

Relación entre el estilo de liderazgo y la motivación y satisfacción laboral: Estudio de caso  
en una empresa industrial de Colombia.

Lina M. Romero Segura  
Universidad de La Sabana

Nota del autor

Lina M. Romero, Facultad de Psicología, Universidad de La Sabana

## **Resumen**

El presente artículo de investigación se planteó como objetivo principal describir la relación existente entre los estilos de liderazgo de 5 jefes y la motivación y satisfacción de sus empleados, en una empresa del sector industrial en Bogotá, Colombia. Para tal fin se realizó un estudio de caso de tipo mixto, por medio del cuál se relacionaron los perfiles de liderazgo de los 5 jefes con los puntajes y la información obtenida en los grupos focales en relación con la motivación y satisfacción de los empleados. Se encontraron niveles altos de motivación y satisfacción de los empleados, relacionados con altos puntajes de los líderes en las competencias de integridad, conocimiento del negocio y orientación al logro. Adicionalmente, se encontró que es necesario trabajar en el desarrollo de competencias como el desarrollo de personas, el empoderamiento y la comunicación.

*Palabras clave:* Perfil liderazgo, Motivación laboral, Satisfacción Laboral, Competencias.

## **Relación entre el estilo de liderazgo y la motivación y satisfacción laboral: Estudio de caso en una empresa industrial de Colombia.**

De acuerdo con Ramírez, Abreu, y Badii (2008) existe hoy en día, una creciente necesidad por el desarrollo de organizaciones dinámicas con la capacidad de adaptarse a la velocidad de los cambios que se generan en una sociedad globalizada, por lo que se busca que sean capaces de incrementar en sus trabajadores actitudes y conductas flexibles y creativas que le permita a la compañía operar exitosamente en un mundo cada vez más competitivo. Por esta razón, cada día cobra mayor relevancia el papel que los líderes de dichas empresas juegan dentro del desarrollo y desempeño de sus empleados, en cuanto su trabajo influencia la motivación, competitividad y satisfacción de sus equipos de trabajo. De ahí que el presente estudio busca examinar y describir ¿cómo es la relación que existe entre las competencias de liderazgo de 5 jefes y la motivación y satisfacción laboral de sus respectivos trabajadores, en una empresa del sector industrial en Colombia?

Para tal fin, se presentará a continuación un marco de referencia sobre las principales teorías de liderazgo, motivación y satisfacción y cómo éstas han sido aplicadas al ámbito laboral, seguido de una revisión de algunos trabajos realizados en dicha área. Posteriormente se presentará un estudio de caso de tipo mixto, por medio del cual se estudiará tanto cuantitativa como cualitativamente la relación entre los perfiles de liderazgo y la motivación y satisfacción de quienes trabajan de forma directa con dichos líderes. Finalmente, se presentarán los resultados tomando como referencia estudios realizados previamente.

## **Marco Teórico**

### **Liderazgo.**

Entendiendo que la base de cualquier sistema organizacional se fundamenta sobre la relación que se genera entre dicha organización y las personas que en ella trabajan, es necesario resaltar que la interacción entre las partes del sistema surge y se sustenta sobre una expectativa mutua entre el desempeño que se espera del empleado y la retribución que éste recibirá a cambio por parte de la compañía (Ramírez, et al., 2008). Teniendo en cuenta la reciprocidad de las relaciones interpersonales en una organización, el liderazgo puede ser definido como un proceso por medio del cual se afectan las acciones de los empleados, la propuesta de objetivos para un equipo de trabajo u organización y en general, las dinámicas de interacción entre empleados y superiores (Belias & Koustelios, 2014). Sumado a esto, el liderazgo es considerado un factor relacionado con el trabajo que influencia todas las dimensiones de éste, afectando el comportamiento, desempeño y en general el bienestar de los empleados dentro de una organización, es decir, es la habilidad que tiene una persona de guiar a sus seguidores hacia un conjunto de metas que se tienen en común (Belias & Koustelios, 2014).

Al respecto, Piccolo y Colquitt (2006) aseguran que el liderazgo denominado como transformacional se ha tomado en las últimas décadas, como una de las aproximaciones teóricas con mayor aceptación para entender la efectividad de los líderes. De acuerdo con Rafferty y Griffin (2004) éste se ha entendido como la forma en la que las organizaciones pueden fomentar en sus empleados un desempeño alto, que sobrepase las expectativas que se tienen de él, como su nombre lo indica, por medio de transformar las actitudes, creencias y valores de los seguidores, en contraposición al actuar por simple obediencia. Por su parte, para Herold, Fedor, Caldwell y Liu (2008) el liderazgo transformacional se refiere a la

relación entre líder y seguidores, que se establece a largo plazo y, que se construye a través de muchas interacciones teniendo en cuenta una orientación organizacional y estratégica. Entonces, es una relación que se caracteriza por un fuerte sentimiento de identificación de los seguidores con su líder que aumenta su motivación intrínseca en el trabajo, de acuerdo con las metas establecidas, y la esperanza de un mejor futuro (Herold et al., 2008).

Anteriormente, las empresas se caracterizaban por fomentar el liderazgo transaccional en cuanto éste pone especial énfasis en aumentar la productividad de los trabajadores (Carvajal, 2013). Dicho estilo de liderazgo, involucra un intercambio entre líderes y seguidores, donde éstos reciben un salario o prestigio a cambio de operar bajo los parámetros establecidos por sus líderes, es decir, es una relación de intercambio que se basa en la recompensa como contingencia (Rafferty & Griffin, 2004), a lo cual Bass (1999) agrega que en dicha relación cada quien busca satisfacer sus propios intereses.

Dentro del liderazgo transaccional es posible encontrar diferentes tipos de relación entre líder y seguidores: en primer lugar, se encuentra la recompensa por contingencias donde el superior explica lo que las personas deben hacer, cómo debe ser su participación, o en qué dirección deben actuar, con el fin de que sus esfuerzos sean recompensados (Bass, 1999). En segundo lugar, se encuentra la gestión por excepción donde el monitoreo por parte del líder hacia sus seguidores le permite tomar las acciones correctivas necesarias en los casos en que éstos no cumplan con las expectativas (Bass, 1999). Por último, se destaca el liderazgo pasivo, por medio del cual el líder espera, como su nombre lo indica de forma pasiva, a que los problemas surjan para tomar alguna acción correctiva, o en determinados casos evita por completo el tomar acción respecto a un problema (Bass, 1999). De acuerdo a esto, los líderes transaccionales reconocen que su foco está puesto en los procesos de

negociación, donde realizan acuerdos con sus subordinados sobre las metas específicas que se deben cumplir y las recompensas que obtendrán a cambio (Belias & Koustelios, 2014).

Por su parte, los líderes caracterizados como transformacionales motivan a sus seguidores, por medio de la inspiración, de los retos y de la atención a las necesidades individuales, a desempeñarse en niveles más altos y así trascender los intereses propios para trabajar por objetivos comunes (Belias & Koustelios, 2014). Es decir, el liderazgo transaccional se preocupa por la efectividad del desempeño de los empleados, mientras el transformacional apunta hacia el sentimiento de orgullo de los trabajadores por el trabajo desarrollado, promoviendo altos niveles de motivación y satisfacción, además de la efectividad (Belias & Koustelios, 2014).

De acuerdo con Bass (1999) el liderazgo transformacional ha cobrado especial importancia dentro de la percepción de satisfacción de los empleados, en cuanto éste promueve la autonomía y los desafíos dentro del trabajo. Lo cual relaciona con que los padres de hace 40 años educaban a sus hijos para respetar sin cuestionamientos la autoridad, la iglesia y el gobierno, mientras hoy en día, existe la creencia de educar a los hijos sobre la responsabilidad de sus acciones, la confianza en sí mismos, la capacidad que tienen de aceptar y afrontar retos y, el cuestionamiento a la autoridad cuando sea necesario y es por esto, explica el autor, que existe una tendencia creciente entre los profesionales actuales de percibirse a sí mismos como colegas, y no como parte de una relación de superiores y subordinados (Bass, 1999).

Ahora bien, el liderazgo transformacional se compone de distintas dimensiones denominadas (1) influencia idealizada, (2) comunicación inspiradora, (3) liderazgo de apoyo, (4) estimulación intelectual y (5) consideración individualizada. En primera instancia, es importante reconocer que el término influencia idealizada se ha usado como

reemplazo para el concepto de carisma, ya que éste último engloba otras dimensiones tales como la comunicación inspiradora y la consideración individualizada y por otro lado, un líder definido como carismático tiene distintas representaciones en diferentes culturas como: célebre, extravagante, emocionante, magnético y acogedor, entre otras (Bass, 1999). En este sentido, los nuevos estudios han descrito la influencia idealizada como el grado en que un líder se comporta de forma carismática haciendo que sus seguidores se identifiquen con él en cierta medida (Piccolo & Colquitt, 2006), destacando la visión que éste tiene acerca del futuro y la necesidad de lograr que los seguidores interioricen los valores y metas organizacionales con el fin de promover en los individuos el adoptar comportamientos en función de lo atractivo que puede ser el comportamiento en sí mismo y no, en función de la orden del líder (Rafferty & Griffin, 2004).

Al respecto, Bass (1999) refiere que una de las características de un líder que influencia de forma ideal e inspira a sus seguidores, es su visión sobre el futuro y su capacidad para articular planes que permitan alcanzar dicha visión, además, refiere que un buen líder es una persona que promueve altos niveles de desempeño y mantiene una tendencia a mostrar determinación y confianza en sí mismo y en el equipo de trabajo, a quienes motiva con su propio ejemplo; razón por la cual las personas con quienes trabaja quieren ser identificados con él (Bass, 1999). Por su parte, Belias y Koustelios (2014) agregan que los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores a trabajar duro, a través de la proposición de una visión común, en la cual se refleja que el bienestar de la organización está estrechamente relacionado con su desarrollo y bienestar individual.

En concordancia Herold et al. (2008) afirman que en el marco del liderazgo transformacional la persona apela a los valores personales de sus seguidores para proponer una visión amplia de los objetivos que se buscan y ayudarlos a sobrepasarse a sí mismos en

función de cumplir esa visión, a través de la inspiración desde sus propias acciones, por lo cual no es importante únicamente la creación de dicha visión, sino la forma en la que es comunicada a sus seguidores. En palabras de Piccolo y Colquitt (2006) es la estrategia con la que el líder articula la visión de tal forma que sea llamativa para sus seguidores. Es decir, que un líder transformacional resalta la importancia de la visión de la organización y logra posicionar a sus seguidores por encima de los intereses individuales para trabajar en función de dicha visión por el bienestar colectivo, ya que en cuanto las personas logran equiparar su progreso y éxito al de la organización y se identifican de forma positiva con las metas y valores que ésta propone, su voluntad de cooperación y por ende su motivación laboral aumentan en función de ser partícipes y contribuir al crecimiento y desarrollo de sus colegas y de la organización en general (Piccolo & Colquitt, 2006).

En consecuencia, un líder transformacional debe buscar la forma adecuada de alinear los intereses personales de los seguidores con los intereses del equipo de trabajo, con los que promueve la organización y con los intereses de la sociedad a la que buscan mejorar, por lo que es necesario cambiar el foco de atención sobre los intereses personales por aquellos que brindan mejoría a la organización (Bass, 1999).

En segunda instancia, los autores Rafferty y Griffin (2004) se refieren a la comunicación inspiradora, como una segunda dimensión importante dentro del liderazgo transformacional, y la definen como la expresión de mensajes positivos y alentadores sobre la organización junto con declaraciones que contribuyan a aumentar tanto la motivación como la confianza en sí mismos. De acuerdo con Belias y Koustelios (2014), el liderazgo es altamente representado por el factor comunicación, dado que aquellos líderes que comunican de forma efectiva su visión están destinados a ganar la confianza de sus seguidores, teniendo en cuenta que la comunicación efectiva se compone de una parte de

contenido (la tarea en sí) y otra afectiva (la relación interpersonal). En este sentido el estudio realizado por Madlock (2008) reveló una relación estadísticamente significativa entre la competencia de comunicación de los supervisores y la satisfacción laboral de sus empleados (Belias & Koustelios, 2014).

Por otro lado, la dimensión denominada liderazgo de apoyo hace referencia al respeto por parte del líder hacia sus seguidores y su preocupación por los sentimientos y necesidades de éstos (Rafferty & Griffin, 2004). En palabras de Bass (1999), el liderazgo transformacional busca que las personas incrementen su madurez e ideales en el trabajo, así como su preocupación por el cumplimiento de objetivos, autorrealización y el bienestar de sus compañeros, de la organización y de la sociedad, de manera que busca que cada líder esté en capacidad de empoderar a sus trabajadores desarrollándose como personas altamente involucrados en sus trabajos, con enfoque en el trabajo en equipo, el servicio, la relación entre costo-efectividad, y la cantidad de producción. De ahí, que dicho estilo de liderazgo se caracteriza por elevar tanto la moral como la motivación de sus seguidores, enfatizando en lo que cada quien es capaz de aportar a la organización (Bass, 1999).

Ahora bien, la cuarta dimensión conocida como estimulación intelectual se refiere a la capacidad del líder de promover en sus empleados o seguidores el interés y conciencia por los problemas y desarrollar su habilidad por verlos desde diferentes y nuevas perspectivas logrando que mejoren por sí mismos la calidad de las soluciones que generan (Rafferty & Griffin, 2004). De acuerdo a los autores es una de las dimensiones del liderazgo transformacional que requiere de mayor desarrollo en la mayoría de líderes. Del mismo modo, Herold et al. (2008) resaltan la importancia de crear oportunidades que empoderan a los trabajadores por medio del involucramiento de éstos en las distintas actividades como toma de decisiones y resolución de problemas, promoviendo su

autonomía y creatividad. A lo que Piccolo y Colquitt (2006), agregan que es necesario desarrollar en los líderes, hoy en día, conductas que promuevan en sus seguidores formas de pensamiento avanzadas, inspirándolos a desarrollar nuevas formas de ver y resolver problemas del trabajo diario. En pocas palabras, la estimulación intelectual es el grado en que el líder cuestiona supuestos, promueve la toma de riesgos controlados y tiene en cuenta las ideas de sus seguidores (Piccolo & Colquitt, 2006).

Por último, la dimensión de consideración individualizada es definida como el grado en que un líder atiende las necesidades de las personas con quienes trabaja, escucha sus preocupaciones y toma el papel de mentor (Piccolo & Colquitt, 2006). Asimismo, es la dimensión que le permite identificar a cada uno de los trabajadores como personas diferentes e individuales con desarrollos personales propios y, que busca conocer dichas necesidades individuales y desarrollarlas a través de diferentes oportunidades de actualización y estándares altos de desarrollo moral, que se presentan en la forma de tareas laborales (Bass, 1999). En relación a esto, Belias y Koustelios (2014) encontraron que el liderazgo transformacional y los atributos de “consideración con el otro” que lo caracterizan, se relacionan de forma significativa, no sólo con el desempeño de los trabajadores, sino también con su motivación laboral.

En definitiva, la importancia del liderazgo dentro del marco las organizaciones radica en que su efectividad conlleva a resultados deseables tanto a nivel personal, como grupal y organizacional (Belias & Koustelios, 2014), teniendo presente que el estilo de liderazgo de una organización impacta directamente las relaciones entre jefes y empleados, afectando el desempeño, la satisfacción y el compromiso laboral de los últimos, y en general la coherencia con la que opera la organización (Wilderom, Berg & Peter, 2004). Por consiguiente, los modelos de liderazgo deseados dentro de una compañía u

organización deben comenzar por los mandos más altos de la jerarquía organizacional y así ser promovidos en cada nivel sucesivamente hacia abajo, puesto que las conductas de los líderes mayores se convierten indiscutiblemente en símbolos de la cultura organizacional (Bass, 1999). En este sentido, el mismo autor afirma que los líderes transformacionales no sólo buscan desarrollar a las personas con quienes trabajan, sino contribuir también a una cultura organizacional más colectivista.

Un estudio realizado en Australia con una muestra de 1.398 individuos revisó el modelo de los 5 factores del liderazgo transformacional y, encontró que (1) el factor visión no siempre influencia de forma positiva a los seguidores, (2) la comunicación inspiradora (expresar mensajes positivos y alentadores sobre la organización) está positivamente relacionada con el sentimiento de pertenencia de los trabajadores, su percepción de autoeficacia y, la medida en que éstos ayudan a otros a solucionar o prevenir problemas relacionados con el trabajo y, que (3) la estimulación intelectual por parte del líder afecta de forma positiva el compromiso afectivo de sus seguidores y la intención de éstos de permanecer en la organización (Rafferty & Griffin, 2004).

En contraposición, el liderazgo definido como “laissez-faire” (donde el líder deja que las personas y situaciones tomen su propio curso sin intervención alguna incluso en situaciones que son percibidas como crónicas, y se reconoce como ausente cuando es necesitado) ha sido asociado con altos niveles de insatisfacción, conflicto e ineffectividad de sus trabajadores (Bass, 1999). Razón por la cual, se busca que el líder empodere a sus seguidores promoviendo su autonomía al permitirles tomar decisiones en temas y situaciones que estén bajo su dominio, sin dejar de mostrar interés en la tarea delegada (Bass, 1999). Para concluir, a grandes rasgos un líder efectivo se considera como una persona flexible, que guía a sus empleados mientras los alienta a tomar iniciativas

diferentes y promueve la creatividad; mientras, los líderes considerados inefectivos se caracterizan por estar enfocados únicamente en los objetivos, menos preocupados por las necesidades individuales de sus empleados y, se muestran ausentes en los procesos de toma de decisiones de los mismos (Belias & Koustelios, 2014).

Por último, según la teoría propuesta por Hersey y Blanchard (1969) denominada Teoría del Liderazgo Situacional, un líder exitoso debe tener la capacidad de cambiar su estilo de liderazgo en función de las situaciones y las personas con las que está trabajando en determinados momentos. Es decir, haciendo uso de dicha teoría el líder debe enfatizar más o menos en los detalles de las tareas o hacer mayor énfasis en las relaciones con las personas en función de lo que sea necesario en el momento para concretar el trabajo de forma exitosa. De manera análoga Schwendimann, Dhaini, Ausserhofer, Engberg, y Zúñiga (2016) argumentan que los diferentes equipos de trabajo o situaciones que se presentan requieren usar diferentes estilos de liderazgo, en función de lo que se requiera en el momento, por ejemplo, situaciones en las que se necesita de un liderazgo más centrado en la tarea que se enfoque en la planeación de actividades específicas, clarificar roles y objetivos, y supervisar el desempeño de los empleados, o situaciones donde se requiere un liderazgo centrado la relación. En pocas palabras, los mejores líderes son tanto transformacionales como transaccionales (Bass, 1999).

A saber, Bushra, Usman y Naveed (2011) se propusieron estudiar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en una muestra de 133 empleados en Pakistan, donde encontraron que el liderazgo transformacional impacta de forma positiva la percepción de satisfacción en el trabajo, teniendo en cuenta que el 42% de los encuestados reportaron una marcada preferencia por dicho estilo de liderazgo. Sumado a esto, Emery y Barker (2007) afirman que el liderazgo transformacional, además de afectar de forma

positiva la satisfacción laboral, es un determinante en el compromiso que experimentan los individuos con su trabajo (Belias & Koustelios, 2014).

### **Motivación Laboral.**

Una gran variedad de autores, a lo largo de los años han estudiado la motivación como un proceso inherente al ser humano. De acuerdo con Cortés (2004), es posible definir la motivación como un “conjunto de actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes (p.204)”. Por otro lado, Frías y Narváez (2010) la describen como un estado interno que provoca, voluntad o disposición a ejercer un esfuerzo. Revelli et al. (2013) por su parte, hacen referencia a la motivación como el conjunto de procesos que se ven implicados en la activación y dirección de la conducta, además de su persistencia. En contraposición, autores como De la Torre (2000) y Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), no hablan de un conjunto de actitudes o de procesos, ni de un estado interno, sino de fuerzas internas y externas que actúan sobre la persona y que la impulsan a iniciar y orientar una conducta determinada.

En esta misma línea, Hellriegel y Slocum (2004), definen la motivación como las fuerzas que actúan, bien sobre la persona, o desde su interior, y que generan que ésta se comporte de una manera específica, dirigiéndose a una meta. Estos autores, entonces, introducen la finalidad de la conducta como un nuevo componente de la motivación. Adicionalmente, Kinicki y Kreitner (2003) resaltan el papel de la voluntad dentro del proceso de motivación al concebirla como el conjunto de procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos. Es por esto, que el sentido de la motivación sólo es posible entenderlo partiendo de la interpretación de sus resultados finales, bien sean acciones, objetos o ideas, entre otros (Frías & Narváez, 2010). Al respecto, Cortes (2004) destaca la motivación como una

elección a través de la que la persona se involucra directamente y de forma espontánea en una actividad de su interés, por el simple hecho de hacer lo que se desea dejando de lado la sensación de coerción y buscando un objetivo específico que le permita la satisfacción de un deseo o necesidad.

En un intento por sintetizar las diferentes concepciones sobre motivación, Añez (2006) la define como “la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige y se detiene, así como, una clase compleja de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares, desarrolladas internamente en los individuos (p. 112)”. Y, adiciona que es necesario tener siempre en cuenta su aspecto cambiante dentro de cada individuo, ya que al satisfacer uno de los factores, otro nuevo pasará a ser el factor dominante de la motivación (Añez, 2006).

En cuanto al origen de la motivación, como se mencionó anteriormente se ha debatido entre impulsos, fuerzas, deseos y necesidades, entre otros. Por lo que Cortés (2004) se refiere a la motivación como un fenómeno multicausal, que tiene su origen en diferentes fuentes como los tipos de incentivos, reconocimientos, promociones, el trabajo en sí mismo, las necesidades de cada individuo, así como las metas y objetivos que se tengan o las condiciones del medio, etc. Al respecto, Ravelli et al. (2013) comenta que el constructo macro de motivación se compone a su vez de la motivación extrínseca y la motivación intrínseca, para referirse a la motivación que es estimulada por incentivos externos (auto-administrados o administrados por terceros) y la que por el contrario, es estimulada por la tarea en sí misma y carece de incentivos externos, respectivamente.

Ahora bien, el estudio de la motivación en el ser humano ha sido estudiado desde diferentes perspectivas y aplicado a distintos campos, como el ámbito laboral. Debido a que las organizaciones cada día exigen ritmos de trabajo elevados aumentando

significativamente la carga laboral y con ello la responsabilidad del trabajador frente a la organización, se ha identificado que un alza en la presión laboral genera tensiones psicológicas que suelen acarrear consecuencias importantes tanto en la salud física y mental del individuo, como en el ambiente organizacional (Rosero & Botero, 2011). Es por esto, afirman los autores, que los riesgos psicosociales del trabajo han pasado a ser foco de identificación y prevención, centrando la atención en la motivación laboral, en cuanto ésta incide directamente en el síndrome de agotamiento y predice positivamente la felicidad. Según Cortés (2004), generalmente se culpa al individuo por su falta de interés y compromiso con el trabajo, cayendo en análisis reduccionistas, cuando debería examinarse la trama sistemática que subyace la manifestación de los síntomas amotivacionales; ya que los roles de poder, control y dominio en el ambiente laboral, son factores necesarios a tener en cuenta a la hora de analizar dichos síntomas que inciden directamente en el desarrollo integral de los trabajadores.

Respecto a los factores que afectan de manera positiva o negativa la motivación en el ámbito del trabajo existen diferentes teorías que pretenden darles explicación. Por un lado, se destaca el teórico Frederick Herzberg con su teoría de la motivación-higiene. Con ella, el autor propone la existencia de factores que afectan las actitudes hacia el trabajo y los divide en dos grupos de la siguiente manera: los factores Higiénicos o de mantenimiento (extrínsecos) que son externos a la tarea como tal y hacen parte del ambiente laboral como las condiciones de trabajo, seguridad laboral, remuneraciones laborales, administración y políticas de la institución y relaciones interpersonales; y los factores motivadores (intrínsecos) que hacen referencia a los logros y el reconocimiento en el trabajo, la responsabilidad, el trabajo en sí, el crecimiento y el progreso laboral (Herzberg, 1959). Esta teoría afirma que los factores que motivan con su presencia no son exactamente los mismos

que desmotivan, es decir, la ausencia de los factores higiénicos (externos a la tarea) conlleva a la insatisfacción y desmotivación laboral, mientras su presencia elimina dicha insatisfacción pero no asegura necesariamente, que exista una motivación que sea traducida en un esfuerzo real hacia el logro de resultados (Herzberg, Mausner & Snyderman 1959). Por el contrario, los motivadores se refieren específicamente a aquellos factores que por su presencia o ausencia determinan que la persona esté o no realmente motivada, razón por la cual se debe enfatizar en éstos con el fin de motivar y satisfacer a los individuos en el trabajo (Herzberg et al., 1959).

Finalmente, encontramos la teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (2000), que de acuerdo a Sánchez, Sánchez, Pulido, López y Cuevas (2014) ha sido una de las teorías con mayor uso en el ámbito laboral debido a que incluye, además de los tipos de motivación intrínseca o extrínseca, a los que se refiere la teoría de la motivación-higiene, la baja motivación como un factor que debe ser tenido en cuenta a la hora de estudiar la motivación en el trabajo. Esta teoría pretende explicar “en qué medida los comportamientos son volitivos o autodeterminados, estableciendo un continuo motivacional en función del nivel de autodeterminación (Sánchez et al., 2014, p. 76)”. Para ello, los autores hacen uso de lo que llamaron tres grandes bloques motivacionales: (1) motivación intrínseca, (2) motivación extrínseca y (3) desmotivación (en adelante denominada como baja motivación) (Deci & Ryan, 2000). La primera hace referencia a aquellas personas que se involucran en determinada actividad por motivos como la satisfacción, el disfrute o el placer y, supone el nivel de autodeterminación más alto; mientras la motivación extrínseca, se encuentra en un segundo nivel de autodeterminación, en cuanto las personas a este nivel se involucran en una actividad por razones instrumentales, es decir, que sus motivos no son inherentes a la actividad en sí misma, sino que se encuentran estrechamente relacionados con la búsqueda

de contingencias externas de nivel económico o social (Deci & Ryan, 2000). Por último, la desmotivación es entendida como el nivel más bajo de autodeterminación, ya que en este nivel la persona no logra encontrar motivos, ni intrínsecos ni extrínsecos, para involucrarse en la tarea (Deci & Ryan, 2000).

Ahora bien, es importante tener en cuenta que con el fin de promover una motivación autodeterminada es necesario recurrir a lo que los autores, Ryan y Deci (2002) llamaron los “nutrientes psicológicos”, para referirse a las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relaciones sociales. Entonces, mientras dichas necesidades sean satisfechas, el nivel de motivación autodeterminada aumentará significativamente (Sánchez et al., 2014). Al respecto, los autores Bartholomew, Ntoumanis, Ryan y Thogersen-ntoumani (2011) afirman que un ambiente laboral negativo afecta la satisfacción de estas necesidades, por lo que se ha dado lugar al desarrollo de un nuevo constructo denominado, frustración de las necesidades psicológicas, descrito por Sánchez et al (2014) como “la sensación negativa experimentada por un individuo cuando aprecia que sus necesidades psicológicas están siendo activamente limitadas por la acción de otros significativos (p. 76)”.

En efecto, de acuerdo con los resultados de Piccolo y Colquitt (2006) la motivación intrínseca participa directamente en mayores niveles de desempeño, lo cual a su vez, incrementa el afecto positivo de la persona, además las personas que se encuentran intrínsecamente motivadas obtienen satisfacción personal por el simple hecho de realiza una tarea logrando que cada vez se esfuercen más por sobresalir, reduciendo las diferentes formas de abandonar una tarea como: soñar despiertos, constantes recesos y socialización durante horas laborales, que al final hace el trabajo más lento. Para los autores la motivación intrínseca implica estar inmerso en un proceso constante de búsqueda y

conquista de nuevos retos, dado que, los individuos que manifiestan comportamientos extraordinarios de forma discreta, con el fin de satisfacer necesidades de alto nivel o que buscan alinear sus valores con su trabajo, van más allá de las demandas específicas de su trabajo, es decir, que actúan en función de razones intrínsecas (Piccolo & Colquitt, 2006).

Por su parte, el estudio realizado por Carballé (2015) encontró que entre los principales factores que influyen en la motivación laboral y por tanto en los indicadores de productividad, se deben resaltar la calidad de relaciones personales e intergrupales, canales de comunicación que le permitan a los trabajadores ser tenidos en cuenta más allá de sus superiores inmediatos, que los recursos materiales para el desarrollo de su trabajo sean suficientes y, que existan planes de capacitación que satisfagan las expectativas de crecimiento y superación personal. Motivo por el cual, se hace indispensable que los líderes desarrollen la capacidad de identificar los factores motivacionales principales de cada persona para alinearlos con los intereses empresariales, de modo tal que puedan canalizar y direccionar el esfuerzo, energía y conducta de los trabajadores hacia la consecución de las metas que plantea la organización (Carballé, 2015).

### **Satisfacción Laboral.**

De acuerdo con Bayraktar, Araci, Karacay, y Calisir (2016) la satisfacción laboral es definida como un estado emocional positivo o placentero, que se da como consecuencia de la percepción que tiene una persona sobre sus experiencias en el trabajo. Por su parte, Judge (1993) citado en Bayraktar, Araci, Karacay, y Calisir (2016). refiere la satisfacción laboral como la medida en que una persona disfruta de su trabajo El concepto de satisfacción laboral tiene diferentes componentes dentro de los cuales es posible destacar la salud física y mental de los empleados, su sensación de felicidad y su bienestar social (Grant, Christianson & Price, 2007). De esta manera, Schwendimann et al. (2016) han definido la

satisfacción laboral como la reacción afectiva ante un trabajo que resulta a partir de la comparación entre los resultados obtenidos y aquello que se deseaba, esperaba y se percibía como merecido. En síntesis, se entiende la satisfacción laboral como el grado en que un trabajador se siente conforme en relación con el entorno donde trabaja (Escobedo, Hernández & Rico, 2016).

Dentro de este concepto, es necesario resaltar la importancia de las acciones concretas que la empresa utiliza para cubrir las necesidades físicas, psicológicas y emocionales de sus trabajadores en función de las actividades que éste debe realizar para que la empresa logre cumplir sus objetivos (Escobedo et al., 2016). En este sentido, Malik, Butt y Choi (2015) explica la existencia de factores que contribuyen de forma significativa a la satisfacción laboral como las oportunidades de aprendizajes nuevos, buenas relaciones interpersonales con superiores y compañeros de trabajo, las condiciones laborales y recompensas, y las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización (Bayraktar et al., 2016). Al respecto, Belias y Koustelios (2014) argumentan que la calidez, la confianza mutua, el respeto y el entendimiento entre empleados y superiores son factores significativamente predictores de la satisfacción laboral.

Sumado a lo anterior, se sabe que la satisfacción laboral se encuentra relacionada positivamente, no sólo con las relaciones con colegas y superiores, sino con el desempeño y la percepción que tiene el empleado sobre la cultura organizacional de su compañía (Belias & Koustelios, 2014). Por consiguiente, los mismos autores destacan que existe una relación importante entre los niveles de satisfacción y la rotación de los empleados. En palabras de Schwendimann et al. (2016) mayores niveles de satisfacción están relacionados con una menor intención de abandonar el trabajo y menores tasas de rotación. Adicionalmente, la percepción de satisfacción puede verse afectada por distintas razones, entre ellas, un

entorno laboral negativo que produzca altos niveles de estrés en el trabajador respecto a sus labores, ocasionará un deterioro en la afectividad del empleado hacia su empresa (Wang, Schmitz, Dewa & Stanfeld, 2009).

En efecto, Schwendimann et al. (2016) encontraron que existe una relación inversa entre el sentimiento de satisfacción laboral y problemas de salud física y mental tales como: tensión o agotamiento emocional al final de la jornada laboral, y síntomas asociados al estrés como dolores de cabeza, de espalda, cansancio o insomnio. Dicha asociación sugiere que el malestar físico y emocional interfiere con la energía de la persona y obstruye su buen desempeño en el trabajo, y conlleva a bajos estados anímicos, depresión o sentimientos de desasosiego, lo cual al final impacta de forma negativa los niveles de satisfacción que se tienen con el trabajo. Sumado a esto, las personas que reportan bajos niveles de satisfacción laboral evidencian mayores tasas de absentismo, cansancio emocional y agotamiento (Schwendimann et al., 2016).

En consecuencia, la importancia del estudio de la satisfacción laboral de los empleados dentro de una empresa radica en que ésta genera una alta motivación en el trabajo, que a su vez conlleva a altos niveles de calidad en el servicio, compromiso y tasas bajas de rotación de los empleados y por ende, se reportan mayores niveles de satisfacción por parte de los clientes (Belias & Koustelios, 2014). Por ejemplo, el estudio realizado por Belias y Koustelios (2014) cuyo propósito era realizar una revisión crítica sobre la relación existente entre los estilos de liderazgo de una organización y los niveles de satisfacción laboral de sus empleados, demostró una tendencia donde los empleados responden de forma positiva a su trabajo en cuanto experimentan que éste es importante, tiene sentido y que son ellos mismos los responsables de dicho trabajo. Es decir, cuando los empleados

ganan beneficios intrínsecos de su trabajo y se sienten dignos de éste, su nivel de satisfacción laboral se verá afectado de forma positiva (Belias & Koustelios, 2014).

En esta misma línea, Pohl y Galletta (2016) realizaron un estudio cuyo objetivo fue evaluar el rol mediador del soporte emocional por parte del supervisor dentro de la relación entre compromiso y la satisfacción laboral en un equipo de trabajo, y, encontraron que existe una relación significativa entre los dos últimos que mostró ser más fuerte cuando se reportaron altos niveles de soporte emocional del supervisor. Teniendo en cuenta que el soporte percibido por parte del supervisor se refiere a la creencia que tiene el empleado sobre el grado en que su supervisor se preocupa por él y valora la contribución de su trabajo, concluyeron que los supervisores tienen un impacto directo sobre las reacciones afectivas de los miembros del equipo, por lo que su apoyo es una importante fuente de satisfacción en el trabajo (Pohl & Galletta, 2016).

Del mismo modo, Schwendimann et al. (2016) reportaron que altos niveles de satisfacción laboral están estrechamente relacionados con un liderazgo efectivo, buen trabajo en equipo, mayor autonomía y control en el trabajo y altos niveles de involucramiento en la toma de decisiones, mientras bajos niveles de satisfacción se correlacionan con supervisión inadecuada de los superiores, falta de colaboración entre colegas y compensación insuficiente (Schwendimann et al., 2016). Adicionalmente, los autores destacan que la comunicación de doble vía entre superiores y trabajadores contribuye significativamente a la satisfacción laboral, así como la confianza entre colegas y el aliento y estimulación entre los mismos promueven percepciones positivas del trabajo en equipo y en consecuencia la satisfacción laboral aumenta. Por el contrario, el no ser tenidos en cuenta en la toma de decisiones sobre su trabajo, sobre su programación de tareas y su rol no permite a los individuos desarrollar el total de sus habilidades dando lugar

a conflictos personales que se generan a partir de la falta de reconocimiento como persona y como trabajador (Schwendimann et al., 2016).

Puesto que el presente trabajo se lleva a cabo en el contexto del sector industria, se hace necesario resaltar que entre las variables que se han relacionado en mayor grado con la satisfacción laboral en el sector industrial se destacan el aspecto económico y otros beneficios laborales, el reconocimiento del trabajo realizado, las relaciones interpersonales con colegas y compañeros de trabajo, la supervisión de los superiores, las condiciones laborales y la percepción de libertad para actuar (Escobedo et al., 2016). En relación con dichas variables, los autores afirman que en empresas industriales el ambiente de trabajo cobra especial importancia en cuanto los empleados llegan de contextos sociales y culturales distintos, incidiendo en la respuesta de cada individuo ante estímulos como temperatura, iluminación o ruido (Escobedo et al., 2016).

Del mismo modo, el estudio realizado por Ramírez et al. (2008) en una empresa del sector industrial encontró que los sueldos y las recompensas económicas no son la fuente principal de satisfacción de sus empleados, ya que éstos reportaron diversidad de fuentes asociadas a la estabilidad laboral, el reconocimiento por desempeño y las posibilidades que brinda la empresa de promoción.

### **Justificación**

De acuerdo con Ramírez et al. (2008) la nueva generación de empleados se caracteriza por buscar trabajos interesantes que satisfagan sus necesidades más allá del bienestar económico, de manera que las empresas modernas enfrentan como uno de sus mayores retos el motivar a sus trabajadores con el fin de aumentar su empeño y productividad en el desarrollo de sus labores, ya que de las personas depende el éxito, crecimiento y continuidad de la misma de la organización. A lo anterior Carballé (2015)

agrega que las empresas deben asegurar que sus trabajadores quieran cumplir sus labores y que las cumplan a satisfacción, para lo cual según Escobedo et al. (2016), es necesario que los altos mandos dentro de las empresas puedan ampliar su visión y así, teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista, puedan instaurar las acciones necesarias dirigidas a incrementar los niveles de satisfacción laboral de sus trabajadores.

Ahora bien, en el sector de las empresas industriales es común que se presenten diversos eventos que afectan a las personas que en ellas trabajan de forma directa, por ejemplo, se ha reportado una importante tendencia de las empresas de extender las jornadas laborales de los trabajadores, en función de la productividad, aumentando su desgaste tanto físico como emocional (Escobedo et al., 2016). Por tal razón, los mismos autores afirman que hoy en día las empresas deben preocuparse por que sus trabajadores gocen de estabilidad en su trabajo y de los beneficios y prestaciones adecuados de acuerdo a los puestos que ocupa cada individuo y las tareas que debe realizar, con el propósito de mantener altos niveles de motivación y satisfacción laboral de los mismos y por ende, cuidar la productividad, eficacia y éxito de la compañía (Escobedo et al., 2016).

Se sabe que en ocasiones los empresarios generan una tendencia dentro de la cultura de sus organizaciones de incentivar la productividad por medio del aumento de la remuneración a los trabajadores, promoviendo la idea de pagar más para trabajar más, y, de esta manera en la mayoría de casos las personas pedirán cada vez más reconocimiento económico en lugar de mejorar su actitud productiva (Carballé, 2015). En este sentido, el liderazgo transformacional cobra importancia en cuanto como consecuencia de éste se espera que tanto superiores como empleados cooperan no sólo por el bienestar de la organización, sino para su desarrollo como individuos también (Belias & Koustelios, 2014).

## **Pregunta de investigación**

¿Hay relación entre las competencias de liderazgo de jefes y la motivación y satisfacción laboral de sus respectivos colaboradores, en una empresa del sector industrial?

### **Objetivos.**

#### ***General.***

Establecer la relación entre las competencias de liderazgo de 5 jefes y la motivación y satisfacción laboral de sus respectivos colaboradores, en una empresa del sector industrial.

#### ***Específicos.***

Evaluar la motivación laboral de los empleados de las empresa.

Evaluar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa.

Evaluar las competencias de liderazgo de los líderes de la empresa, con el fin de obtener sus perfiles de liderazgo.

Examinar si existe correlación entre la motivación y la satisfacción laboral de los empleados.

Describir los perfiles de liderazgo de los líderes de la empresa.

Evaluar cualitativamente la relación entre los perfiles de liderazgo, la motivación y satisfacción de los empleados.

## **Método**

### **Diseño.**

El presente es el estudio de caso de una organización (empresa del sector industrial), que cuenta con un enfoque mixto fundamentado en la triangulación de métodos. Dicho enfoque recolecta, analiza y vincula datos tanto cuantitativos como cualitativos sistemáticamente en una misma investigación, por medio del uso de los métodos de ambos

enfoques. Se escogió el enfoque mixto debido a que este proporciona una aproximación más completa, precisa, integral y profunda del objeto de estudio, dando lugar a un mayor entendimiento de éste (Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

Consecutivamente, esta investigación cuenta con un diseño anidado concurrente de modelo dominante, por medio del cual se toman datos de los dos enfoques, como se explicó anteriormente, pero existe una predominancia de uno de éstos (Hernández et al., 2014). En este caso particular, la investigación cuantitativa predomina sobre la cualitativa, que es tomada como un complemento de la primera. Adicionalmente, se tiene en cuenta un diseño flexible o emergente que abre la posibilidad a que surjan situaciones nuevas e inesperadas durante el proceso y que impliquen a su vez cambios en la pregunta de investigación y los objetivos, siempre relacionados con el tema de estudio (Vasilachis, 2006).

### **Participantes.**

El presente estudio cuenta con la participación de 102 personas, entre líderes (5) y empleados (97), con un valor representativo del 30% de la población total de trabajadores de la empresa examinada, 72,2% hombres y 27,8% mujeres. Es necesario resaltar que el número de participantes pertenecientes a cada una de las diferentes secciones de trabajo de la compañía (administración, baños y cocinas, mercadeo, producción y desarrollo y, logística), se relaciona con el tamaño de cada una de las áreas. De esta forma, el 18,4% de los encuestados pertenecen al área administrativa, el 3,1% a baños y cocinas, el 16,5% a la sección de mercadeo, y el 53,8% y 8,2% a las áreas de producción y logística, respectivamente.

Debido a la naturaleza mixta del estudio, se opta por hacer uso del muestreo por multiniveles donde según (Hernández et al., 2014), la muestra que participa en una de las fases es un subconjunto de la muestra participante en la otra fase, en este caso, los

participantes de la fase cualitativa hacen parte del grupo mayor en el que se realiza la evaluación cuantitativa.

### **Instrumentos.**

#### ***Cuestionario Competencias de Liderazgo.***

El Cuestionario Competencias de Liderazgo (CCD) pretende evaluar el estado de las 15 competencias con las que debe contar un buen líder desde una perspectiva transformacional. A saber, las competencias evaluadas son (1) integridad, (2) adaptabilidad, (3) autodireccionamiento, (4) comunicación, (5) construcción del propósito, (6) capacidad de motivar, (7) manejo de la información, (8) habilidad conceptual (9) pensamiento visionario, (10) conocimiento del negocio, (11) aprendizaje de la diversidad, (12) trabajo en equipo multifuncional, (13) desarrollo de personas, (14) orientación al logro y, (15) empoderamiento. El CCD es una escala tipo likert de 58 preguntas con calificación de 1 a 5, donde 1 significa que dicha competencia “requiere desarrollo inmediato” y 5 significa “superior a los demás”.

#### ***Cuestionario Maws-R.***

El cuestionario Maws-R de motivación, está compuesto por 37 afirmaciones acerca de las razones que pueden motivar a una persona en su trabajo. Es una escala tipo likert donde a cada afirmación se le asigna un valor que va desde 1 “Absolutamente no por esta razón” hasta 7 “Exactamente por esta razón”. Dichas afirmaciones, hacen referencia a los diferentes niveles de autodeterminación mencionados anteriormente: motivación extrínseca, intrínseca y baja motivación.

#### ***Cuestionario Satisfacción en el Trabajo.***

El cuestionario de Satisfacción en el Trabajo es una escala tipo likert con calificación de 1 “totalmente en desacuerdo” a 5 “totalmente de acuerdo”, en el cual se da

respuesta a 20 preguntas relacionadas con la estabilidad laboral, beneficios, incentivos, el ambiente de trabajo y, las relaciones interpersonales con superiores y compañeros.

### ***Grupos Focales.***

Se realizan 3 grupos focales con participantes seleccionados de forma conveniente, en función de los horarios de trabajo y las diferentes áreas de trabajo. De acuerdo con lo solicitado por la empresa se profundizó en preguntas relacionadas con la motivación y satisfacción de los empleados, así como en los canales de comunicación entre éstos y sus superiores, y el apoyo que reciben de los mismos (ver anexo A).

### **Procedimiento.**

El estudio se encuentra dividido en 2 fases, la *fase cuantitativa* y la *fase cualitativa*.

#### ***Fase Cuantitativa.***

Durante la primera fase se aplican el cuestionario *Competencias de Liderazgo*, el *Cuestionario Maws-R*, y el *Cuestionario Satisfacción en el trabajo*. las 3 aplicaciones se realizaron de forma virtual a través de la plataforma de “Google Drive”, donde cada participante debía estar de acuerdo con el consentimiento informado (ver anexo B) para acceder a los cuestionarios respectivos. La aplicación se realiza en compañía de la jefe de recursos humanos y de quién realiza el estudio, con el fin de resolver las dudas que surjan durante el proceso. Posteriormente, los resultados son procesados en el programa SPSS, con el fin de realizar las correlaciones respectivas.

#### ***Fase Cualitativa.***

Tras terminar la primera fase, se llevan a cabo 3 grupos focales, en cuánto a consideración del investigador se llega al punto de saturación. Los dos primeros grupos son conformados por 5 personas, cada uno, pertenecientes a las distintas áreas de trabajo que

hacen parte de la investigación. Por su parte, el tercer grupo es conformado por los 5 líderes que participan en el estudio. Los grupos se realizan en una sala de juntas cerrada, con el fin de preservar la confidencialidad de los temas tratados durante éstos. Los mismos fueron grabados con el permiso respectivos de los participantes y tienen una duración de entre 45 y 60 minutos. Finalmente, se lleva a cabo el análisis de los datos a través de una red temática.

## Resultados

### Descriptivos.

Tabla 1

#### *Estadísticos Descriptivos Datos Demográficos Personales*

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Sexo</i>	Masculino	71	72,4
	Femenino	27	27,6
	Total	98	100,0
<i>Edad</i>	20 - 29 años	23	23,5
	30 - 39 años	33	33,7
	40 - 49 años	25	25,5
	50 - 59 años	17	17,3
	60 años o más	0	0
	Total	98	100,0
<i>Estado Civil</i>	Soltero/a	24	24,5
	Relación de pareja	43	43,9

Casado/a	29	29,6
Divorciado/a	1	1,0
Separado/a	1	1,0
Total	98	100,0

Dentro de los participantes el 72,4% son hombres y el 27,6% son mujeres. Las edades varían entre los 20 y 60 años de edad, con un rango promedio de 30 a 39 años, en su mayoría son personas con una relación de pareja estable (73,5%), de los cuales el 29,6% se encuentran actualmente casados y el 43,9% conviven con su pareja, mientras el 24,5% afirman estar solteros.

Tabla 2

*Estadísticos Descriptivos Datos Demográficos Laborales*

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Área de trabajo</i>	Administración	17	17,3
	Mercadeo	16	16,3
	Baños y Cocinas	3	3,1
	Producción y desarrollo tecnológico	53	54,1
	Logística	9	9,2
	Total	98	100,0
<i>Tiempo en la empresa</i>	0 - 4 años	39	39,8
	5 - 9 años	25	25,5

	10 - 14 años	8	8,2
	15 - 19 años	7	7,1
	20 años o más	19	19,4
	Total	98	100,0
<i>Tiempo en el cargo</i>	0 - 4 años	57	58,2
	5 - 9 años	21	21,4
	10 - 14 años	7	7,1
	15 - 19 años	5	5,1
	20 años o más	8	8,2
	Total	98	100,0

Del total de los encuestados, el 39,8% reporta un tiempo de trabajo en la compañía de entre 0 y 4 años, seguido del 25,5% para quienes su tiempo de trabajo es de entre 5 y 9 años; mientras el 19,4% reporta llevar trabajando aproximadamente 20 años o más.

Teniendo en cuenta el tamaño de la empresa y las rotaciones que se generan en los cargos al interior de ésta, es importante destacar que en su mayoría, es decir, el 58,2% de los participantes llevan entre 0 y 5 años trabajando en el cargo que desempeñan actualmente.

Por otro lado, y teniendo en cuenta una vez más la naturaleza de la empresa, se debe resaltar de las 5 áreas que se evaluaron (1) administración, (2) mercadeo, (3), baños y cocinas, (4) logística y (5) producción y desarrollo, la última es la más grande dentro de la empresa en cuanto al número de trabajadores por lo que consecuentemente, su representación dentro de la muestra del presente trabajo es la más alta, con un 54,1%. En

seguida, se encuentra el área administrativa con un porcentaje de 17,3 en participación, y finalmente mercadeo, logística y baños y cocinas con una participación de 16,3%, 9,2% y 3,1% respectivamente.

### **Cuantitativos.**

Tabla 3

#### *Estadísticas de Fiabilidad*

<i>Variable</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N de elementos</i>
<i>Motivación</i>	0,918	37
<i>Satisfacción</i>	0,877	20

Tras evaluar la confiabilidad de los instrumentos utilizados para medir la motivación y satisfacción laboral de los empleados de la empresa, los coeficientes alfa resultantes fueron 0,91 y 0,87, respectivamente. Lo anterior, evidencia que los dos instrumentos constan de alta confiabilidad. Teniendo en cuenta que los coeficientes son sensibles al número de ítems, de tal forma que el coeficiente alfa, tenderá a elevarse entre mayor sea el número de ítems la prueba (Hernández et al., 2014), es posible que las diferencias en los coeficientes se encuentren relacionados con el número de elementos de cada una de las pruebas.

Tabla 4

#### *Medias de Satisfacción y Motivación*

	<i>Total Satisfacción</i>	<i>Total Motivación</i>	<i>Motivación Extrínseca</i>	<i>Motivación Intrínseca</i>	<i>No Motivación</i>
<i>Media</i>	76,102	116,286	25,24	87,10	3,94
<i>Desviación Estándar</i>	10,8357	31,5124	12,753	21,382	6,012

<i>Mínimo</i>	49,0	29,0	0	18	0
<i>Máximo</i>	94,0	184,0	52	126	23

De acuerdo con los valores que se muestran en la Tabla 4 es posible afirmar, en primer lugar, que a nivel general los empleados de la compañía se encuentran tanto satisfechos (76,10) como motivados (116,28) con sus respectivos trabajos actuales. Adicionalmente, en cuanto a la motivación se destaca por ser superior el puntaje de motivación intrínseca, con un promedio de 21,382, por encima de la motivación extrínseca y la no motivación, que evidencian puntajes promedio de 25,24 y 3,94 respectivamente.

Es decir, que dentro de los diferentes tipos de motivación laboral, en la empresa estudiada en el presente trabajo los empleados muestran una alta tendencia a trabajar en función de razones inherentes a las tareas que desempeñan y no por motivos externos. Asimismo, el bajo puntaje de no motivación, muestra que en general los trabajadores de la empresa si se encuentran motivados en el desempeño de sus funciones.

Por otro lado, se llevó a cabo la correlación entre las mismas pruebas de motivación y satisfacción, y como es posible observar en la Tabla 5 a continuación, se encontró que la satisfacción laboral se correlaciona significativamente de forma positiva con la motivación intrínseca. De acuerdo a esto, cuando las personas trabajan en función del placer que les provee la realización de las tareas y el cumplimiento de sus objetivos propias, son trabajadores que a su vez están altamente satisfechos con los distintos aspectos de sus trabajos.

Tabla 5

*Correlación entre Escalas de Motivación y Satisfacción*

		<i>Total Motivación</i>	<i>Motivación Extrínseca</i>	<i>Motivación Intrínseca</i>	<i>No Motivación</i>
<i>Total Satisfacción</i>	Correlación de Pearson	,186	,062	,244*	-,025
	Sig. (bilateral)	,067	,545	,016	,804
	N	98	98	98	98

\*La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)

Finalmente, no se encontró relación significativa entre la motivación extrínseca y la no motivación con la satisfacción. Por lo tanto, el hecho de trabajar por alguna clase de recompensa externa al trabajo en sí, o tener una muy baja motivación laboral, no se relaciona con los niveles de satisfacción con el trabajo de los empleados.

### **Cualitativos.**

La Figura 1 muestra los perfiles de cada uno de los 5 líderes en función de cada una de las competencias de liderazgo evaluadas. Dichos perfiles surgen de la evaluación de las competencias que realizaron de sí mismos junto con la evaluación que realizaron sus subordinados directos, sus colegas y su jefe inmediato (ver Anexos, C, D, E, F y G). De los resultados, es necesario resaltar algunas competencias específicas que muestran comportamientos similares entre los diferentes evaluados, por lo que debe prestarse especial atención. En primer lugar, se evidencia que las competencias de integridad, autodireccionamiento, conocimiento del negocio y orientación al logro presentan los puntajes más altos para cada líder, en comparación con las otras competencias. Es decir, que dentro del perfil de cada uno de los líderes dichas competencias son las que han desarrollado con mayor éxito en su ejercicio profesional.

En cuanto a la competencia de integridad, es posible afirmar que los líderes de la organización se caracterizan por su compromiso hacia los valores empresariales, son personas que se adhieren a los estándares éticos que ha establecido la misma compañía, inspiran confianza entre sus colaboradores y lideran a partir de su ejemplo. En este caso, es posible resaltar el trabajo de los jefes de gerencia y logística quienes obtuvieron puntajes promedio de 4,6 y 4,7 respectivamente, mientras los jefes de mercadeo y, baños y cocinas requieren un poco más de trabajo en dicha competencia.

En segundo lugar, al hablar de altos niveles de autodireccionamiento se reconoce que la persona demuestra apertura a las críticas constructivas y acepta la evaluación y retroalimentación de sus propias conductas, además de asumir la responsabilidad sobre su propio desarrollo tanto personal como profesional y, tomar propiedad sobre los problemas por medio de brindar soluciones de forma rápida y efectiva. De acuerdo a los perfiles, de esta competencia se debe resaltar, de nuevo, el trabajo realizado por los líderes de gerencia y logística, quienes muestran el mayor desarrollo de la misma.

Dentro de las mismas, se destaca conocimiento del negocio como la más alta en el caso de los 5 líderes: gerencia (4,4), mercadeo (4,1), baños y cocinas (4,1), producción y desarrollo tecnológico (4,2) y, logística (4,6). Lo cual refleja que son personas que se mantienen informadas y actualizadas sobre los cambios y demandas del sector en el que se desempeñan, en este caso el sector industrial de grifería, sumado a que se caracterizan por conocer y entender los principios básicos del entorno de los negocios y los aplican constantemente en sus tareas diarias.

Para terminar, en la figura 1, es posible observar, cómo los puntajes de los 5 líderes aumentan en la competencia de orientación al logro. A pesar de no ser la competencia más desarrollada ya que ninguno de los puntajes alcanza a ser 4, si refleja que hay un trabajo

importante que se ha realizado en este respecto. Al hablar de la orientación al logro, se hace referencia específicamente a que la persona tiene la habilidad para alinear de forma exitosa los objetivos de desempeño con la estrategia general de la compañía. Razón por la cual, se preocupa por desarrollar mecanismos para que los miembros de su equipo puedan medir su desempeño constantemente y, hace uso de los sistemas de gestión de desempeño para ayudar a sus colaboradores a mejorar en el desarrollo de sus tareas. En otras palabras, son personas que además de enfocarse en los resultados, están también orientados a la acción, dirigiendo sus esfuerzos y a su equipo de trabajo en función del establecimiento de metas claras con roles específicos que permiten alcanzar a satisfacción dichas metas de manera óptima y, promoviendo la evaluación al interior de sus equipos de trabajo, con el fin de que sus colaboradores cada día sean mejores.

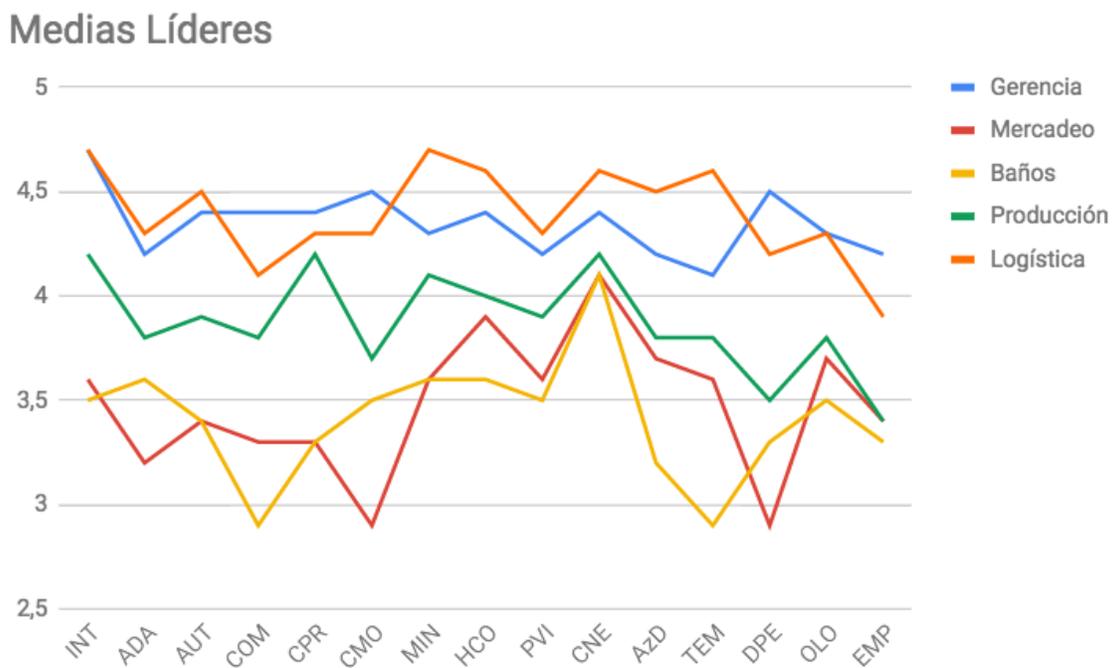


Figura 1. Medias competencias liderazgo por áreas

Por otro lado, en la Figura 1. también es posible observar aquellas competencias que requieren desarrollo por parte de cada uno de los líderes. De éstas, a nivel general de los 5 participantes, sobresalen la comunicación, el pensamiento visionario, el desarrollo de personas y el empoderamiento. La comunicación inspiradora hace referencia a la responsabilidad que tiene el líder en relación con la eficiencia de la comunicación al interior de su equipo de trabajo, para lo cual debe tener en cuenta las personas con quienes trabaja a la hora de interactuar con ellas, mostrando su habilidad para adaptarse al estilo de comunicación de su interlocutor, promoviendo siempre la comunicación de doble vía. De ésta competencia, es necesario resaltar que se evidencia la necesidad de su desarrollo en todos los líderes, con excepción de la gerencia, quien muestra el promedio más alto (4,4) actualmente.

En segundo lugar, sobresale el pensamiento visionario como una de las competencias más bajas en los 5 líderes. Ésta, se entiende como la capacidad de un líder para anticipar de forma exitosa situaciones potencialmente problemáticas, facilitarle a sus seguidores el análisis de planes alternativos para el cumplimiento de objetivos, crear oportunidades para que las personas piensen desde diferentes perspectivas y desarrollar futuros escenarios posibles. Enseguida, se evidencia también, la necesidad de trabajar con 4 de los líderes, una vez más exceptuando la gerencia, en su preocupación por el desarrollo de las personas con quienes trabajan. Es importante que los jefes busquen generar oportunidades de desarrollo personal para sus colaboradores, por medio de la implementación de procesos y programas de coaching, ya que el crecimiento personal de los trabajadores impacta su desempeño en el trabajo.

Por último, de acuerdo a los perfiles de liderazgo se requiere trabajar en la competencia de empoderamiento, relacionada con la habilidad de un líder para desarrollar en sus seguidores o colaboradores una apropiada tolerancia hacia los errores, promoviendo el aceptar críticas constructivas y adoptar nuevas conductas buscando la mejora y no repetición de los mismos errores. Adicionalmente, respecto a dicha competencia se habla de promover el tomar riesgos de forma calculada mientras se busca eliminar barreras y restricciones que puedan afectar el desempeño de los trabajadores. Para lo cual, es importante que el jefe como buen líder permita y promueva que sea el equipo quien defina su propio cronograma de actividades con el fin de generar mayores niveles de autonomía y responsabilidad dentro del grupo de trabajo.

Igualmente, teniendo en cuenta los resultados obtenidos es importante resaltar que en el caso de los líderes de mercadeo y baños y cocinas resalta la competencia de capacidad de motivar como una de las más bajas con promedios de 2,9 y 3,5 respectivamente. Dicha competencia se encuentra relacionada con el crear ambientes propicios donde los miembros del equipo se motiven al logro de objetivos específicos, para lo cual se hace uso de los sistemas de recompensas, teniendo en cuenta que se debe promover la autoconfianza entre los mismos para cumplir de forma exitosa las metas planteadas.

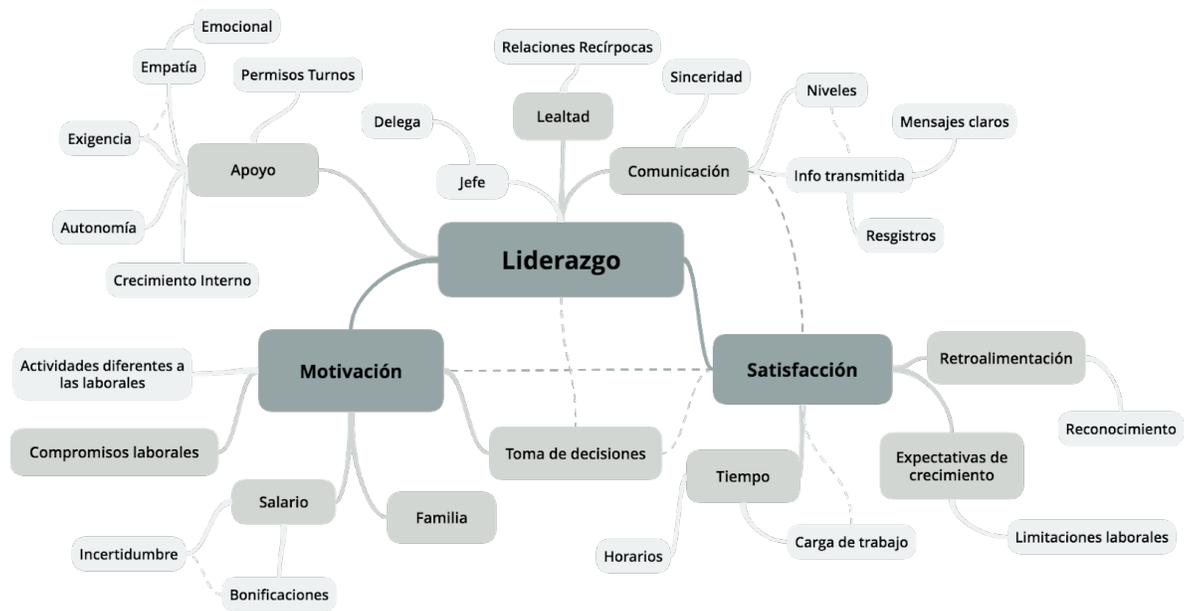


Figura 2. Red temática liderazgo-motivación-satisfacción

De igual forma, surgen puntos importantes durante los grupos focales, necesarios para entender con mayor profundidad la forma en que nuestros líderes se relacionan con la motivación y satisfacción laboral de sus empleados. En la Figura 2 se muestra dicha relación teniendo en cuenta el punto de vista tanto de líderes como de subordinados. De ésta, es posible concluir, en primer lugar, que los empleados perciben que el trabajo y la forma en la que sus jefes lideran a sus respectivos equipos de trabajo tiene una relación importante tanto con las razones que los motivan a trabajar, como con el nivel de satisfacción de los mismos con su trabajo. Al respecto un empleado comenta *“cuando uno trabaja con un buen jefe, uno aprecia más su trabajo y siente más compromiso con lo que tiene que hacer, como de hacerlo bien.”*

En este sentido, los entrevistados hacen una distinción importante entre lo que para ellos representa un jefe y un líder, donde identifican al primero como una persona que delega en sus empleados tareas específicas y espera resultados sin brindar apoyo adicional.

Mientras, un líder se caracteriza por mantener relaciones de lealtad con sus subordinados: *“es un tema de lealtad, si nosotros somos leales con ellos debería ser también al revés, por ejemplo mi jefe me releva los sábados para que yo pueda ir a estudiar”*, es decir, dichos líderes establecen y promueven relaciones recíprocas donde se colaboran entre sí, más allá de dar o recibir órdenes. En palabras de los trabajadores *“más que un jefe necesitamos un líder, y ahí es donde se ve el tema del apoyo, un líder apoya y un jefe delega”*. Otro de ellos agrega *“mi jefe es súper bien, es estricto pero se pone en tus zapatos, nunca me ha puesto problema si necesito un permiso, y por ejemplo nos turnamos los turnos de los sábados, o sea somos como iguales en ese aspecto y eso motiva”*. Por consiguiente, un buen líder es una persona que demuestra empatía especialmente, emocional con los problemas u obstáculos que se le puedan presentar a sus empleados y trabaja en conjunto con ellos para superarlos.

Igualmente, cuando se habla de apoyo por parte del jefe o líder, se nombra de forma recurrente la exigencia. Así, las personas sienten que es importante que su líder sea exigente y a la vez les permita autonomía en el desarrollo de su trabajo: *“a mí me exigen, me miden por resultados, pero yo mismo manejo mi tiempo y organizo mis actividades, eso al principio me asustaba porque estaba acostumbrado sólo a recibir órdenes, ahora me motiva más a cumplir con mis metas, me siento más responsable por lo que debo hacer”*. A lo cual, otro de ellos agrega: *“en este momento estoy feliz con mi trabajo, me gusta lo que hago y puedo aplicar lo que estudio, tengo autonomía de hacer mi trabajo como yo considere que debo hacerlo, pero la verdad en un futuro me gustaría crecer y avanzar más y aquí no veo esas oportunidades”*. En este respecto, los trabajadores sienten falta de apoyo por parte no sólo de sus jefes sino de la compañía en general, afirmando que *“no apoyan mucho el crecimiento interno, hay posibilidades de hacer carrera pero te*

*limitan, hay personas que han llegado nuevas y no la cogen y se van porque ahora se enfocan más en el nivel de profesionalismo supuestamente más conocimiento, pero los nuevos les dejan el cargo tirado porque no aguantan el ritmo no tienen la experiencia que tenemos, pero los jefes a veces no valoran eso*". Mientras, otro de ellos agrega: *"yo por ahora estoy bien, pero mis expectativas a futuro están en otro lado, no caben aquí, porque no es fácil crecer"*. Es necesario resaltar que la motivación puede verse afectada en dichos casos donde las personas tienen planes de crecimiento laboral que perciben, la empresa no les permite.

Por otra parte, los participantes reportan diferentes aspectos que afectan su nivel de motivación laboral, al interior de la empresa. Por ejemplo, afirman que el deber de proveer a su familia es uno de los mayores motivadores en el trabajo, por lo que el salario desempeña un papel igualmente importante en cuanto *"es el recurso del que dependemos para mantener a la familia, y no sólo llevarle comida sino sacar a los hijos adelante, me entiende? Darles posibilidades de estudio de ser alguien porque todo cada vez es más difícil"*. Actualmente, en relación con el salario los entrevistados manifiestan inconformidad en cuanto el sistema de bonificaciones de la compañía cambió recientemente, afectando sus ingresos. Desde su punto de vista, los compromisos laborales han aumentado, sienten una demanda mayor de trabajo: *"yo me levanto todas las mañanas pensando en todo lo que tengo que llegar a hacer en la oficina y, me acuesto todas las noches pensando en todo lo que no hice y me quedó pendiente pal siguiente día"*, mientras la remuneración se ha convertido en una constante incertidumbre que afecta su motivación en el desempeño de las tareas diarias, al respecto comenta uno de ellos *"ni siquiera sabemos si va o no va a haber bonificación, a veces no llega y ni avisan, simplemente usted*

*va al cajero y simplemente no hay plata, es una sorpresa, y todos tenemos deudas, el problema es que a los jefes eso no les preocupa porque ellos ganan mucho más”.*

Por otro lado, resaltan la importancia de realizar actividades diferentes a las laborales como uno de los motivadores más importantes, ya que les permite cambiar de actividad y dejar de pensar en el trabajo por un tiempo, de manera tal que les ayuda a reducir el estrés y la tensión que en ocasiones se genera con compañeros a partir de discusiones alrededor del trabajo. Así, uno de ellos dice *“cuando hacemos cosas que no están directamente relacionadas con el trabajo podemos parar un y despejarnos, pensar en otra cosa, porque vivimos todo el día metidos en el mismo cuento y así uno puede como recargar energías para después seguir”.* Y, otro de ellos complementa diciendo *“tener esos espacios extra para mí es indispensable, porque me salgo de la rutina, y como que permite que usted conozca a sus compañeros también en otro ámbito, no todo debería ser trabajo, también hay que hacer otras cosas, y el trabajo se consume la mayoría del tiempo de la vida de todos acá, uno pasa demasiado tiempo en la oficina, y sino está en la casa pero pensando en trabajo que es lo mismo, entonces esas actividades extra siempre son un beneficio y lo ayuda a uno a seguir trabajando más motivado”.*

Por último, respecto a su motivación laboral en relación con el trabajo que desempeñan sus respectivos líderes, destacan la toma de decisiones como un componente determinante del nivel de motivación. En sus palabras, *“pues no es chevere cuando los jefes hacen reuniones entre ellos y termina uno saliendo con más trabajo del que tenía antes, y no cuentan con nuestra opinión, simplemente toman decisiones en sus reuniones que muchas veces nos afectan y lo que nosotros pensamos qué?”*, por el contrario comentan que cuando les permiten ser partícipes de la toma de decisiones respecto a su trabajo sienten mayor autonomía, como se mencionó anteriormente, reflejándose en niveles

más altos tanto de motivación como de satisfacción: *“claro, cuando a usted le preguntan y lo tienen en cuenta, es más cuando piden su opinión hasta para algo que no le corresponde a uno directamente, uno siente que lo que uno hace también vale, si me entiende? Es que uno también tiene criterio y uno también sabe, y cuando el jefe valora eso pues uno al mismo tiempo valora más su trabajo, se siente más contento y lo hace con más ganas”*. Por consiguiente, es posible decir que la toma de decisiones arbitraria por parte de los líderes impacta de forma negativa los niveles de satisfacción y motivación de aquellas personas a quienes dirigen, mientras pedir su opinión y tenerla en cuenta a la hora de actuar influye de forma positiva tanto en la motivación como en la satisfacción laboral de los mismos.

Sumado a esto, identifican el tiempo de trabajo como otro de los componentes importantes a la hora de hablar de satisfacción en el trabajo. Cuando se tienen cargas laborales muy altas, no es posible respetar los horarios establecidos para el desarrollo de las tareas, porque según explican *“el tiempo no alcanza para todo lo que hay que hacer y uno termina pasando más tiempo en el trabajo que en su casa”*, por lo tanto su satisfacción se ve afectada. De la misma manera, cuando su tiempo se ve bien invertido y su trabajo es recompensado por medio de éste, su satisfacción aumenta: *“yo por ejemplo, puedo manejar mi tiempo y eso me hace el trabajo más fácil, obviamente a veces me cuelgo y hay días que me toca quedarme hasta muy tarde trabajando, pero también sé que es mi responsabilidad y no voy a quejarme por eso”*.

Finalmente, destacan la importancia de la retroalimentación dentro de la satisfacción que sienten al realizar su trabajo, puesto que cuando su trabajo y su buen desempeño es reconocido se sienten tanto más satisfechos como motivados para continuar el mismo. Y, destacan el estilo del líder como uno de los componentes más importantes dentro de dicha retroalimentación. Es decir, en la mayoría de ocasiones los jefes se centran únicamente en

retroalimentar las actitudes negativas, o las situaciones en las que se cometen errores, mientras el cumplir con los deberes de forma correcta se da por sentado y pasa desapercibido. En este respecto uno de ellos cuenta *“yo recibo retroalimentación cuando a mi jefe le llaman la atención, viene corriendo de mal genio a mí a decirme lo que hice mal”*, otro de ellos comenta *“aquí la retroalimentación depende del estado de ánimo del jefe, si llegó de malas pulgas seguro le empieza a uno a corregir hasta el nombre, si está de buenas pulgas pasa uno el día más tranquilo”*. Por su parte, alguien más afirma *“en mi caso mi jefe en ese sentido es más líder, nos corrige tranquilamente, nos pregunta qué pasó y cómo podemos corregir o qué podemos hacer diferente para una próxima vez, y cuándo nos va bien en las reuniones de equipo nos lo hace saber y lo reconoce en frente del equipo, nos pone de ejemplo. De cierta forma eso hace que uno se vaya feliz para la casa ese día, se siente uno orgulloso de su trabajo”*.

De la mano, se reconoce que la comunicación que se establezca entre líder y trabajadores es de suma importancia dentro de los niveles de satisfacción y motivación de los mismos. En consecuencia, el grupo resalta la necesidad de que la comunicación por parte de ambas partes se caracterice por ser sincera, en primer lugar. Adicionalmente, los líderes o jefes deben velar porque toda la información que deba ser transmitida en los distintos niveles llegue de forma clara y correcta a los distintos destinatarios. Actualmente, dentro de la organización existe la necesidad de registrar por escrito, vía mail, todo comunicado o acuerdo que se haga entre los diferentes niveles dado que, en palabras de los entrevistados *“a los jefes se les olvida lo que nos dicen que tenemos que hacer o los acuerdos que hacemos y la mayoría de veces después es un problema porque ellos son los que no se acuerdan”*. Dicha situación es percibida en algunas ocasiones como un desgaste extra que reduce sus niveles de satisfacción, y, en otras ocasiones se percibe como la

solución a la que han llegado posterior a la presentación de diferentes inconvenientes por temas de comunicación, y que hoy en día facilita el establecimiento y respeto de acuerdos entre los diferentes niveles de jerarquía en la empresa.

No obstante, si existe un reclamo general de los trabajadores en relación con la comunicación de sus líderes que hace referencia a que estos últimos en diversas ocasiones no comunican las cosas a tiempo, o consideran que hay situaciones que no merecen comunicar a sus subordinados, que por el contrario éstos consideran que los involucra y por lo tanto deberían conocer. En otras palabras, *“se presentan problemas por la falta de comunicación que hay entre niveles, los jefes se reúnen y en muchas ocasiones no pasan la información de los acuerdos a los que llegaron o los cambios que plantearon, porque se les olvida o piensan que no es importante que nosotros sepamos, pero después nos están reclamando o regañando por que no sabíamos lo que teníamos que hacer. Dígame uno así con que ganas trabaja esos días”*. En conclusión, una de las características que destacan a un líder es la transparencia, la claridad y la oportuna comunicación de la información a sus trabajadores.

## **Discusión**

Teniendo en cuenta que el presente estudio buscaba examinar y describir la relación que existe entre los perfiles de liderazgo de 5 jefes de distintas áreas de una empresa y, los niveles de motivación y satisfacción laboral de los empleados con quienes dichos jefes trabajan directamente, es necesario resaltar como uno de los principales hallazgos que dentro de la compañía se evidencian buenos niveles tanto de satisfacción como de motivación laboral, en general. De esta última, se encontró adicionalmente, que dentro de los diferentes tipos de motivación, la motivación intrínseca sobresale con el puntaje más alto, es decir, que los empleados se encuentran altamente motivados por razones inherentes

al desempeño de su trabajo, en contraposición a las contingencias externas. Lo anterior, concuerda con el estudio realizado por Ramírez et al. (2008) en una empresa del sector industrial, quienes encontraron que las principales fuentes de satisfacción se asocian en mayor medida a la estabilidad laboral, el reconocimiento por desempeño y las posibilidades de promoción dentro de la empresa, es decir, motivadores intrínsecos, en comparación con las recompensas económicas que hacen parte de la motivación extrínseca.

Por otro lado, se encontró una correlación significativa entre la motivación intrínseca y la satisfacción laboral. De esta manera, cuando las personas trabajan a partir de motivadores intrínsecos como el sentimiento de realización que surge a partir de completar una tarea, por consiguiente serán personas que muestran mayores niveles de satisfacción laboral. Del mismo modo, cuando persona se encuentra altamente satisfecha con su trabajo, aumenta considerablemente la probabilidad de que trabaje en función de la pura satisfacción y no en función de recompensas económicas o contingencias externas. Asimismo, lo demostró Belias y Kastelios (2014) al afirmar que los empleados que experimentan que su trabajo es importante, tiene sentido y se sienten responsables por el mismo, exhiben mayor tendencia a reportar niveles más altos de satisfacción laboral.

Sumado a lo anterior, los resultados de la fase cualitativa arrojaron que los líderes de la compañía presentan buenos niveles de desarrollo en competencias como integridad, conocimiento del negocio y orientación al logro y, como competencias en las que se debe trabajar para su mejora resaltaron el desarrollo de personas, el empoderamiento y la comunicación. En primer lugar, los empleados hicieron referencia a la necesidad de tener líderes a diferencia de jefes, caracterizados por mantener relaciones recíprocas, de lealtad con sus seguidores donde se demuestre empatía hacia los mismos. Para que esto sea posible, es necesario liderar a través del ejemplo y crear un ambiente de trabajo propicio

que permita establecer dichas interacciones entre las partes. de la mano, con lo expuesto por Belias y Kastelios (2014) cuando afirman que los líderes transformacionales motivan a las personas a desarrollarse en niveles más altos por medio de la inspiración, haciendo referencia a la dimensión de influencia idealizada de Bass (1999); los puntajes obtenidos en la competencia de integridad en este caso específico indica que los jefes de la organización tienen la capacidad de inspirar confianza entre sus colaboradores y liderar a través de su ejemplo.

En segundo lugar, durante las entrevistas se habló de la exigencia como un aspecto principal del buen liderazgo. Se resaltó su importancia, en cuanto las personas sienten que cuando sus jefes les exigen de forma positiva los ayudan a mejorar cada día en el desempeño de su trabajo y ser personas más competitivas dentro del mundo de los negocios. Dicha exigencia es posible, teniendo en cuenta que dentro de los perfiles de liderazgo la competencia con el puntaje más alto fue la de conocimiento del negocio. Es decir, que los líderes se mantienen actualizados frente a nuevos desarrollos dentro del campo de su ejercicio profesional y, de esta forma les es posible exigirles a los miembros de sus equipos que su trabajo sea cada vez de mayor calidad. Adicionalmente, se hizo referencia a la autonomía con que los empleados pueden llevar a cabo sus labores, entendida ésta, desde su perspectiva, como la capacidad que tiene la persona de desempeñar sus tareas diarias en el trabajo según su propio criterio, mientras el jefe brinda el apoyo necesario en los casos que sea requerido.

De esta manera, los empleados resaltan que la autonomía que les dan impacta de forma positiva su productividad en el trabajo, por lo que es posible decir que lo anterior se relaciona con los altos niveles de orientación al logro que evidenciaron los líderes. En este sentido, la percepción tanto de exigencia como de autonomía le aporta al trabajo mayor

sentido, aumentando de nuevo la motivación intrínseca. Del mismo modo, lo expresó Bushra et al. (2011), cuando en su estudio encontraron que se exhiben mayores niveles de satisfacción laboral en cuanto los empleados experimentan su trabajo como importante, le encuentran sentido y se ven a sí mismos como los directos responsables por la realización y cumplimiento de sus tareas.

En este respecto, cabe notar también que la retroalimentación y el reconocimiento al buen desempeño laboral son factores esenciales que brindan mayor sentido al trabajo. No obstante, en este caso, se reportó que los líderes presentan falencias en términos de la forma y los tiempos en los que brindan dicha retroalimentación, debido a que generalmente lo hacen, únicamente para corregir errores y dejan de lado las conductas positivas que con el fin de promoverlas, deberían enfocarse en resaltar. En consecuencia, tanto el nivel de motivación como el de satisfacción laboral de los empleados, aunque es bueno, podría incrementarse en cuanto se adopten medidas en este sentido.

En contraposición, se encontró también que existen ciertas falencias al interior de la compañía que pueden afectar los niveles de motivación y satisfacción de los empleados, y se encuentran estrechamente relacionadas con los superiores. Contrario a lo expuesto por Carballé (2015), quien afirma que uno de los principales factores que influye en la satisfacción laboral es la existencia de planes al interior de la organización que satisfagan las expectativas de crecimiento y superación personal y laboral de los empleados; en este caso específico los entrevistados perciben que existe falta de apoyo por parte de los supervisores en relación con las oportunidades de crecimiento interno. Lo cual, es posible relacionar con los bajos puntajes que mostraron los líderes en la competencia de desarrollo de personas, por medio de la cual el líder busca oportunidades de crecimiento y desarrollo a

nivel profesional y personal para su equipo de trabajo, a través de la implementación de diferentes programas.

Enseguida, se hizo referencia también a la necesidad que surge en los empleados de ser partícipes activos de la toma de decisiones en relación con las actividades que a ellos les compete. Es decir, las personas perciben que en la mayoría de casos sus jefes toman decisiones de forma arbitraria, que impactan sus labores diarias ya que aumentan la carga laboral, les demandan permanecer más horas en el trabajo, generando elevados niveles de estrés y agotamiento. Esto, concuerda con el estudio realizado por Schwendimann et al. (2016), quien encontró que existe una relación inversa entre la tensión y el agotamiento laboral con la satisfacción laboral. A lo cual, cabe notar que la insatisfacción de los empleados en este respecto puede estar relacionada con los bajos niveles que los jefes evidenciaron en la competencia de empoderamiento. Puesto que, las dimensiones del liderazgo transformacional denominadas estimulación intelectual y liderazgo de apoyo hacen referencia a la necesidad de empoderar a los trabajadores, especialmente a través de involucrarlos, en la medida de lo posible, en la toma de decisiones del equipo y la resolución de diversos problemas (Herlod et al., 2008).

Para finalizar, como se mencionó anteriormente, se evidenció una carencia en la competencia de comunicación por parte de todos los líderes. Respecto a esto, los empleados comentaron que existen falencias en cuanto a que los mensajes que se transmiten se hagan de la manera adecuada. En otras palabras, refirieron la comunicación con sus jefes en diversas ocasiones no se da a tiempo, o hace falta claridad en la información que se transmite, por consiguiente perciben que a veces sus superiores no se comunican de forma sincera y completa, respecto a situaciones que les concierne directamente a los empleados.

Al respecto, es posible relacionar dicha situación con el estudio realizado por Madlock (2008), donde se encontró que existe una relación estadísticamente significativa entre la competencia de comunicación de los superiores y la satisfacción y motivación laboral de los empleados. Sumado a esto, y en concordancia con lo planteado por los entrevistados, el estudio realizado por Schwendimann et al. (2016) concluyó que uno de los aspectos que contribuye de forma significativa a la satisfacción laboral, es la existencia de un canal de doble vía en la comunicación entre líderes y seguidores.

### **Conclusión**

Para sintetizar, el presente estudio buscó explorar y describir la relación existente entre los perfiles de liderazgo de 5 jefes de una empresa del sector industrial de Colombia, y los niveles de motivación y satisfacción de sus empleados. A partir de lo cual, es posible concluir que los empleados evidenciaron buenos niveles tanto de motivación como de satisfacción laboral, aunque cabe notar que es posible trabajar en función de mejorar aún más dichos niveles.

Por su parte, los perfiles de liderazgo evidenciaron una tendencia de los jefes al desarrollo de ciertas competencias relacionadas con la orientación al logro, la integridad y el conocimiento del negocio, mientras mostraron también que es necesario realizar un trabajo especial para fortalecer competencias como la comunicación, el desarrollo de personas y el empoderamiento.

De acuerdo a esto, podemos decir que la organización cuenta con una base importante en el desarrollo de sus líderes, pero se debe prestar especial atención a determinadas conductas que es posible mejorar en función de contribuir al aumento de los niveles de motivación y satisfacción laboral de los empleados y reducir el estrés y agotamiento laboral.

## Referencias

- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Battistelli, A., Galleta, M., Odoardi, C., Núñez, J. & Ntalianis, F. (2015). Proposal for a version of MWMS across mediterranean countries: a validation study in Greece Italy, and Spain. *European Journal of Psychological Assessment*. Advance online publication. DOI: 10.1027/1015-5759/a000277.
- Bayraktar, C. A., Araci, O., Karacay, G. & Calisir, F. (2016). The mediating effect of rewarding on the relationship between employee involvement and job satisfaction. *Wiley*, 27, 45-52.
- Belias, D. & Koustelios, A. (2014). Leadership and job satisfaction, a review. *European scientific Journal*, 10 (8), 24-46.
- Bushra, F., Usman, A. & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2 (18), 261-267.
- Carballé, R. (2015). Estrategia para elevar la motivación laboral: factor imprescindible para mejorar nuestra productividad. *Revista Infociencia*, 19 (4), 1 – 12.
- Carvajal, J.C. (2013). *Psicología Organizacional: Perspectivas y Avances*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Emery, C.R. & Baker, K. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11 (1), 77-90.

Escobedo, M.T., Hernández, J.A. & Rico, L. (2016). Predictores de la satisfacción laboral en la industria automotriz de Ciudad de Juárez, México. *Revista Lasallista de Investigación*, 13 (2), 88 – 97.

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A.K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Tomas, S., Halvari, H., Laksmi, D., Jhonson, P.A., Molstad, H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A.H., Roussel, P., Wang, Z. & Westbye, C. (2015). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24 (2), 178 – 196.  
DOI:10.1080/1359432X.2013.877892.

Grant, A.M., Christianson, M.K. & Price, R.H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21, 51-63.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Colombia: McGraw Hill.

Herold, D.M., Fedor, D.B., Caldwell, S. & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change Leadership on employees commitment to a change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357.

Hersey, P. & Bñanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23 (5), 26-34.

Madlock, P.E. (2008). The link between leadership style, communicator competence and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45, 61-78.

- Malik, M., Butt, A. & Choi, J. (2015). Rewards and employee creative performance: Moderating effects of creative self efficacy, reward importance and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 59-74.
- Piccolo, R.F. & Colquitt, J.A. (2006). Transformational Leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49 (2), 327 – 340.
- Pohl, S. & Galletta, M. (2016). The role of supervisor emotional support on individual job satisfaction: a multilevel analysis. *Applied Nursing Research*, 33, 61 – 66.
- Rafferty, A.E. & Griffin, M.A. (2004). Dimensions of transformational Leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354. DOI:10.1016/j.leaqua.2004.02.009.
- Ramírez, R., Abreu, J.L. & Badii, M.H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3 (1), 143 – 185.
- Schwendimann, R., Dhaini, S., Ausserhofer, D., Engberg, S. & Zúñiga, F. (2016). Factors associated with high job satisfaction among care workers in Swiss nursing homes: a cross sectional Surrey study. *BMC Nursing*, 15 (37), 1 -10. DOI: 10.1186/s12912-016-0160-8.
- Surman, G., Lambert, T.W. & Goldacre, M. (2016). Doctor's enjoyment of their work and satisfaction with time available for leisure: UK time trend questionnaire-based study. *Postgrad Med J*, 92, 194 – 200. DOI: 10.1136/postgradmedj-2015-133743.

Vasilachis, I. (Coord.). (2006). *Estrategias de Investigación cualitativa*. Barcelona:

Editorial Gedisa.

Wang, J., Schmitz, N., Dewa, C. & Stanfeld, S. (2009). Changes in perceived job strain and the risk of major depression: Results from a population-based longitudinal Study.

*American Journal of Epidemiology*, 169 (9), 1085-1091.

Wilderom, C.M., Berg, D.V. & Peter, T. (2004). Defining, measuring and comparing organizational cultures. *Internal Association for Applied Psychology*, 53 (4), 570-

582.

## ANEXO A

### *Preguntas Grupos Focales*

#### **Motivación**

1. ¿Qué los motiva a trabajar todos los días? ¿Qué piensan cuando vienen a trabajar?  
¿Lo disfrutan?
2. ¿Sus jefes tienen alguna participación en las razones por las que ustedes trabajan?
3. ¿Sus jefes los motivan a la hora de realizar alguna tarea?
4. ¿Qué acciones toman sus líderes para motivarlos a trabajar?

#### **Liderazgo (apoyo del líder)**

5. ¿Sus líderes a la hora de resolver problemas en el trabajo los apoyan? (instrumental o emocional)
6. ¿Reciben realimentación constante de sus jefes sobre la forma como usted hace su trabajo? ¿Cómo es esa realimentación? ¿Les gustaría que fuera de forma diferente?

#### **Liderazgo (Comunicación)**

7. ¿Es fácil la comunicación con sus jefes o superiores? ¿Cómo (la forma) consideran que sus jefes se dirigen a ustedes?
8. ¿Cuando sus jefes toman decisiones se sienten incluidos, escuchados, pueden expresar sus opiniones libremente? ¿sus ideas son tenidas en cuenta por sus jefes?

#### **Satisfacción**

9. ¿Se sienten satisfechos con su trabajo? ¿Por qué? ¿Creen que sus jefes tienen influencia sobre esa satisfacción?
10. ¿cuál es la evaluación que hacen de la dedicación en horas a su trabajo? ¿El trabajo que realiza le demanda horas adicionales en casa/horas extra?

### *Preguntas Grupo Focal Líderes*

#### **Motivación**

1. ¿Qué los motiva a trabajar todos los días? ¿Qué piensan cuando vienen a trabajar?  
¿Lo disfrutan?
2. ¿Cómo motivan a sus empleados para que realicen sus tareas?
3. ¿Qué acciones toman ustedes para mantener a sus trabajadores motivados?

#### **Liderazgo (apoyo del líder)**

4. ¿De qué forma apoyan a sus subordinados a la hora de resolver problemas?
5. ¿Hacen ustedes realimentación constante del trabajo de sus subordinados? ¿Cómo es esa realimentación?

#### **Liderazgo (Comunicación)**

6. ¿Es fácil para ustedes la comunicación con sus empleados? ¿Consideran que es fácil para ellos comunicarse con ustedes?

7. ¿Cuándo deben tomar decisiones permiten que sus empleados expresen sus opiniones e ideas? ¿Tienen en cuentas dichas opiniones?

#### **Satisfacción**

8. ¿Creen que sus empleados están satisfechos con sus trabajos?

## ANEXO B

### **Hoja de información participante**

Usted está siendo invitado a formar parte de un estudio investigativo. Antes de decidir participar, es importante que entienda el porqué de la investigación y lo que involucrará. Por favor, tome el tiempo para leer la siguiente información. Siéntase libre de discutir cualquier duda, si hay algo que no está claro o si tiene alguna pregunta, hágalo sin preocupación. Tome su tiempo para leer y no se sienta apresurado.

#### **¿De qué se trata este estudio?**

El objetivo principal de la presente investigación es conocer el nivel de motivación, y satisfacción de los trabajadores de la empresa.

#### **¿Quién está haciendo el estudio?**

El estudio es realizado por La facultad de psicología de la Universidad de La Sabana.

#### **¿Por qué lo he invitado a participar?**

Ha sido invitado a ser partícipe de esta investigación debido a que su trabajo de desarrolla dentro de las áreas de la empresa involucradas en la investigación (administración, baños y cocinas, mercadeo, producción y desarrollo tecnológico y logística).

#### **¿Qué involucrará su participación?**

Se espera que usted participe en el diligenciamiento de formularios relacionados con los temas de estudios (motivación y satisfacción) y en algunos grupos focales.

Los grupos focales serán de 6 personas en compañía de la investigadora, es un espacio donde se pretende que usted junto con 5 participantes más generen discusión sobre el tema a tratar.

#### **¿Cuánto durará esta participación?**

Los formularios constan de entre 10 y 30 preguntas, y se tomarán el tiempo que sea necesario para que usted pueda diligenciarlos de forma tranquila y honesta. Los grupos focales tendrán una duración de aproximadamente 40 minutos.

#### **¿Qué pasará con la confidencialidad?**

Su testimonio será completamente anónimo dentro del reporte de la investigación. Los grupos focales serán grabados para efectos de obtener la mayor cantidad de información relevante posible, pero dentro de los resultados reportados tanto a la Universidad de La Sabana como a la empresa, no aparecerá su nombre en ningún momento.

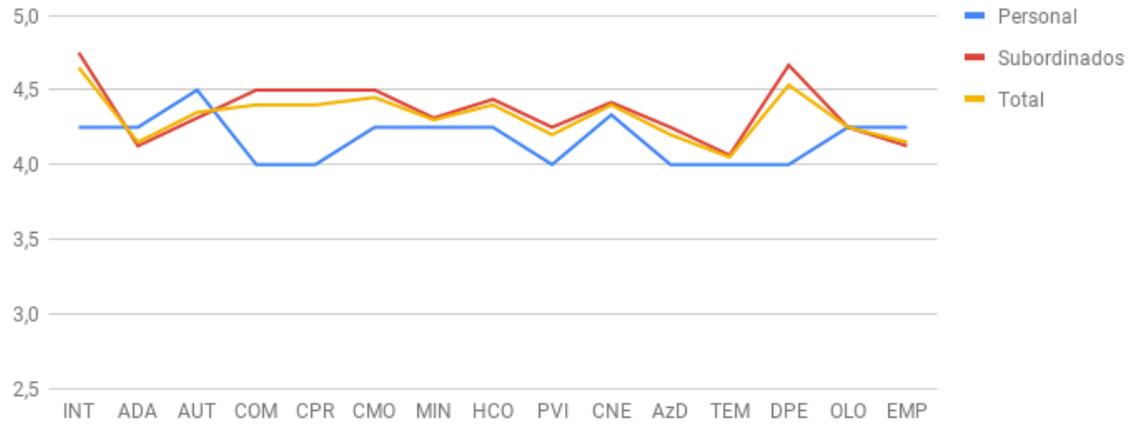
**Si usted está dispuesto a participar, por favor, firme el consentimiento informado**

**Usted puede conservar esta copia de información**

**Firma**

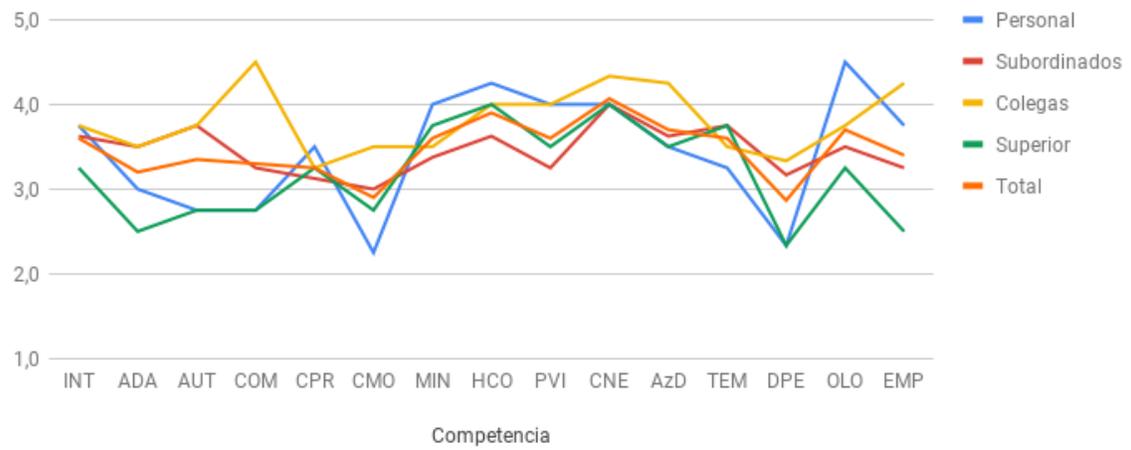
**ANEXO C**

**Perfil Líder Gerencia**



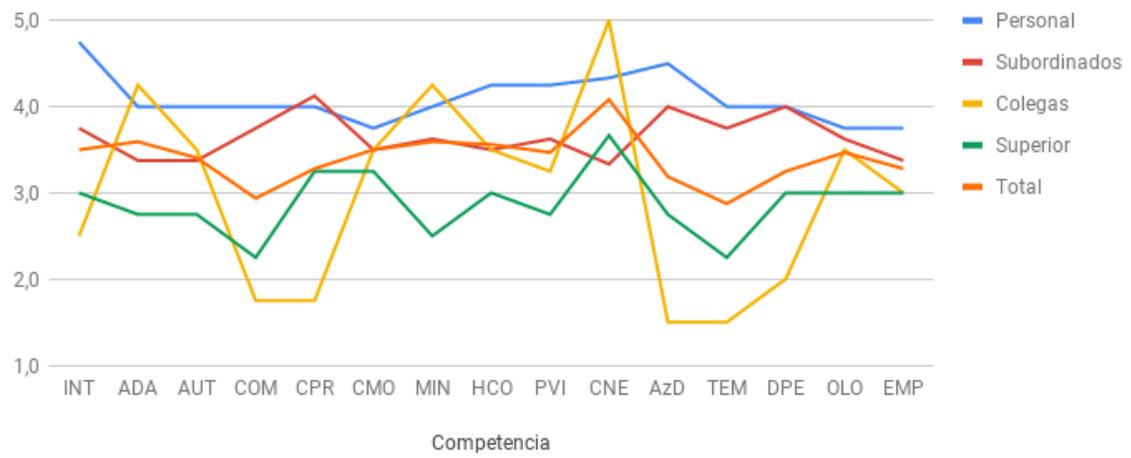
## ANEXO D

### Perfil Líder Mercadeo



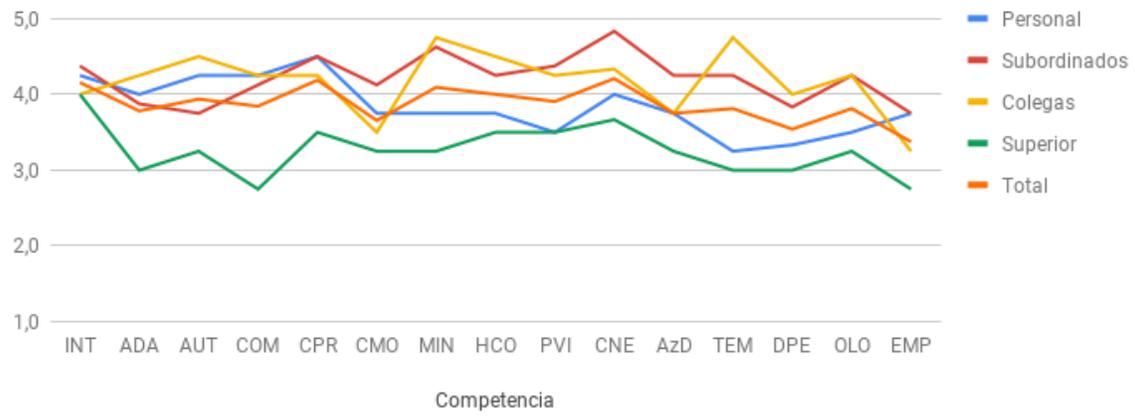
## ANEXO E

### Perfil Líder Baños y Cocinas



## ANEXO F

### Perfil Líder Producción y Desarrollo



## ANEXO G

### Perfil Líder Logística

