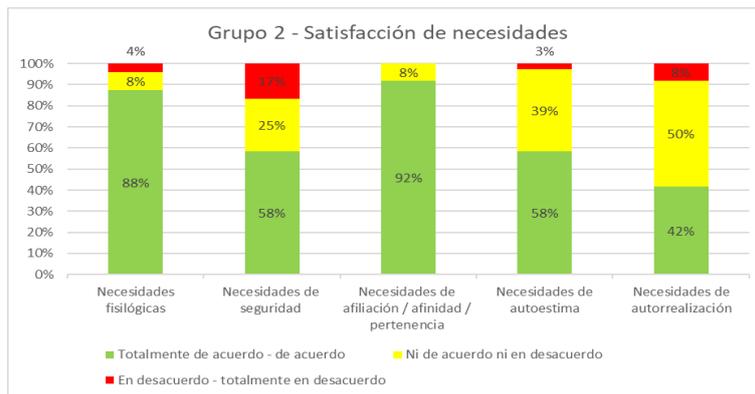
A continuación, se presenta información del nivel de satisfacción de necesidades de los colaboradores separada por cada líder.

Gráfico 6.5 Satisfacción de necesidades grupo uno



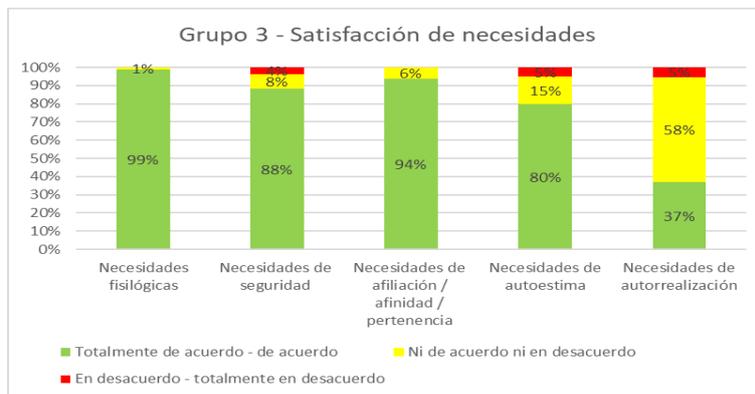
Resultado de las encuestas realizadas a los colaboradores supervisados por el líder uno respecto al nivel de satisfacción de necesidades.

Gráfico 6.6 Satisfacción de necesidades grupo dos



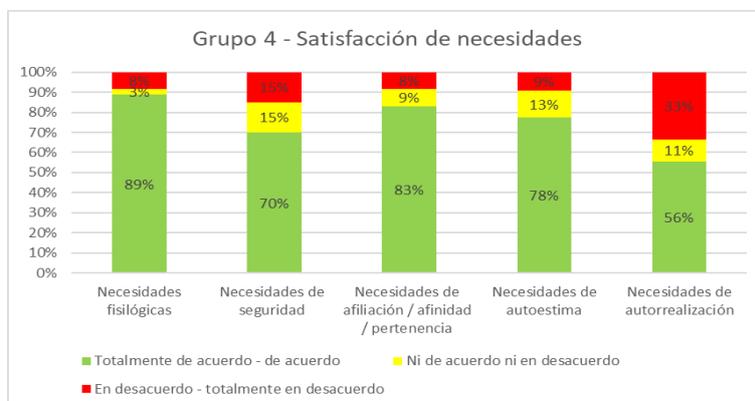
Resultado de las encuestas realizadas a los colaboradores supervisados por el líder dos respecto al nivel de satisfacción de necesidades.

Gráfico 6.7 Satisfacción de necesidades grupo tres



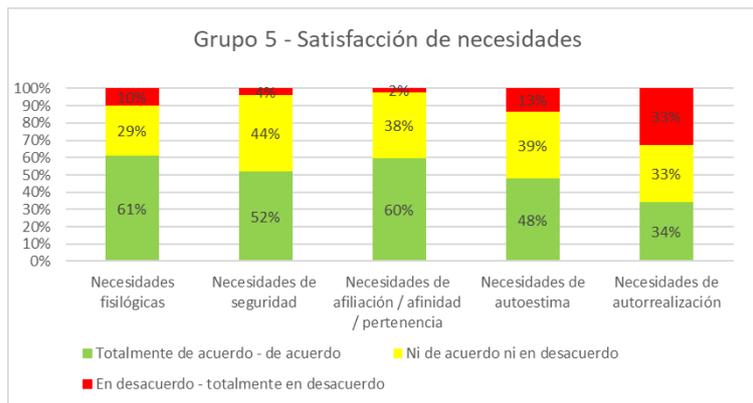
Resultado de las encuestas realizadas a los colaboradores supervisados por el líder tres respecto al nivel de satisfacción de necesidades.

Gráfico 6.8 Satisfacción de necesidades grupo cuatro



Resultado de las encuestas realizadas a los colaboradores supervisados por el líder cuatro respecto al nivel de satisfacción de necesidades.

Gráfico 6.9 Satisfacción de necesidades grupo cinco



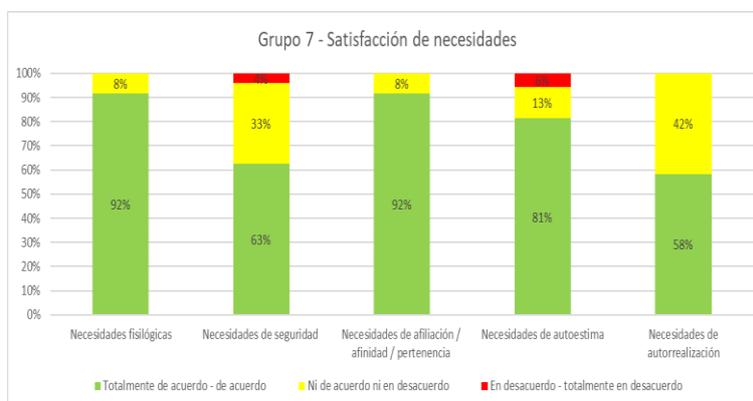
Resultado de las encuestas realizadas a los colaboradores supervisados por el líder cinco respecto al nivel de satisfacción de necesidades.

Gráfico 6.10 Satisfacción de necesidades grupo seis



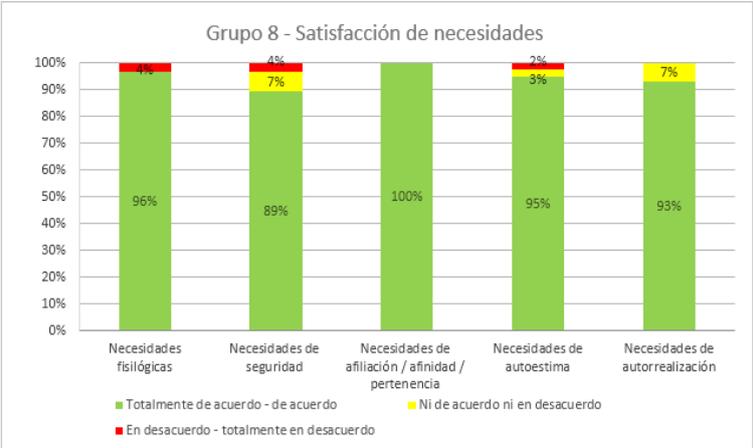
Resultado de las encuestas realizadas a los colaboradores supervisados por el líder seis respecto al nivel de satisfacción de necesidades.

Gráfico 6.11 Satisfacción de necesidades grupo siete



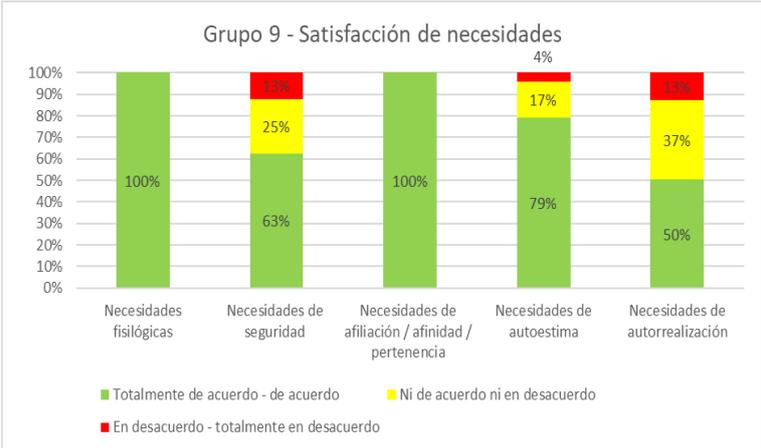
Resultado de las encuestas realizadas a los colaboradores supervisados por el líder siete respecto al nivel de satisfacción de necesidades.

Gráfico 6.12 Satisfacción de necesidades grupo ocho



Resultado de las encuestas realizadas a los colaboradores supervisados por el líder ocho respecto al nivel de satisfacción de necesidades.

Gráfico 6.13 Satisfacción de necesidades grupo nueve



Resultado de las encuestas realizadas a los colaboradores supervisados por el líder nueve respecto al nivel de satisfacción de necesidades.

6.2- ANÁLISIS CRÍTICO

En este apartado se realiza el análisis crítico de los datos obtenidos en el relevamiento de campo descritos en el capítulo anterior, relacionando el nivel de motivación de los colaboradores con el liderazgo de su superior.

La clasificación de los líderes se realizó en base a las respuestas obtenidas en las entrevistas. Se señala que muchas veces las personas pueden responder lo que consideran correcto más que lo que realmente hacen, por lo cual, en caso de que esto haya sucedido en este trabajo, podría existir un margen de error en la evaluación realizada. Para acotar este margen, se deberían haber realizado entrevistas adicionales en las situaciones en las cuales se encontraron algunas discordancias entre las respuestas del líder y las encuestas al personal dependiente, lo que excedía el alcance del presente trabajo y de las actividades acordadas con la empresa.

6.2.1- Análisis crítico general

A lo largo de las entrevistas con los líderes se identifican en ellos diferentes características que permiten determinar el estilo de liderazgo de cada uno. A su vez, a través de las encuestas se analizó el nivel de satisfacción de necesidades y de motivación de los colaboradores. Con esta base se presenta a continuación un análisis crítico general que relaciona el estilo de liderazgo con el nivel de motivación en la organización.

Todos los líderes de la organización comparten determinados principios y valores. Hay una relación directa entre los valores organizacionales que rigen en la empresa, y la forma de liderar de los distintos líderes. Para el cumplimiento de los objetivos, la dirección promueve

ciertos comportamientos que impulsan “como una filosofía de vida” a la cultura organizacional y entienden que, el éxito organizacional de largo plazo dependerá de la forma en que se logren los resultados. Para ello los distintos líderes promueven día a día en sus colaboradores el trabajo en equipo, la colaboración, honestidad, integridad, responsabilidad, respeto y consideración hacia los demás. Los colaboradores mencionan como un aspecto positivo de la organización, valores y principios que son promovidos por los líderes, siendo un factor motivante. Los destacan como “lo mejor” y lo que habría que mantener en la empresa.

Vincular el estilo de liderazgo de los entrevistados con un juego finito o infinito tiene mucho sentido en esta organización. Algunos de los líderes lideran con mentalidad de juego finito, es decir, gestionan a su equipo marcando el alcance de los objetivos como el cumplimiento de determinada tarea. Utilizan las recompensas por esfuerzos otorgando premios como contrapartida al cumplimiento del objetivo. Valoran más el rendimiento que la confianza.

Otros líderes llevan adelante su función con mentalidad infinita procurando una influencia positiva en sus colaboradores sin un horizonte temporal determinado, es decir, una influencia que perdure en el largo plazo. Priorizan la confianza en los equipos de trabajo como un motor que impulsa el cumplimiento de los objetivos organizacionales y prestando atención personalizada a las personas. Con relación a los colaboradores se identifica que a algunos les motiva más esta forma de gestionar que a otros. Existen colaboradores a quienes les motiva tener un líder enfocado en un juego infinito que genere equipos de confianza, están de acuerdo en que se fomente el trabajo en equipo y la buena relación con sus compañeros. Sin embargo, existen colaboradores que no le dan la misma importancia a estos aspectos y trabajan para conseguir algo puntual.

Se identifican líderes transaccionales y transformacionales, unos están más enfocados en guiar y motivar para el cumplimiento de la tarea y para ello otorgan recompensas salariales por cumplimiento, buscan desvíos y emprenden acciones correctivas; otros inspiran orgullo, ganan respeto y confianza. Estos estilos de liderazgo hacen que algunos colaboradores se sientan más o menos motivados, ya que logran distintos niveles de satisfacción de sus necesidades.

Muchos de los líderes reconocen que el liderazgo tiene un componente motivacional intrínseco cada vez más relevante. En las entrevistas varios mencionan la importancia de la conciencia de sí mismo y el manejo de sus propias emociones, para autogestionarse y gestionar a sus equipos, relacionando estos aspectos a la dimensión primal del liderazgo. En las encuestas los colaboradores valoran estos aspectos como factores que satisfacen sus necesidades pudiendo generar motivación. Se identifican en la organización colaboradores que no logran satisfacer sus necesidades con este estilo de liderazgo.

En el trabajo de campo realizado se observan con mayor claridad las conductas que tienen los líderes respecto a la necesidad que buscan satisfacer. Según la teoría de las necesidades de McClelland se identifica en todas las personas la existencia de éstas, en algunos la necesidad de logro cuando mencionan la búsqueda de la retroalimentación inmediata, la necesidad de poder cuando marcan la autoridad y la relevancia de su desempeño en el cumplimiento de objetivos. La necesidad de afiliación también se encuentra presente en algunos líderes cuando mencionan la importancia del compañerismo, del trabajo en equipo y la aceptación de sus decisiones.

Algunos colaboradores identifican que existen aspectos subjetivos en el momento de la toma de decisiones de los líderes. Este aspecto impacta directamente en las expectativas de los colaboradores, generando desmotivación. La fuerza de la motivación se ve condicionada por

el valor que la persona le da a la recompensa y la expectativa de probabilidad de logro. Ésta se ve reducida cuando consideran que interfieren aspectos subjetivos.

En base a lo anterior, se realiza el análisis de cada líder identificando el estilo de liderazgo que predomina y el impacto en la motivación del colaborador.

6.2.2- Análisis crítico particular

6.2.2.1- Líder 1

Según las respuestas obtenidas se considera que predomina el estilo de liderazgo transaccional.

Ante desvíos y errores el líder habla mucho, concede atención personalizada atendiendo cada caso en particular, procurando solucionar los inconvenientes. Anima a los colaboradores a ser más innovadores, creativos y tener una actitud positiva buscando la superación personal de cada uno. Destaca la importancia de reconocer los logros, esfuerzos y/o buen desempeño. Identifica a los colaboradores como confiables, esto le permite generar espacios de trabajo amigables que promueven la confianza mutua y el respeto.

Con relación a la satisfacción de las necesidades, los colaboradores subordinados del entrevistado uno, se encuentran en un nivel de satisfacción similar al promedio general de la empresa. El 43% del total de las respuestas obtenidas son personas subordinadas a éste, por lo tanto, tiene gran impacto en el nivel de satisfacción general de la empresa. Si bien los porcentajes de satisfacción de las necesidades son altos, se identifica que aun así hay aspectos de disconformidad relacionados a necesidades básicas, la mayoría se queja de someterse a situaciones climáticas extremas (mucho frío o calor). Se considera que esta disonancia se debe

a que la exposición al clima es un factor de su propio trabajo que la empresa no puede modificar. Se observa que la satisfacción de la necesidad de autorrealización se encuentra por debajo del promedio general. Cabe destacar que para lograr la satisfacción de las necesidades de autorrealización deben estar parcialmente satisfechas las necesidades anteriores.

Consideran que existe equidad organizacional, los colaboradores responden que su remuneración se encuentra acorde a sus tareas, pero cambiarían de trabajo por un mayor sueldo. Herzberg en su teoría determina que eliminar las fuentes de insatisfacción laboral (factores de higiene) no genera satisfacción. El alto porcentaje de satisfacción de necesidades permite concluir la aplicación correcta de los factores motivacionales.

Considerando el nivel de satisfacción alcanzado en las necesidades de autoestima y de autorrealización se entiende que en este caso existe un alto nivel de motivación de los colaboradores.

6.2.2.2- Líder 2

Según las respuestas obtenidas predomina el estilo de liderazgo transformacional, presentando un desarrollo muy importante de la dimensión primal del liderazgo.

Se basa en las competencias de la inteligencia emocional, en varias partes de la entrevista menciona aspectos de la consciencia en uno mismo al momento de liderar. Denota seguridad en cuanto a su propio desempeño, considerando su participación como fundamental para el cumplimiento de los objetivos y la motivación de los trabajadores. Manifestó autogestionar sus emociones correctamente, y que logra separar las cosas reflexionando tranquilo para luego actuar. Presta atención a la forma en la cual comunica las noticias y hace hincapié en el reconocimiento de logros de forma verbal. Comunica de forma sencilla y con claridad. Deposita confianza en los colaboradores delegando tareas a efectos de estimular la inteligencia y la solución cuidadosa de los problemas. Activamente presta atención a las

opiniones de su equipo remarcando la importancia de la comunicación efectiva. Se interesa por el desarrollo de las personas a través de la capacitación constante fomentando de esta forma la creatividad.

Con relación a la satisfacción de las necesidades, los colaboradores subordinados del entrevistado dos tienen menos satisfechas las necesidades de seguridad, autoestima y autorrealización respecto al nivel de satisfacción global. Respecto a las necesidades de seguridad existen colaboradores que manifiestan temor a perder su trabajo. Con relación a la necesidad de autoestima manifiestan que no tienen una adecuada retroalimentación de su desempeño. El nivel de satisfacción de la necesidad de autorrealización se debe a que al personal no le gustan las tareas que realizan.

Hay personas que sienten que su remuneración no es equitativa. El 50% manifiesta que su remuneración no es acorde a sus tareas y el 83% cambiaría de trabajo por un mayor sueldo. El alto porcentaje de satisfacción de necesidades básicas permite concluir la aplicación correcta de los factores de higiene. Sin embargo, no se logra la satisfacción de los factores motivacionales.

Por un lado, el líder hace hincapié en la buena comunicación y retroalimentación atendiendo a las necesidades de sus colaboradores, por otro lado, el 67% de los colaboradores responden que no están de acuerdo ni en desacuerdo con la retroalimentación y reconocimiento de su tarea por parte de jefe. El 50% de los colaboradores creen que interfieren aspectos subjetivos en la toma de decisiones por parte del líder. A su vez, el líder en la entrevista menciona considerar aspectos como la antigüedad al momento de delegar y definir quienes son los mejores encargados.

Si bien se entiende que existe una disonancia entre lo que el líder dice y lo que sienten sus colaboradores, del relevamiento realizado no surgen elementos suficientes para poder concluir al respecto.

En la medida que existe un bajo nivel de satisfacción de necesidades de autoestima y de autorrealización, se considera que en este caso no se ha logrado un buen nivel de motivación de los colaboradores.

6.2.2.3- Líder 3

Según las respuestas obtenidas predomina el estilo de liderazgo transaccional.

Utiliza las recompensas por esfuerzos al momento de liderar, promete otorgar premios como, por ejemplo, aumentos de categorías. Realiza una administración por excepción activa ya que, ante desvíos del trabajador emprende acciones correctivas, en primera instancia se observa verbalmente y de forma escrita si corresponde. Considera que su desempeño individual no es imprescindible, delega tareas, fomenta al equipo a tomar decisiones buscando solución cuidadosa a los problemas. Concede atención al personal dirigiendo y asesorando, e individual ante problemas de gran impacto, como por ejemplo una enfermedad o la pérdida de un familiar.

Con relación a la satisfacción de las necesidades los colaboradores subordinados del entrevistado tres se encuentran por encima del promedio general. Se observa que la necesidad menos satisfecha es la de autorrealización. Esto se debe a que, si bien el personal se siente conforme con la organización y la gestión del líder, existen aspectos de disconformidad relacionados con que no les gustan ni se sienten felices con la tarea que realizan.

Existe equidad organizacional, los colaboradores responden que su remuneración se encuentra acorde a sus tareas pero que cambiarían de trabajo por un mayor sueldo. El alto porcentaje de

satisfacción de necesidades básicas permite concluir la aplicación correcta de los factores de higiene.

Si bien el porcentaje de satisfacción de las necesidades de autorrealización es bajo, en la medida que existe un alto nivel de satisfacción de las necesidades de autoestima se considera, que en este caso se ha logrado parcialmente un buen nivel de motivación de los colaboradores.

6.2.2.4- Líder 4

Según las respuestas obtenidas predomina el estilo de liderazgo transformacional.

Realiza reconocimiento de logros a través de recompensas salariales y considera que ésta es una forma de retener a los talentos. Tiene consideración individualizada ya que se interesa por los asuntos personales de los trabajadores y trata de estar pendiente de lo que les sucede. Fomenta la estimulación intelectual a través de capacitaciones brindando espacios de participación y dándole la posibilidad a los colaboradores de que su opinión sea tomada en cuenta. Emprende acciones correctivas antes desvíos, trata individualmente los errores involucrando al colaborador en la solución. Si el desvío es de gran impacto, su acción correctiva es la desvinculación.

Con relación a la satisfacción de las necesidades identificamos que los colaboradores subordinados del entrevistado cuatro se encuentran por debajo del promedio general, sin dejar de considerar que el nivel de satisfacción es bueno.

Existe equidad organizacional, los colaboradores responden que su remuneración se encuentra acorde a sus tareas pero que cambiarían de trabajo por un mayor sueldo. Se observa que la necesidad menos satisfecha es la de autorrealización.

Existe disconformidad con aspectos relacionados a la tarea como, por ejemplo, el factor climático, las distancias del lugar de trabajo a sus hogares y señalan que no les gustan las tareas que realizan.

El alto porcentaje de satisfacción de necesidades permite concluir la aplicación correcta de los factores motivacionales.

En la medida que existe un alto nivel de satisfacción de las necesidades de autoestima se considera, que en este caso se ha logrado un buen nivel de motivación de los colaboradores.

6.2.2.5- Líder 5

Según las respuestas obtenidas predomina el estilo de liderazgo transformacional, presentando un desarrollo muy importante de la dimensión primal del liderazgo.

El entrevistado manifiesta en varias partes de la entrevista trabajar la conciencia consigo mismo, y en la gestión de sus propias emociones canalizando en terapia. Gestiona las relaciones fomentando el trabajo en equipo, compartiendo espacio con diferentes sectores para generar una sinergia positiva, subraya la calidez humana de las personas que trabajan en la empresa. Destaca la importancia del rol del líder para lograr que el trabajador se comprometa y hacerlo sentir importante inspirando orgullo. Manifiesta que prioriza el desarrollo de los colaboradores a través de capacitaciones y *feedback* continuos fomentando la inteligencia y la racionalidad. Concede atención personalizada manifestando como un aspecto motivante el reconocimiento de logros y aquel *feedback* orientado a mejorar la tarea. Muestra empatía al momento de comunicar las malas noticias identificando como relevantes las palabras que se utilizan, de esta forma demuestra interés individual por los colaboradores generando respeto y confianza.

Con relación a la satisfacción de las necesidades, los colaboradores subordinados del entrevistado cinco se encuentran por debajo del promedio general. Un alto porcentaje manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la satisfacción de las necesidades. Los colaboradores determinan que el aspecto salarial está de acuerdo con su tarea, que existe equidad organizacional, pero que cambiarían de trabajo por un mayor salario. Otros cambiarían de trabajo por mayores responsabilidades, tareas más significativas o mayor autonomía, expresando no tener posibilidades de crecimiento en la empresa. Algunos colaboradores manifestaron que al momento de darles retroalimentación de su desempeño interfieren aspectos subjetivos como, por ejemplo, amistad, afinidad.

El porcentaje de satisfacción de necesidades básicas no es alto, esto permite concluir la aplicación parcial de los factores de higiene.

Por un lado, manifiesta ser un líder con características de liderazgo primal y transformacional, pero no se refleja esas características según la mirada de los colaboradores. Se observa que la visión de los trabajadores coincide con el nivel de motivación de éstos. Sin embargo, la visión del líder es diferente a la de los colaboradores.

Para poder concluir se debería ampliar el relevamiento de datos para entender qué otros factores están influyendo en la situación, lo que no está previsto en el alcance del presente trabajo.

6.2.2.6- Líder 6

Según las respuestas obtenidas predomina el estilo de liderazgo transformacional, presentando un desarrollo muy importante de la dimensión primal del liderazgo.

Se identifica una adecuada capacidad de gobernar sus propias emociones y la de los demás a través del diálogo y la reflexión. A lo largo de la entrevista se observa una adecuada

conciencia de sí mismo, una alta comprensión de sus propias emociones, fortalezas y limitaciones, lo que le permite tomar decisiones alineadas con sus propios principios. Logra reconocer y satisfacer las necesidades de sus subordinados y clientes. Menciona la importancia de las capacitaciones y la estimulación de la creatividad ya que éstas fomentan la inteligencia y la solución cuidadosa de los problemas. Da participación a los colaboradores en la toma de decisiones, inspirando el sentido de pertenencia y sentimiento de orgullo. Fomenta el trabajo en equipo, cree más en los equipos que en los esfuerzos individuales, considera que cada uno en su rol contribuye al grupo.

Con relación a la satisfacción de las necesidades, los colaboradores subordinados del entrevistado seis se encuentran por encima del promedio general. El valor que resulta de las encuestas arroja un 100% de satisfacción. El líder no hace controles innecesarios, otorga autoridad y autonomía, enriquece el trabajo permitiendo al individuo experimentar crecimiento personal y progreso laboral. Se destaca que lidera solamente dos personas.

Existe equidad organizacional, los colaboradores responden que su remuneración se encuentra acorde a sus tareas y no cambiarían de trabajo por un mayor sueldo.

El alto porcentaje de satisfacción de todas las necesidades permite concluir la aplicación correcta de los factores de higiene y de motivación, identificando una correcta aplicación del enriquecimiento de la tarea.

En la medida que existe un alto nivel de satisfacción de las necesidades de autoestima y autorrealización se considera, que en este caso se ha logrado un buen nivel de motivación de los colaboradores.

6.2.2.7- Líder 7

Según las respuestas obtenidas predomina el estilo de liderazgo transformacional, presentando un desarrollo muy importante de la dimensión primal del liderazgo.

Se identifica un liderazgo inspirador ya que tiene la capacidad de esbozar visiones claras de para qué hacen su tarea y hacia dónde va la empresa, proporcionando una visión y sentido de misión. Comunica verbalmente los logros reconociendo la importancia que tiene esto en el impacto del colaborador. Muestra una adecuada conciencia de sí mismo, conoce sus propias fortalezas y debilidades y trabaja en la mejora de sus capacidades, reconoce aspectos de su personalidad que no le gustan y los trata de cambiar. Muestra adaptabilidad para afrontar los cambios y superar los obstáculos que se le presentan. Demuestra empatía hacia sus colaboradores, se interesa activamente por los asuntos personales relacionados con aquello que les preocupa. Destaca que, en el ejercicio de su rol, el líder debe demostrar interés por cada miembro del equipo como persona. Para el entrevistado es importante el desarrollo de las personas a través de las capacitaciones y el *feedback* constructivo y oportuno fomentando la inteligencia y solución cuidadosa de problemas.

Con relación a la satisfacción de las necesidades, los colaboradores subordinados del entrevistado siete se encuentran en un nivel similar al promedio general. Si bien el nivel de satisfacción de las necesidades es alto, se observa insatisfacción en las necesidades de seguridad y de autorrealización. Existe temor de perder el trabajo, sienten que no tienen libertad para tomar decisiones y consideran que su opinión no es tomada en cuenta por el líder.

Existe equidad organizacional, los colaboradores responden que su remuneración se encuentra acorde a sus tareas y no cambiarían de trabajo por un mayor sueldo.

El porcentaje promedio de satisfacción de todas las necesidades permite concluir la aplicación correcta de los factores de higiene y de motivación, identificando una correcta aplicación del enriquecimiento de la tarea.

En la medida que existe promediamente un alto nivel de satisfacción de las necesidades de autoestima y autorrealización se considera, que en este caso se ha logrado un buen nivel de motivación de los colaboradores.

6.2.2.8- Líder 8

Según las respuestas obtenidas predomina el estilo de liderazgo transformacional, presentando un desarrollo muy importante de la dimensión primal del liderazgo.

Demuestra conciencia en sí mismo y autogestión a través del manejo de sus emociones, se reconoce como una persona optimista, positiva y que se centra en resolver los problemas. Para el entrevistado es de suma importancia la gestión de las relaciones. Estimula el desarrollo de las habilidades de las personas a través de capacitaciones y *feedback* para la estimulación intelectual y la racionalidad en la toma de decisiones. Se caracteriza por ser una persona que constantemente busca innovar y realizar cambios para la mejora continua. Fomenta el trabajo colaborativo en equipo, ya que menciona que se realizan jornadas de integración compartiendo experiencias no laborales y para comunicar propósitos importantes de forma sencilla. Demuestra conciencia social al momento de reconocer y satisfacer las necesidades de los subordinados, menciona la importancia de inspirar e invertir en los colaboradores para mantenerlos motivados. Se interesa profundamente por los asuntos personales y el bienestar de los colaboradores, menciona que es algo de lo cual se ocupa todos los días. Concede atención personal e individual a cada colaborador.

Con relación a la satisfacción de las necesidades, los colaboradores subordinados del entrevistado ocho se encuentran por encima del promedio general. Si bien el nivel de

satisfacción de las necesidades es alto, se observa algún nivel de insatisfacción en las necesidades fisiológicas y de seguridad. Hay personas que no sienten que haya equidad a nivel retributivo, los colaboradores responden que su remuneración no se encuentra acorde a sus tareas, pero no cambiarían de trabajo por un mayor sueldo. En su mayoría consideran que no reciben suficiente capacitación vinculada a la seguridad, y algunos manifiestan no visualizar posibilidades de crecimiento en la empresa.

El alto porcentaje de satisfacción de todas las necesidades permite concluir la aplicación correcta de los factores de higiene y de motivación, identificando una correcta aplicación del enriquecimiento de la tarea.

En la medida que existe un alto nivel de satisfacción de las necesidades de autoestima y de autorrealización, se considera, que en este caso se ha logrado un buen nivel de motivación de los colaboradores.

6.2.2.9- Líder 9

Según las respuestas obtenidas predomina el estilo de liderazgo transformacional, presentando un desarrollo muy importante del liderazgo centrado en principios y de la dimensión primal del liderazgo.

Identifica como “verdaderos nortes” valores organizacionales que guían su accionar y el de la organización, por ejemplo, compromiso, respeto, solidaridad, humildad, trabajo en equipo, fidelidad y transparencia. Incluso hace mención de que no se podría apartar de sus propios valores en caso de que no fueran los mismos que los de la organización.

Se observa que es una persona empática que concede atención personal, se interesa activamente por las cosas que les preocupan a los colaboradores. Promueve el trabajo en equipo y fomenta la estimulación intelectual, considera que el colaborador puede aumentar su

creatividad a través de jornadas de integración y capacitaciones. Observa desvíos, mitiga los errores para emprender acciones correctivas. Se presenta como una persona optimista, menciona que ve el lado positivo de las cosas, aún en las peores situaciones. Muestra disposición y adaptabilidad a explorar nuevas soluciones tecnológicas superando obstáculos que se puedan presentar. Evidencia conciencia de sí mismo al momento de reconocer sus fortalezas y debilidades cuando lidera, reconoció como debilidad ser impulsivo, pero señala que lo identifica y trabaja para autogestionarse. Por otro lado, se observa que tiene confianza en sí mismo al decir que es “buen líder”.

Con relación a la satisfacción de las necesidades, los colaboradores subordinados del entrevistado nueve se encuentran a un nivel similar al promedio general, destacándose la satisfacción total de las fisiológicas y sociales. Si bien el nivel de satisfacción de las necesidades es alto, algunos mencionan que: no existen beneficios que contribuyan con su calidad de vida, no tienen libertad para tomar decisiones, no les gusta el trabajo que realizan y que no sienten que haya equidad a nivel retributivo.

En la medida que existe un alto nivel de satisfacción de las necesidades de autoestima se considera, que en este caso se ha logrado un buen nivel de motivación de los colaboradores.

6.2.3- Relación entre estilo de liderazgo y nivel de motivación

A continuación, se presentan los hallazgos del trabajo de campo vinculados a los diferentes estilos de liderazgo y niveles de motivación presentes en la organización objeto de estudio.

Con base en el análisis crítico presentado se concluye que, dos de los nueve líderes presentan estilo de liderazgo transaccional. El 63% del total de los encuestados, son supervisados por éstos y tienen un nivel de satisfacción de necesidades del 81%.

Siete de los nueve líderes presenta un estilo de liderazgo transformacional. El 37% del total de los encuestados, son supervisados por éstos y tienen un nivel de satisfacción de necesidades del 74%.

Con relación a lo anterior importa destacar lo siguiente:

El nivel de satisfacción de los colaboradores supervisados por los líderes transaccionales tiene gran impacto en el nivel de satisfacción general de la organización dado que estos líderes supervisan la mayor cantidad de colaboradores del total de los encuestados (63%).

Considerando el nivel de satisfacción de las necesidades de los colaboradores, el estilo de liderazgo transaccional ha resultado adecuado para lograr motivación. Por tratarse de tareas operativas en la rama de la construcción, estandarizadas, que requieren destreza física y con poco margen de innovación, el colaborador realiza lo indicado dificultándole esto su creatividad. El líder debe dilucidar el rol de los requerimientos y las tareas que son necesarias, por lo tanto, requiere mayor planificación de las tareas, control y cumplimiento estricto, dado que existen determinadas normativas que deben cumplir.

Para este caso, el estilo de liderazgo transformacional logra menor nivel de motivación en los colaboradores. De los siete líderes transformacionales, tres lideran a colaboradores que realizan tareas operativas en la rama de la construcción y cuatro a colaboradores con distintas tareas; de los cuatro, tres lideran a colaboradores que realizan tareas de supervisión y uno tareas administrativas.

Los líderes transformacionales que lideran colaboradores que realizan tareas operativas, son los que logran menor nivel de satisfacción de las necesidades (64%), y una menor motivación en sus colaboradores. Esto se debe a que para este tipo de tareas el liderazgo transaccional es el más adecuado.

Los líderes transformacionales que lideran colaboradores que realizan tareas administrativas y de supervisión, logran un nivel adecuado de satisfacción de las necesidades (85%). Esto puede deberse a que el tipo de tareas permite que los colaboradores sean más innovadores y creativos.

El nivel de satisfacción de las necesidades básicas es coherente, las necesidades fisiológicas y de afinidad presentan un alto nivel de satisfacción, debido que la empresa incentiva el trabajo en equipo y el compañerismo, (lo anterior se verifica con las respuestas de los colaboradores). Las necesidades de seguridad se encuentran con un menor nivel de satisfacción, debido a las condiciones propias del trabajo, ya que trabajan en condiciones de riesgo. Respecto a la seguridad emocional, la mayoría de los colaboradores sienten temor por perder su trabajo (62%), esto les generan inseguridad y puede afectar el nivel de motivación.

De lo anterior se concluye la importancia de elegir el estilo de liderazgo adecuado para cada situación. El liderazgo transaccional es más efectivo en entornos estables. El estilo de liderazgo transformacional es más adecuado en entornos cambiantes ya que permite que se promueva la innovación y la creatividad.

7 CONCLUSIÓN

De acuerdo con la información presentada en el marco teórico y el análisis crítico realizado en base a las encuestas y las entrevistas, es posible concluir que el estilo de liderazgo influye en la motivación de los colaboradores, ya que se evidencia una relación entre las tipologías de liderazgo y los diferentes niveles de motivación de los colaboradores presentes en esta organización.

Los estilos de liderazgo identificados impactan en la motivación de los colaboradores dependiendo de la situación. Se identifica relación entre el estilo de liderazgo del líder y el tipo de tareas que realizan los colaboradores supervisados por éstos.

En la organización predominan los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, con un desarrollo muy importante de la dimensión primal del liderazgo. Se identifica que el mayor porcentaje de colaboradores tienen un líder transaccional, aunque el estilo de liderazgo transformacional está presente en la mayor cantidad de líderes. El nivel global de satisfacción de necesidades en la organización es de un 85%.

El nivel más alto de motivación se da en los colaboradores que tienen un líder con estilo de liderazgo transaccional. Este estilo de liderazgo es adecuado para lograr guiar y motivar a los colaboradores en el cumplimiento de objetivos, al dilucidar el rol de los requerimientos y las tareas que son necesarias. La correspondencia entre el nivel de motivación y el estilo de liderazgo se relaciona con el desarrollo de las tareas operativas en el ramo de la construcción que son las que predominan en la organización. Estos colaboradores realizan labores estandarizadas que requieren destreza física y cuentan con poco margen de innovación, realizan lo indicando y esto dificulta el desarrollo de su creatividad. Este tipo de tareas

requieren mayor planificación, control y acatamiento estricto ya que deben cumplir con determinadas normativas preestablecidas.

Respecto a la motivación, el nivel de satisfacción de las necesidades que alcanzan los colaboradores que son supervisados por un líder con estilo de liderazgo transaccional, es de un 81%. Esto se debe a que logran cubrir parcialmente todas las necesidades. Dentro de las necesidades de orden inferior, la de menor nivel de satisfacción es la de seguridad. Esto es coherente en relación con el tipo de tarea que realizan, el colaborador siente inseguridad física o peligro relacionado con la actividad; y emocional porque temen perder su trabajo dado que, las obras tienen un plazo determinado de ejecución y finalizado éste pueden ser desvinculados. Dentro de las de orden superior, la necesidad con menor nivel de satisfacción es la de autorrealización.

El nivel más bajo de motivación se da en los colaboradores con tareas repetitivas que tienen un líder con estilo de liderazgo transformacional. Como se explicitó anteriormente, existe una relación entre el tipo de tarea que realizan los colaboradores de esta organización y el estilo de liderazgo más adecuado. El líder transformacional se caracteriza por inspirar a sus seguidores a que sean más innovadores y creativos, se identifica que este estilo de liderazgo motiva a aquellos colaboradores que realizan tareas administrativas y de supervisión. Estas tareas posibilitan mayor descentralización de responsabilidades y la asunción de más riesgos en comparación con las tareas operativas de obra.

Tanto el liderazgo como la motivación son complejos en sí mismos, no existen fórmulas mágicas que se puedan aplicar a todos los casos. Las nuevas tendencias laborales, los cambios tecnológicos y sociales están acelerando los movimientos que caracterizan el mundo laboral. Es fundamental que el liderazgo impulse el cambio cocreando valor junto con sus colaboradores y para lograrlo se deben eliminar los obstáculos mentales y operativos. Esto se

presenta como un desafío para el líder ya que además de eliminar los obstáculos debe mantener motivado al colaborador.

Se confirma que en el desarrollo de esta investigación se logró verificar para la empresa estudiada la hipótesis, el estilo de liderazgo impacta en la motivación de los colaboradores.

Para finalizar, las conclusiones mencionadas están basadas en los resultados de las entrevistas y las encuestas. Considerando que las personas pueden responder de acuerdo con lo que creen correcto hacer y no necesariamente a lo que hacen; no es posible evitar la distorsión que se puede generar porque excede el alcance de este trabajo. Si esta investigación tuviera una segunda parte podría plantearse el objetivo de identificar y minimizar dicha distorsión a partir del diseño de nuevas hipótesis.

8 BIBLIOGRAFÍA

- Alzamendi Cerullo, E. M., Martínez Rosas, A. L., & Tettamanti Elías, B. E. (2021). *El liderazgo y la motivación de los colaboradores en épocas de pandemia*. Trabajo final de especialización. Universidad de la República (Uruguay). Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Recuperado de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/3607>
- Arias Gallegos, W. L., Lazo Mora, J., & Quintana Cuantas, S. (2018). *¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional?* *Industrial Data*, 21(2). 81-89. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/816/81658967012/html/>
- Arocena, L y Gagliano, J. (2021.). *El liderazgo antes y después del teletrabajo*. Tesis de maestría. Universidad de la República (Uruguay). Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12008/35014>
- Castro Serra, M y Yañez Ventura, P. (2010). *Motivación: enfoque contemporáneo*. Monografía de grado. Universidad de la República (Uruguay). Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12008/222>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. (8va ed.). México: Mc Graw-Hill/interamericana editores, S.A
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ª ed.). México: c Graw-Hill/interamericana editores, S.A
- Covey, S. R. (s. f.) (1993). *Liderazgo centrado en principios*. España: Paidós.
- Deloitte (2024). *2024 Tendencias Globales de Capital Humano*, Prosperar más allá de las fronteras: el rendimiento humano en un mundo sin límite. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/eventos/articulos/lanzamiento--tendencias-de-capital-humano-2024.html>
- Dessler, G & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Enfoque latinoamericano. (5ª ed.). México: Pearson Educación.

- Godin, B. (2019). *Social innovation: Utopias of innovation from c. 1830 to the present*. En Project on the intellectual History of innovation. Working paper No. 11. INRS. Montreal. Recuperado de <https://bibliographies.bib.umontreal.ca/invent/bibliography/CSDSGW2I>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. España: Penguin Random House.
- Gómez Mejía L., Balkin D., Cardy R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. (5ª ed.). México: Pearson Education
- Hontan, J y Nicolás, P. (2021.). *Liderazgo: la gestión de los equipos de trabajo en tiempos de virtualidad. Estudio de caso PedidosYa*. Tesis de maestría. Universidad de la República (Uruguay). Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12008/34964>
- Madero, S. (2019). *Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores*. Acta Universitaria 29, e2153. doi. https://www.researchgate.net/publication/336635155_Factores_de_la_teoría_de_Herzberg_y_el_impacto_de_los_incentivos_en_la_satisfaccion_de_los_trabajadores
- Mariño, D. (2014). *Relación entre motivación laboral y desempeño apasionado*. Trabajo final de grado. Universidad de la República (Uruguay). Facultad de Psicología. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12008/5322>
- Maslow H.Abrham. (1991). *Motivación y personalidad*. España: Díaz de Santos, S.A.
- Méndez Hinojosa, L. M., Gil Madrona, P., & Martínez Fernández, J. R. (2021). *La medición en investigación a través de Escalas Likert: Teoría y práctica*. Reino Unido: Department of Basics, Developmental and Educational Psychology Research group and innovation in designs (GRID). Technology and multimedia and digital application to observational designs
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ªed.). México: Pearson Educación.

Samer, Ghraizi. (2009) *Liderazgo y desempeño del gerente de proyectos industriales del sector eléctrico del estado Zulia*. [Tesis de Maestría, Universidad Rafael Beloso Chacin]. Recuperado de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0084902/intro.pdf>

Sinek, S. (2020). *El juego infinito*. España: Urano.

Tomasiello Bautista, G. *Incidencia del liderazgo transformacional y la comunicación interna en la gestión de TECHO Uruguay*. Trabajo final de grado. Montevideo: Udelar. FIC, 2022. Recuperado de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/36102>

Zamora, A., & Poriet, Y. (2007) *Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en el siglo xxi*. Revista Faces, Vol. XVII • Nº 1 pág. 61-73 (62). Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/vol27n1/art%205.pdf>

9- ANEXOS

9.1- ANEXO A

ENTREVISTA LIDERAZGO

Edad:

Género:

Cargo/categoría:

Grupo Encuesta:

Nivel educativo alcanzado:

PREGUNTAS EN BASE A LA ORGANIZACIÓN (EMPRESA)

- 1- ¿Cuál es la misión, la visión y los valores de la empresa?
- 2- ¿Cuál considera que es el capital más valioso para la organización?
- 3- Mencione dos o tres características considera que tiene el trabajo del mundo actual
- 4- ¿Están haciendo algo para adaptarse a los cambios que puede haber en el futuro? ¿Qué están haciendo?
- 5- ¿Qué importa más: cumplir el objetivo a toda costa o el camino es la recompensa (ver la forma en que se llega al objetivo)?
- 6- ¿Qué visión tiene sobre el futuro en el largo plazo?
- 7- ¿Cómo se definen las retribuciones salariales al personal?
- 8- ¿Tienen remuneración por resultados? grupal?

PREGUNTAS EN BASE AL COLABORADOR

- 9- ¿Cómo definirías a los trabajadores de la empresa? ¿Qué características tienen?
- 10- ¿Qué características tienen los mejores encargados?
- 11- ¿Qué característica considera que no debería tener un encargado?
- 12- ¿Qué puede hacer un colaborador para aumentar su creatividad?
- 13- ¿Recuerdas alguna situación donde usted vio que el trabajador no respondió como se esperaba? ¿Qué hizo la empresa ante dicho desvío?
- 14- ¿La empresa realiza algunas acciones para motivar a sus trabajadores? ¿Cuáles?
- 15- ¿Capacitan al personal? ¿Cómo definen en qué capacitar y a quienes?
- 16- ¿Hay gente que usted considera que son talentos valiosos para la organización y que quisieran mantener? ¿Qué características tienen?

- 17- ¿Considera que los trabajadores están motivados para lograr los resultados de la empresa? ¿En qué ve que están o no están motivados?
- 18- Del 1 al 10, ¿qué importancia cree que tienen los trabajadores para el logro de los objetivos?

PREGUNTAS EN BASE AL ASPECTO PERSONAL DEL LIDER

- 19- ¿Se reconocen los logros? ¿Cómo?
- 20- ¿Cuál es el rol del líder en el equipo?
- 21- ¿Qué factores considera más importantes para ejercer el liderazgo?
- 22- ¿Qué tareas delega? ¿Por qué?
- 23- ¿En qué medida los jefes pueden tomar decisiones? y los operarios? (descentraliza la responsabilidad? -Indagar)
- 24- ¿Cómo manejas tus emociones? Por ejemplo: enojo, frustración, angustia
- 25- ¿Cómo comunica las malas noticias? ¿Qué factores considera antes de decirlo?
- 26- ¿Piensas “fuera de la caja”? ¿Cómo renuevas tu mente
- 27- ¿Cómo haces para retener a los talentos?
- 28- ¿Explora ideas, oportunidades o nuevas tecnologías con frecuencia? ¿Cómo?
- 29- ¿Cree que los jefes deben interesarse por los asuntos personales de sus trabajadores?
- 30- ¿Un buen líder, nace con esa condición o es algo que se puede desarrollar?
- 31- ¿Consideras que es posible dejar de lado tus propios principios, creencias y valores para poder guiarte por los de la organización? Si= tú lo haces? ¿Cómo? No=por qué?
- 32- ¿Qué haces previo a tomar una decisión muy importante?
- 33- ¿Crees que el personal entiende y está de acuerdo con tus decisiones?
- 34- ¿Comunica los objetivos organizacionales? ¿Cómo?
- 35- Considera que es importante continuar aprendiendo en su experiencia laboral
- 36- ¿Se considera una persona optimista, pesimista o neutral? ¿Por qué? ¿Su actitud impacta en el equipo?
- 37- ¿Cree más importante la relación con sus superiores y cumplir con sus expectativas, que la relación con sus subordinados? ¿Por qué?
- 38- ¿Considera que su desempeño individual es crucial o determinante para el logro de los objetivos empresariales? ¿por qué?
- 39- De las siguientes opciones, seleccione al menos tres que se identifiquen más con el concepto de líder

- Inspirar
- Mandar
- Asegurar el logro de los objetivos
- Comunicación eficaz
- Priorizar el desarrollo del personal
- Manejo de emociones
- Autoridad y control
- Marcar el error
- Enfoque en el corto plazo

41- La mejor forma de conseguir resultados de los colaboradores es:

¡Muchas gracias!

9.2- ANEXO B

ENCUESTA

Edad:

Género:

Cargo/categoría:

Grupo Encuesta:

Nivel educativo alcanzado:

Estoy conforme con la remuneración que percibo

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

En la empresa existen beneficios que colaboran en la mejora de mi calidad de vida

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

En la empresa existe un lugar apropiado para descansar y comer

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

La empresa se ocupa de la seguridad de los trabajadores

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo

- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

La empresa nos capacita sobre los riesgos del trabajo y las medidas de seguridad a cumplir

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

La empresa provee a su personal de todo el equipamiento de seguridad requerido

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

En la empresa existen muy pocos despidos

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Los trabajadores no temen perder su trabajo

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

En la empresa se fomenta el trabajo en equipo

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Los trabajadores colaboran entre sí cuando es necesario

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Mi jefe me informa sobre todos los aspectos importantes para hacer mi trabajo

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Tengo posibilidades de crecimiento en la empresa

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo

- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Mi jefe me capacita para realizar el trabajo

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Me siento reconocido por el trabajo que realizo

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Mi jefe me dice lo que espera de mí y me da retroalimentación sobre mi desempeño

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Tengo claros los objetivos de la empresa

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Creo que mi trabajo es importante

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Tengo libertad para tomar decisiones que afecten a mi trabajo

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Siento que mi opinión es tomada en cuenta por la empresa

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

En la empresa se valoran la creatividad y la innovación

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Me gusta mucho el trabajo que realizo

- Totalmente en desacuerdo

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Me siento feliz en mi trabajo

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Los errores se consideran una oportunidad de aprendizaje

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Mi remuneración está acorde a mis tareas

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Puedo plantear a mi jefe mis problemas

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

- Totalmente de acuerdo

¿Por qué razón cambiaría de trabajo? Seleccione la/las que correspondan:

- Mayor sueldo
- Mayor cargo, responsabilidades
- Por una tarea más significativa
- Mismas condiciones económicas y de tareas, pero en una organización con otra infraestructura
- Organización donde se realicen actividades grupales, se formen vínculos de amistad
- Mayor autonomía
- No cambiaría de trabajo

Los jefes al realizar las devoluciones (retroalimentación con relación a mi desempeño)

- Lo hacen de forma objetiva (considerando únicamente mi desempeño laboral)
- Interfieren aspectos subjetivos (como, por ejemplo: grado de afinidad, antigüedad laboral)
- Lo mejor de trabajar en esta empresa es

Si cometo un error mi jefe

La gente se queja de

En la empresa habría que mantener

En la empresa habría que cambiar

¡Muchas gracias!