

Motivación para liderar en personas que se encuentran en posiciones de supervisores y reposidores empleados de una consultora.

AUTOR: Danila Buttazzoni

Profesor Tutor: Lic. María Laura Lupano Perugini.

INDICE

Introducción	4
Objetivo General	5
Objetivo Especifico	5
Hipótesis	5
Marco Teórico	6
1. Descripción general y recorrido histórico sobre la motivación	6
2. Motivación	7
3. Motivación Intrínseca y Motivación Extrínseca	9
4. Teorías Motivacionales en la organización laboral	10
4.1. – Enfoque Motivacional de Contenido	11
4.1.1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades	11
4.1.2. Teoría X – Y	12
4.1.3. Teoría de los Dos Factores	13
4.1.4. Teoría de la Personalidad	14
4.1.5. Teoría de las Necesidades	14
4.1.6. Teoría E-R-C	15
4.1.7. Teoría de las Necesidades Latentes	16
4.2. – Enfoque Motivacionales de Procesos	16
4.2.1. Teoría de la expectación	17
4.2.2. Modelo de la Circulación	17
4.2.3. Teoría de la finalidad o de las metas	18
4.2.4. Teoría de la Equidad	19
4.2.5. Teoría de Path-Goal	19
4.2.6. Modelo de Reforzamiento	19
4.3. – Consideraciones Generales sobre las Teorías de la Motivación	20
5. Liderazgo	20
5.1 – Definición de Liderazgo	20
5.2 – Teorías clásicas sobre liderazgos	21
5.2.1 Liderazgo como conducta	21
5.2.2 Teoría Humanística de Mc Gregor	22
5.2.3 Modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo	23

5.3 – Enfoque de Bernard M. Bass	
El liderazgo transformacional y el transaccional	24
6. Motivación para Liderar	25
6.1. Chan y Drasgow	25
6.2. Antecedentes de investigaciones	25
Metodología	28
Tipo de estudio	28
Participantes	28
Instrumento	29
Procedimiento	29
Desarrollo	31
Conclusiones	35
Referencias Bibliográficas	39

INTRODUCCION

El presente trabajo surgió como una integración de las 320 horas de la Práctica y Habilitación Profesional realizada en la consultora de recursos humanos, en Capital Federal.

La empresa brinda soluciones a las necesidades de capital humano eventual y/o permanente a prestigiosos clientes, liberándolo de los detalles operacionales y de logística cotidianos.

La consultora cuenta con más de 30 años de experiencia en la selección, el tratamiento y la optimización de recursos humanos, prestando servicios profesionales de alta calidad.

La práctica se realizó concurriendo a la consultora de lunes a viernes de 9 a 18 hs. y dedicando gran parte del tiempo a realizar tareas adicionales que puedan aportar valor y experiencia a la finalización de la carrera universitaria.

Algunas de las tareas que se realizaron son publicación de avisos; búsquedas en base de datos; preselección de CV's; entrevistas individuales y grupales; assessment center; presentación de candidatos al cliente interno y externo; administración y análisis de psicotécnicos; informes de entrevistas; confección de documentación para el ingreso de cada empleado y armado de legajos. Administración del cuestionario de Motivación para Liderar (POTENLID) a supervisores, quienes tienen personal a cargo, y a reposidores quienes reportan a los primeros.

La última actividad despertó el interés de evaluar la motivación para liderar en ambos grupos. Resulta de gran valor conocer que aspectos motivaban específicamente el liderazgo que ejercen los supervisores que hoy en día tienen personal a su cargo y son el referente de ellos. Y por otro lado, descubrir en los reposidores que tiene alta motivación para liderar, cuales son los factores influyentes en ese aspecto y como ello podría ser considerado para una posible promoción en su futuro laboral.

OBJETIVOS GENERAL

Comparar la motivación para liderar entre personas que se encuentran en posiciones de supervisores y en posiciones de reposidores que trabajan en la consultora.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1) Analizar los niveles de los tres estilos de la motivación para liderar de los supervisores
- 2) Analizar los niveles de los tres estilos de la motivación para liderar de los reposidores
- 3) Comparar la motivación para liderar tanto de los supervisores como de los reposidores según dos grupos, quienes tienen 30 años de edad o más y quienes tienen menos de 30 años de edad.
- 4) Comparar la motivación para liderar tanto de los supervisores como de los reposidores según dos grupos, quienes tienen 5 años de antigüedad o más en la empresa y quienes tienen menos de 5 años de antigüedad en la empresa.

HIPOTESIS

Los supervisores tienen mayor nivel de motivación intrínseca para liderar que los reposidores

Los reposidores tienen mayor nivel de motivación extrínseca para liderar que los supervisores

Los supervisores y los reposidores tienen niveles similares de motivación social normativa para liderar

Los supervisores tienen altos niveles de motivación intrínseca para liderar, bajos niveles de motivación extrínseca y niveles medios de motivación social normativa

Los repositorios tienen altos niveles de motivación extrínseca para liderar, bajos niveles de motivación intrínseca y niveles medios de motivación social normativa

Los niveles de motivación para liderar de las tres dimensiones son más elevados en quienes tienen 30 años de edad o más en comparación con quienes tienen menos de 30 años de edad.

Los empleados que tienen 5 años o más de antigüedad en la empresa tienen niveles más elevados de motivación para liderar que los empleados que tienen menos de 5 años de antigüedad en la empresa

MARCO TEÓRICO

1. Descripción general y recorrido histórico sobre la motivación

En la actualidad la motivación laboral es una herramienta muy utilizada para producir aumento del desempeño de los empleados de una empresa, lo que retribuye en la ganancia de ella.

El presente trabajo tiene por objetivo abordar la motivación y el liderazgo de manera conjunta con la que cuentan los empleados de la empresa en dos diferentes puestos de trabajo.

Para abordar el estudio de la motivación humana es necesario hacer un recorrido sobre los principales marcos de referencia al respecto. Según describe Huertas (1997), la tradición del instinto-motivo enfatiza en la existencia de reacciones instintivas que han quedado como residuales de los animales, y de esta manera, se explica el origen de las propensiones humanas y del comportamiento humano en general.

Dentro de la tradición psicoanalítica, Huertas (1997), comenta que los motivos son estudiados de un modo pesimista, porque considera a los deseos como una explicación de la conducta anormal. Los seres humanos estamos dirigidos por el deseo que emana del inconsciente, dicho deseo disponen de cierta energía que aumenta, se mueve y busca

una salida. Las principales energías o pulsiones se organizan en dos grandes categorías: las pulsiones de vida y las pulsiones de muerte.

Asimismo en la tradición humanística se encuentran dos principales exponentes, Abraham Maslow y Carl Rogers. El primero afirma que en los seres humanos existe un impulso hacia el desarrollo, y lo plasma en una pirámide de necesidades humanas donde existen una jerarquía con dos órdenes principales: las necesidades básicas o de déficit y las superiores o de desarrollo. El segundo autor, Rogers, afirma que el organismo tiende al esfuerzo por realizarse, mantenerse y acrecentar su experiencia. El sujeto tiende a un funcionamiento completo, a abrirse a la experiencia, a vivir el momento, a ser creativo y libre.

La motivación en la tradición conductista hace hincapié en el comportamiento aprendido, sus leyes y modos, surgiendo de ahí términos como impulso, incentivo y refuerzo. Por último, la tradición cognitiva en su gran mayoría no intenta incluir una teoría de la motivación, sino más bien, pretende profundizar en la misma cognición. Olvidándose, de este modo, del carácter energético y afectivo de la motivación. Teniéndose que enfrentar al problema psicológico de la motivación, en donde influye diversos procesos complejos conscientes como la percepción, el recuerdo, la toma de decisiones, las expectativas, etc., que son los determinantes de la dirección de dicha acción motivada. (Huertas, 1997).

2. Motivación:

Huerta (1997) desde la teoría cognitiva intenta definir a la motivación como un conjunto de pautas para la acción, emocionalmente cargadas, que anticipan la consecución de un objetivo o meta. Por lo tanto, en el proceso psicológico, no solamente toma en cuenta el aspecto cognitivo, sino también el emocional. O sea indica un proceso motivacional que incluye factores tanto cognitivos como afectivos que influyen en la elección, iniciación, dirección, magnitud y calidad de una acción que persigue un fin. Cuando se habla de un proceso psicológico, se quiere indicar que es algo dinámico, en lugar de ser un estado fijo. Ese dinamismo motivacional está regulado por tres dimensiones:

- Aproximación – Evitación: se refiere a que la meta es algo deseado pero a la vez puede ser algo evitado.

- Autorregulada (intrínseca) – Regulada externamente (extrínseca): una acción puede surgir persiguiendo interés personales o porque es un requisito para lograr otros objetivos.
- Profundo (implícito) – Superficial (autoatribuido): indica intereses concretos o intereses más profundos.

Madsen (1980) divide a la motivación en motivos primarios y secundarios. Los motivos primarios son considerados innatos o biogénicos, y son motivaciones centrales que desde el nacimiento están relacionadas con la subsistencia del individuo y de la especie. Estos motivos primarios son comunes a todas las especies. Los motivos secundarios son descritos como adquiridos y psicogénicos, son motivaciones centrales que después de un proceso de aprendizaje están relacionados con el crecimiento general del sujeto. Por lo tanto, estos últimos son propios de la especie humana. (Fernández & Abascal, 1997).

Por otro lado Garrido Gutiérrez (1996), describe a la motivación como un proceso unitario, que tiene efectos diversificados en los niveles de acción y de actividad diferentes, en donde pueden encontrarse distintas formas de motivación que posibilitan un adecuado funcionamiento del sujeto. Entre ellas están la motivación cognitiva, la motivación fisiológica o primaria y la motivación social o secundaria.

Barberá Heredia (1997) hace una diferenciación entre teorías reactivas y teorías de la actividad de la motivación. La primera toma al sujeto como un ser reactivo, por lo tanto sus actuaciones son una respuesta a cambios producidos en el estado de una situación estimular concreta, mientras que el segundo considera al individuo como agente causal de sus propias acciones, por ende, la motivación es impulsada por planes, metas y objetivos. La acción que es propositiva y espontánea, propia de las teorías de la actividad, se encuentra plasmada la curiosidad, el afán exploratorio o el sentido de autodeterminación de la conducta y son, en sí mismos, capaces de activación psicológica. Por lo tanto el objetivo de tal actividad no es reestablecer el equilibrio, que se ha perdido.

3. Motivación Intrínseca y Motivación Extrínseca

Tratando de ahondar en una definición mas acabada de la motivación intrínseca y la motivación extrínseca, se tomará lo expuesto por Huertas (1997). La motivación intrínseca hace referencia al interés de la actividad en sí misma, por lo tanto no es un medio para conseguir otras metas. Cuando una acción se encuentra regulada por este tipo de motivación se puede decir que están presentes tres sentimientos; autodeterminación que se refiere a la sensación de que la acción depende de uno mismo; de competencia, que describe el sentirse capaz de realizar una actividad y creer que se cuenta con las habilidades necesarias; y por último, sentimientos agradables y placenteros que se producen cuando uno siente satisfacción en esa actividad en sí misma.

Profundizando en el tema de la motivación intrínseca, Barberá Heredia (1997), señala las características que algunos investigadores utilizaron para describir qué hace que ciertos objetos sean en sí motivante. La novedad, la complejidad y la imprevisibilidad, serían las características que poseen determinadas actividades catalogadas como motivantes y provocan curiosidad que conllevan a la exploración. La autora cita a Csikszentmihalyi quién utilizó el concepto *reto óptimo*, para indicar el punto de encuentro entre el nivel de dificultad de la tarea, característico de una actividad, y las habilidades de las que dispone la persona.

La investigación psicológica interesada por la motivación intrínseca ha indagado sus orígenes dentro del sujeto, a través de la auto-percepción como persona competente, eficaz y con determinación para actuar. Las nociones de auto-competencia (White, 1959), causación personal (deCharms, 1968), auto-determinación (Deci y Ryan, 1985), auto-eficacia (Bandura, 1982) y acción personalizada (Nuttin, 1985) realzan el protagonismo motivacional de la *subjetividad* y el papel del individuo como agente causal de su propia actividad comportamental. Cada uno de estos conceptos intenta definir, de manera precisa, la naturaleza de la motivación intrínseca. (Barberá Heredia, 1997).

Siguiendo la línea de Huertas (1997), la motivación extrínseca se refiere a cuando la finalidad de la acción, la meta o el propósito tiene la visualización de una contingencia externa, una promesa de un beneficio tangible y exterior. Existen dos aspectos que tienen íntima relación con la motivación extrínseca, ellos son el incentivo y el refuerzo.

El primero indica cualquier aspecto del entorno que se presenta al sujeto durante o después de una acción y que modifica la probabilidad de aparición posterior, o sea se considera recompensa cuando aumenta la probabilidad de que ocurra la acción y castigo si la disminuye. El término de incentivo hace referencia a un objeto o contingencia externa a la que se le atribuye un determinado valor, y el mismo otorga energía a la conducta que se inicia, por lo tanto influye en la orientación de la acción.

Continuado con la línea de Barberá Heredia (1997) y volviendo a la diferenciación entre teorías reactivas y de la activación, la motivación intrínseca más que responder a determinadas características estímulares concretas como en el caso de la motivación extrínseca, proporciona oportunidades para que las personas pongan a prueba sus competencias y determinaciones, de manera activa e intencional. Las características de dinamismo y activación interna son propias de la motivación intrínseca y presentan al individuo activa y espontáneamente motivado, buscando evaluarse en tanto persona competente y con autodeterminación respecto del entorno.

La psicología de la motivación, uno de los intereses de la psicología aplicada, tiene incidencia en los ámbitos educativos y laborales. En estos últimos, los principales focos giran en torno al papel que desempeña la motivación intrínseca y extrínseca, sobre la satisfacción y el rendimiento laboral, interesándose fundamentalmente en de qué manera dicha relación se puede traducir en beneficios económicos para la organización.

4. Teorías Motivacionales en la organización laboral

En la actualidad, el estudio de la motivación dentro del ámbito laboral, ha adquirido un gran auge cuyo fin es conocer los diversos factores que activan y sostienen el comportamiento de los empleados, lo cual repercutirá en su desempeño, y por ende, en el beneficio o perjuicio de la organización. Existen dos grandes enfoques, de contenido y de procesos, que enmarcan las teorías sobre la motivación.

4.1. – Enfoque Motivacional de Contenido

El enfoque de contenido responde a la pregunta sobre qué motiva el comportamiento. Cuyas respuestas se basan en el supuesto de que a los individuos los impulsa el deseo de satisfacer sus necesidades internas. A continuación se describirá las principales teorías que comprenden el enfoque de contenido. (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1999).

4.1.1. – Teoría de la Jerarquía de Necesidades

Maslow, A. (1973), sugiere que los motivos están ordenados y organizados en una jerarquía de necesidades. Los seres humanos nacen con cinco sistemas de necesidades, la cual es utilizada como sinónimo de motivo. En la base de la pirámide se encuentran las *necesidades básicas o fisiológicas*, que son las necesidades de carácter orgánico como el hambre, la sed, el abrigo, el sexo, entre otras.

Siguiendo a las necesidades básicas, se encuentran las *necesidades de seguridad*. Ellas refieren a las necesidades relativas a la defensa y protección de daños físicos y emocionales; por ende a la ausencia de peligro físico y de miedo ante la pérdida de posesiones, alimento y refugio. La seguridad garantiza que las necesidades primarias estarán cubiertas tanto tiempo como sea posible.

En un nivel superior se hallan las *necesidades sociales (de afiliación o pertenencia)*, las cuales aluden a la característica de los seres humanos como seres sociales que tienen la necesidad de pertenecer y ser aceptados por otros humanos. Se alude a necesidades de afecto, de pertenencia y participación social.

Antes de llegar a la cúspide de la pirámide se localizan las *necesidades de estima*, la cual indica que los seres humanos tienden a buscar la estimación propia y de los demás, lo cual le produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y autoconfianza.

Por último, en la cima de la pirámide se localiza la *necesidad de Autorrealización o autoactualización*. Es la máxima necesidad dentro de la

jerarquía y se refiere al deseo de convertirse en aquello en lo que se es capaz, maximizar el potencial propio y lograr resultados mediante el aprovechamiento del talento personal.

Las dos primeras hacen referencia a la motivación, por lo tanto a la reducción de la tensión a través de satisfacer los estados de deficiencia, las cuales son llamadas *necesidades de deficiencia*. Motivan al individuo en actividades que las reducirán y por lo tanto condicionan la conducta en beneficio de satisfacer esas necesidades. La metamotivación se refiere a las tendencias de maduración e implica a las *necesidades de ser*. Las mismas no se derivan de una carencia o deficiencia; sino que empujan hacia la autosatisfacción. Su objetivo es mejorar la vida enriqueciéndola. En lugar de reducir la tensión, con frecuencia la aumenta en su búsqueda de estímulos siempre crecientes que le proporcionarán una existencia vivida en plenitud.

La teoría afirma que las necesidades deben satisfacerse en un orden jerárquico, por ende primero las necesidades de la base deben ser satisfechas antes de que puedan cumplirse aquellas necesidades que están en la cúspide.

4.1.2. – Teoría X – Y

McGregor (1973), presume que existen supuestos implícitos opuestos sobre la motivación humana en el trabajo y sobre la base de estos, las personas que tiene gente a cargo eligen formas diferentes de relacionarse con sus subordinados en concordancia con ellos.

La teoría X afirma que la mayoría de las personas no tiene interés en trabajar y preferirían no hacerlo, por lo tanto no toman iniciativas y necesitan de una presencia superior que dé dirección a sus actividades. Los trabajadores necesitan incentivos económicos para alcanzar el nivel de productividad esperado.

En cambio, la teoría Y alude a un individuo que tiene interés en trabajar, las personas son propensas a tomar iniciativas y no necesitan de una fuerza externa que les dé dirección a sus actividades. Para alcanzar los niveles de productividad

deseados, es importante que los superiores fortalezcan las relaciones con ellos y den incentivos no solamente económicos. Las personas tienen ambiciones personales y necesidades de autorrealización siendo de un valor mucho más poderoso que cualquier incentivo económico.

4.1.3. – Teoría de los Dos Factores

Herzberg, F. (1967), desarrollo la teoría sobre la motivación llamada Modelo de los Dos Factores. La misma se basó en una investigación realizada con ingenieros y contadores a los cuales se los interrogó sobre en qué momentos se habían sentido bien en su trabajo y en cuales se habían sentido mal. Los resultados fueron particularmente curiosos, debido a que la ausencia de determinadas condiciones provocaba malestar en los empleados, pero su presencia no ocasionaba motivación. Y además que ciertas condiciones que provocaban sentimientos favorables, antes su ausencia no producía malestar. Queda así establecida la presencia de un continuo doble, donde lo opuesto de *satisfacción* es la *no satisfacción* y lo opuesto de *insatisfacción* es la *no insatisfacción*. Por lo tanto, queda aclarado que suprimir características insatisfactorias en el trabajo no ocasionan satisfacción. Por ende, determinados factores causan insatisfacción pero su ausencia solo provoca un estado neutral, por lo tanto no son motivante. A estas características se las llamó Factores de Higiene, y aluden a las características físicas y ambientales del trabajo, en la cuales se incluye el salario. Por otro lado, existen los Factores Motivacionales, que producen motivación, satisfacción y aumento de la productividad y su ausencia rara vez provoca insatisfacción. Estos factores se manifiestan a través del contenido del cargo, en los deberes y responsabilidades, la libertad sobre cómo hacer el trabajo, lo ascensos, el logro, el reconocimiento y el crecimiento.

4.1.4. – Teoría de la Personalidad

Murray, H. (1938) sugirió que el concepto de personalidad es un constructo que ayuda a explicar la conducta de un individuo. La contribución más significativa de Murray para el estudio de la personalidad es su investigación de las necesidades humanas. Definió una necesidad como el constructo que representa una fuerza en el cerebro que organiza la percepción, el entendimiento y la conducta de tal forma que cambia una situación insatisfactoria y aumenta la satisfacción. Una necesidad puede ser provocada por un estado interno (hambre) o por un estímulo externo (comida). De esta manera, desarrolló una lista de 20 necesidades básicas. Aunque dicha lista ha sido revisada y modificada desde esa época, sigue siendo muy representativa de una perspectiva global de las necesidades humanas.

Asimismo introdujo el concepto de *presión*, para describir la fuerza de los objetos o personas dentro del ambiente que ayudan u obstaculizan a un individuo en el logro de sus objetivos. Los estímulos que despiertan a las necesidades motivan a buscar o a evitar ciertas clases de presión.

4.1.5. – Teoría de las Necesidades

La teoría de McClelland (1989), se basa en un sistema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes que participan en la motivación. Esta teoría se enfoca en tres tipos de necesidades: las necesidades de logro, las necesidades de poder y las necesidades de afiliación. La necesidad de logro refiere a la necesidad de sobresalir, alcanzar el éxito y superar los obstáculos para alcanzar las metas propuestas. Las personas que tiene elevada esta necesidad tienden al desarrollo y al crecimiento, donde el logro es importante por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen en consecuencia.

Por otro lado, la necesidad de poder alude a la necesidad de influir en otros y en situaciones provocando cambios. Las personas que tienen desarrollada esta necesidad suelen asumir riesgos y desean influir en las organizaciones en las que participan, asumiendo posiciones de liderazgo, estando a cargo de proyecto y tareas.

Y por último las necesidades de afiliación aluden a la tendencia de algunas personas a acercarse y establecer vínculos de cooperación y amistad con el resto. Este tipo de personas trabajan de mejor manera cuando son felicitadas por sus actitudes favorables y cooperativas.

4.1.6. – Teoría E-R-C

Alderfer, C. (1972) basándose en las necesidades de Maslow y con la intención de superar algunas de sus debilidades, estimó que existía una jerarquía con tres grandes niveles de necesidades: de Existencia, de Relación y de Crecimiento (ERC).

El grupo de Existencia se refiere a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana y alude a aquéllas que Maslow denominaba fisiológicas o básicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades de Relación corresponden al deseo personal de establecer vínculos de importancia, y son el paralelo de las necesidades sociales y de estima descritas por Maslow. Por último, las necesidades de Crecimiento aluden al anhelo de desarrollo individual, es decir, de autorrealización.

Lo particular de esta teoría y que la diferencia de la propuesta de Maslow es que Alderfer, C (1972), plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente. No está presente la progresión gradual rígida de necesidades, sino que existe un ordenamiento flexible en donde es posible el tránsito de necesidades sin que sean satisfechas totalmente unas para pasar a las siguientes.

Establece que cuando un nivel superior se frustra, se acentúa el deseo de la persona por satisfacer una necesidad inferior, por ende se puede incitar una regresión a una necesidad inferior.

David y Newstrom (2000), lo aplica al ámbito del trabajo y sostienen que los empleados inicialmente se interesan por satisfacer las necesidades de Existencia (paga, condiciones de trabajo, seguridad del cargo, etc.), luego las de Relación,

de manera de sentirse comprendido por sus autoridades, subalternos y compañeros. Y por último, se enfocan en las necesidades de Crecimiento, fortaleciendo su autoestima.

4.1.7. – Teoría de las Necesidades Latentes

La actividad laboral remunerada es un factor de identidad personal, social, de integración y estructuración del ser humano. Permite responder a una expectativa adquirida que entrega estatus e identidad social.

En este sentido, Jahoda, M. (1982), señala las funciones manifiestas y latentes del empleo, con el propósito de comprender la motivación de trabajar más allá del objetivo primordial de ganarse la vida.

Las funciones manifiestas son el salario y las condiciones de trabajo, las cuales justifican los sentimientos negativos de los trabajadores hacia el empleo. Las funciones latentes entregan aquellos aspectos que justifican la motivación positiva hacia el trabajo. Son cinco las funciones latentes: primero el empleo impone una estructura del tiempo; segundo implica regularmente experiencias compartidas y contactos con la gente fuera del núcleo familiar; tercero vincula al individuo a metas y propósitos que superan el propio Yo; cuarto proporciona un estatus social y clarifica la identidad personal; y quinto requiere una actividad habitual y cotidiana.

4.2. – Enfoque Motivacionales de Procesos

Los enfoques de las teorías motivacionales de procesos enfatizan la manera y las razones por las que los individuos eligen ciertas conductas para cumplir sus metas personales. Se hace un mayor énfasis en el cómo y en el por qué de la motivación de los empleados, a diferencia de las teorías de contenido que hacen hincapié en el qué.

Las teorías que se describen a continuación se ubican dentro del enfoque de procesos. (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1999).

4.2.1. Teoría de la expectación

Victor Vroom propuso que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectación de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo. Por lo tanto, los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales.

La motivación es producto de tres factores: el grado en que se desee una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad).

Del producto de la valencia, expectativas e instrumentalidad se obtiene la motivación. (Davis y Newstrom, 2000)

4.2.2. Modelo de la Circulación

Teoría es similar a la propuesta por Vroom. Fue elaborada en 1968, por Porter y Lawler. Su postulado central es que la motivación laboral está determinada por la probabilidad de que un esfuerzo elevado conducirá a la consecución de objetivos y de resultados que poseen un valor para la persona.

Ampliando esta teoría, Hellriegel, Slocum y Woodman (1999), explican el proceso basándose en las características personales, del puesto y organizacionales para comprender la motivación.

Existe un valor de retribución que es la importancia que concede una persona a los beneficios que puede obtener de su trabajo. Asimismo se considera que la probabilidad de retribuciones del esfuerzo es la percepción acerca del vínculo entre el esfuerzo realizando y obtener retribuciones. Estos aspectos influyen en el esfuerzo del empleado, considerado como energía física y mental invertida para una tarea. También se ponen en juego las aptitudes, rasgos y habilidades, que llevan a un determinado desempeño. Este último remite al nivel de logros

que consigue un individuo. Las recompensas son los resultados laborales, se dividen en extrínsecas, que aluden a respuestas otorgadas por la organización; y en intrínsecas, que son retribuciones de satisfacción personal, como el logro de metas, el autoreconocimiento o el crecimiento individual. Si bien ambas son deseables, las recompensas intrínsecas son más susceptibles de producir mayor satisfacción laboral que las extrínsecas. La satisfacción está determinada por la diferencia entre las recompensas que reciben los empleados y las que creen que deberían haber recibido, cuanto menor sea la diferencia mayor será la satisfacción. Por lo tanto, la satisfacción es el resultado, entre otros factores influyentes, del desempeño.



Fuente: Hellriegel Don, John W. Slocum (1998), "Administración séptima edición". México. International Thomson editores. Pg.480

Figura 1. Modelo de expectativas de Porter Lawer

4.2.3. Teoría de la finalidad o de las metas

Para Locke (1969), si se analiza la relación entre metas y ejecución, se concluye que lo que conduce a un mejor rendimiento son las metas concretas y difíciles, y una retroalimentación que les permita saber cómo están avanzando hacia las metas ya que les ayuda a detectar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que desean hacer. Las personas deciden conscientemente unas metas y esta decisión es un elemento central de la motivación laboral.

4.2.4. Teoría de la Equidad

Esta teoría elaborada por Adams (1963) hace hincapié en la equidad como factor de la motivación. Por lo general, un empleado compara sus logros laborales con los de sus compañeros de trabajo. Lo cual implica el aporte de recompensas al empleado y el reconocimiento por parte de los demás.

Ahora bien, si esta relación es considerada equivalente, se puede decir que hay un *estado de equidad*. Esto significa que a iguales aportes, iguales resultados. Pero si la relación parece injusta, se considera que hay un *estado de desigualdad*. Concluyendo, las personas se sienten motivadas por la equidad de la retribución recibida.

4.2.5. Teoría de Path-Goal

Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957), postulan que el rendimiento laboral aumenta si se percibe como un medio (path) para conseguir objetivos personales (goal). En cambio, el rendimiento laboral desciende si no se percibe como medio para lograr esos objetivos. Es decir, un empleado actuará si vé que el resultado de esa actuación tiene valor para él.

4.2.6. Modelo de Reforzamiento

Hellriegel, Slocum y Woodman (1999), explican este tipo de modelo que se utiliza para modificar la conducta aplicando premios y castigos para alentar o desalentar el comportamientos. Las acciones que se desprenden de la conducta consisten en la eliminación de un resultado o en la presentación de un resultado. Ellos pueden ser positivos o negativos. Existe cuatro tipo de respuestas que producen una modificación en la conducta: el reforzamiento negativo, el reforzamiento positivo, el castigo y la extinción. Los dos primeros fortalecen la conducta mientras que los dos últimos la reducen.

Actualmente se afirma que los cuatro tipos de consecuencias son útiles tanto para conductas funcionales como para disfuncionales.

4.3. – Consideraciones Generales sobre las Teorías de la Motivación

La investigación psicológica actual abandona las antiguas pretensiones universalistas de conceptos motivacionales únicos, como la voluntad, el instinto, el impulso, el incentivo o la pulsión. Por ende, asume que la mayor parte de actividades humanas son tan complejas, sus motivaciones tan diversas y tan plurales los factores que en ellas intervienen, que resulta muy difícil aglutinar en un único paradigma explicativo toda esta complejidad.

No obstante, una característica comúnmente compartida por los investigadores es la elección de lo que se podría denominar un ‘marco cognitivo de referencia’. A pesar de la diversidad temática y procedimental planteada o del enfoque conceptual, casi todos los autores coinciden en una interpretación psicológica que prioriza los componentes racionales de la motivación humana y los comportamientos voluntarios dirigidos a la consecución de metas. (Barberá Heredia, 1997).

5. Liderazgo:

5.1. – Definición de Liderazgo

Existe gran variedad de definiciones sobre el concepto de liderazgo, no obstante se puede encontrar un consenso sobre ciertas características. Entre ellas se considera al liderazgo como un proceso que ocurre en una interacción permanente en una situación determinada entre una persona y sus seguidores. Asimismo el término remite a la influencia sobre los demás; el líder capta adeptos y éstos confían en él para poder seguirlo, por lo tanto el liderazgo ocurre en un contexto grupal. Por último, se afirma que el liderazgo involucra el logro de metas, las cuales fueron fijadas con anterioridad por el líder y rige la relación entre este y sus seguidores. (Castro Solano, 2007).

Fischer y Scharatz considera de modo interactivo tres componentes principales para explicar el modo de influencia del liderazgo; las individualidades del líder, las

particularidades de los seguidores y el contexto de la situación actual. (Palomo Vadillo, 2000).

5.2. – Teorías clásicas sobre liderazgos

El liderazgo ha sido profundamente estudiado en los últimos tiempo, y definido por diferentes autores. Entre las diferentes teoría que se fueron delineando al respecto se puede citar a las siguientes teorías.

5.2.1. Liderazgo como conducta

Palomo Vadillo (2000), expone tres diferentes investigaciones del liderazgo, donde prima la idea de que el líder se define en función de lo que hace, por lo tanto a través de cómo se comporta.

- Estudios en la Universidad de Ohio

En los estudios realizados en la Universidad de Ohio se intentó descubrir las dimensiones que caracterizaban el comportamiento de los líderes. Se estableció la dimensión de Consideración y de Iniciación hacia la Estructura. La primera hace referencia a las acciones del líder que facilitan la cohesión del grupo, las relaciones de amistad y la armonía de los integrantes de un grupo. Mientras que la segunda se enfoca en la relaciones del grupo con el fin de alcanzar las metas y además se relacionan con otras funciones como lograr que se entiendan las ordenes, clarificar funciones y tareas, y obtener buenos rendimientos del grupo. De la combinación de estas dos dimensiones en niveles altos y bajos se obtiene cuatro estilos de liderazgo.

- Estudios de la Universidad de Michigan

Por otro lado, los investigadores de la universidad de Michigan establecieron dos dimensiones centrales del liderazgo. Los lideres centrados en la persona, quienes resaltan la importancia de las relaciones interpersonales y tiene un profundo interés por las necesidades de los subordinados; y los lideres centrados en la producción, quienes focalizan en aspectos técnicos del trabajo, cuyo objetivo principal es que se realicen las tareas asignadas. Los

resultados obtenidos reflejan que los líderes centrados en la persona obtienen mayor nivel de satisfacción de las personas, y asimismo mayores niveles de productividad.

- La Malla Gerencial de Black y Mouton

Por último, *La Malla Gerencial de Blake y Mouton*, que establece un modelo bidireccional. Explicitan la existencia de tres características comunes a todas las organizaciones: existencia de un objetivo; que se encuentra conformada por personas; y que cuenta con diferentes niveles de jerarquía. A partir de allí se definen dos dimensiones del liderazgo: el interés por las personas; y por otro lado, el interés por la producción. La combinación de estas se traduce en cinco estilos de dirección: Estilo Laissez Faire, Estilo Club Social, Estilo de Tarea, Estilo de la Mediocridad y Estilo de Compromiso en toda Regla.

5.2.2. – Teoría Humanística de Mc Gregor

Retomado la teoría de McGregor, pero desde el foco en el liderazgo, se propone dos estilos de conducción, el estilo autoritario y el estilo igualitario. La teoría X considera que el ser humano siente rechazo por el trabajo y que tiene poca ambición, por lo que prefiere ser dirigido. Consecuente a esta idea, el líder considera que las personas tienen que ser obligadas a trabajar, controladas y castigadas. En contra posición, la teoría Y, plantea que es necesario integrar los intereses personales con los objetivos de la organización. Considera que las personas trabajarán si pueden satisfacer sus necesidades personales a la vez que consiguen los objetivos de la organización. Por lo tanto, el líder cree que las personas tienen la capacidad de autodirigirse y autocontrolarse, dependiendo la motivación no solo de los directivos sino también de los colaboradores. (Palomo Vadillo, 2000).

5.2.3. – Modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo

- Modelo de contingencia de Fiedler

Siguiendo con la línea de Palomo Vadillo (2000), describe que Fiedler determinó la existencia de tres dimensiones con diferentes valores que condicionan el estilo de liderazgo más eficaz según cada situación. Las dimensiones son: la relación entre el líder y sus seguidores; la estructura de la tarea y el poder del puesto. De ello se desprende ocho posibles combinaciones, que muestran diferentes situaciones que pueden suceder y los estilos de liderazgo que resultan más convenientes según cada una de ellas. Por lo tanto se busca hacer coincidir el estilo del líder con las variables situacionales específicas.

- Modelo de los Caminos de Meta

Evans y House presentaron un modelo realizando una integración basándose en la teoría motivacional de las expectativas – valor y la investigación del modelo conductual de la Universidad de Ohio. El modelo Camino – Meta se fundamenta en el cómo los líderes motivan a sus seguidores para que rindan mejor y estén más satisfechos. Las conductas se agrupan en cuatro estilos: directivo, considerado, participativo y orientado a metas. (Castro Solano, Lupano Perugini, Benatuil & Nader, 2007).

- Modelo de Liderazgo Participativo de Vroom-Yetton

Este modelo intenta relacionar el estilo de liderazgo con la participación en la toma de decisiones, con la forma en la que los directivos comparten su poder y reciben la influencia de sus subordinados. Propone diferentes procedimientos para tomar decisiones según los diferentes tipos de situaciones. (Palomo Vadillo, 2000).

5.3. – Enfoque de Bernard M. Bass – El liderazgo transformacional y el transaccional

El liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional es uno de los más estudiados en la actualidad, siendo su principal exponente Bass (1985). A partir de planteos anteriores.

Bass, sostiene que los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Estos líderes son capaces de hacer que los seguidores trasciendan sus intereses personales en afán de lograr los objetivos de la organización a la cual pertenecen. Este tipo de liderazgo está conformado por los siguientes componentes: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideraciones individuales.

El estilo de liderazgo transformacional es más amplio y más efectivo que el estilo de liderazgo transaccional, en el cual los seguidores son motivados por intereses personales, y los líderes premian o sancionan en consecuencia de comprobar cuán acorde a lo esperando es el rendimiento de sus seguidores.

No obstante, Bass sostiene que ambos estilos no son excluyentes y que los líderes pueden emplear uno u otro de acuerdo a los diferentes contextos y situaciones.

Por último, los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto, ya que brindan seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Mientras que el estilo transaccional presenta una actitud correctiva y orientada a resultados, siendo eficaz en contextos estables a diferencia de la primera que es de utilidad en situaciones de cambio. (Castro Solano, Lupano Perugini, Benatuil & Nader, 2007).

6. Motivación para Liderar:

6.1. Chan y Drasgow

Tal como plantean Chan y Drasgow (2001), el liderazgo es un fenómeno complejo, y por lo tanto, se encuentra multideterminado. El modelo que proponen los autores afirman que la motivación para liderar se halla íntimamente relacionada con los constructos de personalidad y valores, asimismo influyen en la participación de los sujetos en roles y posiciones de liderazgo. Plantearon tres motivaciones hacia el liderazgo. La Identidad Afectiva que refiere al motivo de poder caracterizado por un deseo de control, la Motivación Instrumental que enfatiza los beneficios personales que se obtienen al ser líder y por último la Motivación Normativa – Social, la cual enfatiza la obligación de guiar cuando se necesite y el honor y privilegio de ser líder, siendo este el más desinteresado.

Los tres motivos que se acaban de mencionar se constatan en una combinación de características de personalidad, creencias sobre la capacidad de liderazgo y las experiencias de liderazgos anteriores.

Los autores realizaron un estudio para verificar este modelo en población militar y civil, desarrollando una prueba para medir la Motivación para Liderar que demostró buenos niveles de confiabilidad y validez; y continuaron analizando la relación entre dos variables, las cognitivas (inteligencia en general) y las no cognitivas (personalidad y valores), con la Motivación para liderar. La escala para medir la MTL constaba de 27 ítems.

6.2. Antecedentes de investigaciones

Castro Solano y Casullo (2004), sobre la base de la teoría de Chan y Drasgow (2001) adaptaron el cuestionario de MTL para la población argentina y lo validaron en un estudio realizado con cadetes militares.

La investigación realizada por Castro Solano y Casullo (2004) tenía como objetivo validar el cuestionario de Motivación para Liderar (MTL) de Chan y Drasgow (2001) que explica las diferencias individuales de las conductas de los líderes, diseñando una escala que establezca las propiedades psicométricas básicas para la

población local utilizando técnicas de análisis factorial confirmatorio. Asimismo se redujo el número de ítems del inventario y verificando su utilidad para la predicción de un criterio externo al mismo. La escala original que contaba con 27 ítems, luego que realizaron una adaptación lingüística y conceptual, resultó una escala de 9 ítems de donde se obtenían tres dimensiones: motivación para liderar intrínseca, extrínseca y social normativa. Por otro lado, también se analizaron la relación de la MTL con los rasgos de personalidad y los valores humanos.

En el estudio participaron 254 cadetes militares, jóvenes estudiantes de los primeros tramos de la carrera en la institución militar perteneciente a la Fuerzas Armadas Argentinas, la mayoría varones con un promedio de edad de 20.14 (DE = 1.93) y residentes de la ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense.

Fueron utilizados los siguientes instrumentos: Cuestionario MTL, Escala de valores de Grimm, Cuestionario Big Five Inventory, Datos biográficos y Calificaciones académicas.

El resultado de dicha investigación confirma un buen ajuste del modelo original de evaluación de la motivación para liderar de Chan y Drasgow (2001) y la población estudiada por Castro Solano y Casullo (2004). Haciendo referencia a la relación de la MTL con los valores humanos, los aspectos más llamativos que se concluyeron son que aquellos cadetes con mayor motivación orientada por normas presentaron valores colectivistas mayores; mientras que los cadetes que presentaron valores elevados de motivación para liderar intrínseca o extrínseca, se inclinaron hacia rasgos más individualistas. Por otro lado, los resultados que obtuvieron de la relación de la MTL y los rasgos de personalidad, constataron que los cadetes que presentaron mayor motivación intrínseca se muestran más sociables y amigables con sus seguidores y están abiertos a los datos de la experiencia tanto interna como externa y son factibles de experimentar con mayor intensidad las emociones. A diferencia de los cadetes con motivación para liderar extrínseca, quienes eran más inestables emocionalmente, menos responsables y tenían una orientación hacia el logro de menor valor.

Castro Solano y Casullo (2004), confirmaron que la motivación para liderar se encuentra íntimamente relacionada con la personalidad, los valores y las experiencias previas; y arribaron a la conclusión que se puede predecir de modo satisfactorio el potencial para liderar considerando la MTL y los constructos con los cuales se relaciona. Por último, manifestaron que la motivación para liderar resulta de gran utilidad para el entrenamiento del liderazgo en las organizaciones.

Más tarde, Casto Solano (2006), realizó una investigación con el objetivo de establecer si la MTL resultaba un buen predictor del rendimiento académico militar efectivo luego de tres años de entrenamiento. La MTL se evaluó con el instrumento POTENLID que es la adaptación abreviada de la escala original y las calificaciones académicas del rendimiento militar fue tomado de los registros computarizados derivado del promedio de calificaciones que obtuvieron los cadetes durante los años 2003, 2004 y 2005. Participaron 143 estudiantes de una institución militar del Ejército Argentino, en su mayoría varones de un promedio de edad de 20, 28 (DE = 1,97), residentes de la ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense. Se realizó un estudio longitudinal, dónde los estudiantes fueron evaluados durante tres de los cuatro años que dura su entrenamiento militar y académico.

En el año 2003 se administró de modo obligatorio la prueba a un grupo de cadetes que iniciaban sus estudios militares ese año. Los participantes fueron identificados con su nombre y luego de cada año de estudio se registró el rendimiento académico militar correspondiente a cada cadete.

Tomando en cuenta el rendimiento militar total (teórico y operacional), los resultados que obtuvieron indica que la MTL evaluada al ingreso es un buen predictor del éxito en el primer año de los estudios y luego decrece la capacidad explicativa. En cambio considerando únicamente los aspectos militares operacionales, la MTL resultó ser un excelente predictor del rendimiento miliar futuro.

METODOLOGIA

Tipo de estudio:

Descriptivo – Correlacional de diferencia de grupo

Participantes:

Se obtuvo una muestra no probabilística conformada por 30 empleados de una consultora que se encontraban en posiciones de repositores y supervisores. Todos los integrantes eran participantes voluntarios y anónimos, de sexo masculino, que tenían entre 20 y 45 años de edad y que residían en Capital Federal o Gran Buenos Aires (Argentina).

La muestra estuvo compuesta por 15 repositores y 15 supervisores, exactamente el 50 % en una posición y 50 % en la otra.

Con respecto al lugar de residencia del total de la muestra, se calculó que el 30 % (n = 9) vivía en Capital Federal y el 70 % (n = 21) residía en GBA.

Otro dato relevado fue el estado civil de cada uno, y se obtuvo que un poco más de la mitad eran solteros (n = 17), el 36 % (n = 11) eran casados y solo el 6 % (n = 2) restante eran separados, sin haber otro estado civil en la muestra. Sin embargo el 70 % (n = 21) de ellos tenían hijos y el 30 % (n = 9) no tenían hijos aún.

Con respecto a la edad, se puede afirmar que un poco más de la mitad de la muestra, el 56,66 % (n = 17) tenían 30 años o más de edad, mientras que un poco menos de la mitad de ella contaba con menos de 30 años de edad, que corresponde al 43,33 % de la muestra (n = 13). Ello equivale a un promedio de edad de 30 años en ambos puestos de trabajo, y desglosando dicha información se contó con un promedio de edad de 32 años para los supervisores y de 28 años para los repositores.

Por otro lado, calculando el porcentaje de antigüedad en la empresa, se puede determinar que un poco menos de la mitad de la muestra tenía más de 5 años de antigüedad en la empresa, que equivaldría al 46,66 % del total (n = 14). Mientras que el 53,33 % (n = 16) contaba con menos de 5 años de antigüedad en la empresa. Abordando

dicha variable en términos de promedio, se puede afirmar que del 100% de la muestra el promedio de antigüedad era de 4 años; y especificando este aspecto por posición de trabajo, se obtuvo un promedio de 5 años de antigüedad para los supervisores y un promedio de 3 años de antigüedad para los reposidores.

Haciendo un poco hincapié en la historia laboral de la muestra, se puede agregar que la mayoría de los integrantes de ella ingresó a la consultora a través de un proceso de selección de reposidores. Los participantes que se encontraban en posiciones de supervisores, habían ocupado anteriormente el puesto de repositor, y debido al esfuerzo y buen desempeño fueron ascendidos a una posición de liderazgo.

Los reposidores trabajaban en las grandes cadenas de supermercados minorista y mayoristas, realizando lo que se conoce como *ruteo* el cual incluye asistir como promedio a 5 o 10 supermercado por día. Los supervisores visitaban las cadenas para supervisar el trabajo de los reposidores y además gestionaban soluciones con respecto faltante de productos, porcentaje de exhibición en góndola, etc.

Ambas posiciones concurrían de modo esporádico a la consultora, para participar de reuniones, retirar documentación, etc.

Instrumento:

Para la presente investigación se utilizó la siguiente técnica de recolección de datos:

- Cuestionario de Motivación para Liderar – POTENLID (Castro Solano, 2004)

El presente cuestionario consiste en la adaptación del instrumento creado por Chan y Drasgow (2001). Consta de 9 ítems con opción likert de respuesta (de 1 a 5). Evalúa tres dimensiones de la motivación: intrínseca, extrínseca y social normativa.

Procedimiento:

Para adquirir la muestra se solicitó la participación voluntaria y anónima de empleados de sexo masculino, que tenían entre 20 y 45 años y que se encontraban en posiciones de supervisores y reposidores. Se citó a cada participante de modo individual, se le explicó el propósito académico de la actividad, a fin de evitar la sospecha de que sus

puntuaciones influyeran en la valoración de su trabajo diario, y por lo tanto, lo realizaran de la manera más espontánea posible.

En una sala de entrevistas, con el objetivo de evitar interferencias, se le dió el cuestionario a cada participante y se le explicó que lea cada afirmación e indique el grado de acuerdo con la misma según lo que sienta o piense. Se le informó que 5 significaba estar muy de acuerdo, 3 señalaba un punto intermedio y 1 indicaba que estar en desacuerdo.

Luego se procesaron los datos obtenidos a partir dicho instrumento en una planilla de Microsoft Excel y fueron analizados a fin de corroborar o desechar las hipótesis planteadas.

DESARROLLO

Del procesamiento y análisis de datos relevados mediante el instrumento POTENLID, se obtuvo los siguientes resultados.

Comenzando con los dos primeros objetivos específicos, que intentaban analizar los niveles de los tres estilos de motivación para liderar de los supervisores y de los reposidores, se calculó el promedio para cada uno de los tipos de motivación según puesto de trabajo.

Tabla 1

Niveles de motivación para liderar en reposidores y supervisores

	Motivación intrínseca	Motivación extrínseca	Motivación social normativa
Supervisores	3,64	2,93	2,97
Reposidores	3,44	3,04	3,04

Según los resultados arrojados, se puede observar que tanto los supervisores como los reposidores cuentan con mayor motivación intrínseca y menos motivación extrínseca y social normativa.

Luego se prosiguió a realizar el análisis de la comparación entre los reposidores y supervisores de los tres niveles de motivación para liderar, con el objeto de arribar a resultados que confirmen o desechen las hipótesis del objetivo general. Para ello, se calculó la prueba t de diferencia de media, obteniéndose los siguientes resultados.

Tabla 2

Comparación de niveles de motivación para liderar en reposidores y supervisores

	Media supervisor	Media repositor	t
--	------------------	-----------------	---

Motivación intrínseca	3,64	3,44	0,56 ns
Motivación extrínseca	2,93	3,04	0,23 ns
Motivación social normativa	2,97	3,04	0,15 ns

Los resultados, no determinan valores significativos estadísticamente con los cuales se puedan confirmar las hipótesis planteadas. No obstante se observa una leve diferencia de valores que podrían predecir que los supervisores cuentan con mayor motivación intrínseca en comparación con los reposidores, y estos últimos muestran mayor nivel de motivación extrínseca que los supervisores. Por otro lado, se obtuvo niveles similares de motivación social normativa en ambos puestos de trabajo.

En virtud de responder al objetivo específico número tres, que desea comparar la motivación para liderar tanto de los supervisores como de los reposidores según dos grupos, quienes tienen 30 años de edad o más y quienes tienen menos de 30 años, se realizó la prueba t de diferencia de medias y se arrojaron los resultados expuestos a continuación.

Tabla 3

Comparación de los niveles de la motivación para liderar según años de edad.

	Media 30 años o más	Media menos de 30 años	t
Motivación intrínseca	4,05	2,87	4,18 **
Motivación extrínseca	2,50	3,61	2,56 *
Motivación social normativa	3,03	2,97	0,44 ns

** $p < 0,01$

* $p < 0,05$

Se pudo determinar que existe diferencia muy significativa entre los niveles de motivación intrínseca según grupo de edad. Los empleados, tanto reposidores como

supervisores, que tienen 30 años o más de edad presentan mayores niveles de motivación intrínseca para liderar en comparación con los empleados que tienen menos de 30 años de edad.

Por otro lado, los empleados que tienen menos de 30 años de edad manifiestan mayores niveles de motivación extrínseca para liderar que los mayores de esa edad.

Con respecto a la motivación social normativa no se han evidenciado diferencias significativas comparando ambos grupos.

Por último para responder al objetivo número cuatro que intenta comparar la motivación para liderar tanto de los supervisores como de los reposidores según dos grupos, quienes tienen más de 5 años de antigüedad y quienes tienen menos de 5 años de antigüedad en la empresa, se realizó nuevamente la prueba t de diferencia de medias. En el cuadro a continuación se plasman los resultados obtenidos mediante dicho método.

Tabla 4
Comparación de los niveles de la motivación para liderar según tiempo de antigüedad en la empresa.

	Media 5 años o más de antigüedad	Media menos de 5 años de antigüedad	t
Motivación intrínseca	3,95	3,18	2,32 *
Motivación extrínseca	2,69	3,25	1,20 ns
Motivación social normativa	3,28	2,77	1,21 ns

** $p < 0,01$

* $p < 0,05$

Focalizando en la dimensión de la motivación intrínseca en la comparación entre ambos grupos, se puede afirmar que existen diferencias significativas. Tanto los reposidores como los supervisores que tienen 5 años o más de antigüedad en la empresa presentan

mayor nivel de motivación intrínseca para liderar comparado con los que tienen menos de ese tiempo de antigüedad. Mientras que las otras dos dimensiones evaluadas, motivación extrínseca y motivación social normativa, no presentaron diferencias significativas en la comparación de ambos grupos.

CONCLUSIONES

La presente investigación surgió de haber realizado la residencia en una consultora con el fin de poder profundizar en algunos conceptos psicológicos dentro del ámbito laboral y poder articular lo teórico de la carrera de grado de la Licenciatura en Psicología en un ambiente muchas veces hostil para quienes tienen esta formación académica.

Llegando a este apartado se puede concluir que investigar sobre la motivación y el liderazgo en el trabajo, son de gran utilidad debido a que fomentaría la mayor productividad de los empleados, y por ende, aumentaría la rentabilidad para la empresa, al propiciar un ambiente en el cual los integrantes se sientan motivados en el día a día más allá de su puesto de trabajo y sus responsabilidades diarias. Asimismo quienes ejercen funciones de líderes podrían perfeccionar su rol y encausar mejor a su grupo a cargo según los objetivos de la organización, ergo también motivarlos.

Según los resultados que arrojó el instrumento POTENLID, de las hipótesis que se intentaron comprobar, solo se puede afirmar parte de algunas de ellas. Por un lado, se puede concluir que los empleados que tienen 30 años o más de edad, cuentan con mayor motivación intrínseca para liderar, mientras que los empleados de menos de 30 años de edad poseen mayor motivación extrínseca para liderar.

Correlacionándolo con la teoría se podría determinar que a mayor edad aumenta la motivación intrínseca, que retomando a Huertas (1997) hace referencia al interés de la actividad en sí misma, donde se hallan presentes la autodeterminación, la competencia y sentimientos placenteros al realizar la tarea. Volviendo a la muestra de empleados de la consultora, se puede vislumbrar que aquellos que tienen mayor edad cuentan con un interés más genuino para ejercer un rol de liderazgo, más allá de que lo estén o no desempeñando actualmente. Curiosamente ello mismo se puede observar en los empleados que cuentan con 5 años o más de antigüedad en la empresa, los cuales obtuvieron un nivel más alto en la dimensión de motivación intrínseca para liderar, nuevamente sin hacer distinción del puesto que estén ocupando.

Concluyendo con esta idea, los empleados de mayor edad y de mayor antigüedad en la empresa muestran un mayor nivel de motivación intrínseca para liderar, que haciendo referencia a Barberá Heredia (1997) quien cita a Csikszentmihalyi con el concepto de reto óptimo, se podrían afirmar que existe en ellos un punto de encuentro preciso entre el nivel de dificultad de la tarea, y las habilidades de las que dispone la persona. Hipotetizando, ello se podría deber a que al contar con mayor edad y con mayor tiempo en la empresa poseen mayores recursos personales para poder sobrellevar las dificultades y vicisitudes de tareas que caracterizan a la actividad del liderazgo, o por lo menos, tiene la percepción de que los tienen.

En cuanto a la motivación extrínseca para liderar, los resultados obtenidos permitieron entrever que los empleados que tienen menos de 30 años de edad, poseen un mayor nivel en esta dimensión. Sobre este aspecto se puede predecir que los empleados más jóvenes se motivan debido a una contingencia externa, una promesa de un beneficio tangible y exterior, como por ejemplo el dinero (Huertas, 1997).

Existen dos principales limitantes con los cuales se tuvo que enfrentar el estudio. En primer lugar, se considera que hubiese sido de gran valor poder contar con un tamaño de muestra mucho mayor al que se obtuvo tanto para los puestos de reposidores como para los puestos de supervisores, ya que arrojaría resultados más fiables que aquellos que fueron obtenidos. Pero el ámbito donde fué desarrollada la residencia no contaba con la dotación de empleados necesaria para ampliar la muestra de la investigación.

Por otro lado, a pesar de tener en cuenta que a cada uno de los participantes se les ha explicado que el objetivo de la administración de la prueba era colaborar con una investigación para la realización del Trabajo Final Integrador de la carrera de Psicología de la Universidad de Palermo, que los datos otorgados serían tratados de modo totalmente anónimo y que de ningún modo sus respuestas iban a influir en su trabajo actual, se puede desconfiar de haber logrado el éxito total en este aspecto. Es probable que muchos de los participantes hayan perdido objetividad al responder.

Ampliando ese punto, al evaluar la Motivación para Liderar basándose en la administración del cuestionario POTENLID, cuya técnica consta de 9 afirmaciones que cada participante debió contestar en formato de respuesta Likert, se puede sospechar que muchos de los evaluados han orientado sus respuestas, conciente o inconcientemente, de tal manera en las que ellos consideren que estuviesen dando una visión más positiva de ellos mismos, y de este modo le repercutiría favorablemente en su proyección laboral.

Por lo tanto, en futuras investigaciones, se considera de gran valor poder ampliar la muestra en los puestos de trabajo que fueron evaluados en el presente trabajo, como además incluir a otros puestos de trabajos que requieran tener personal a cargo (ejemplos: jefaturas, coordinación y gerencias), y otros puestos de trabajo sin cargo

(como analistas, asistentes, operarios, etc.). Asimismo es importante trascender el ámbito de la consultoría, ampliando los rubros de las organizaciones y realizar comparaciones entre ellas. Por otro lado, se debería estudiar la motivación para liderar en el género femenino, compararlo con el género masculino, y evaluar ventajas y desventajas de cada uno.

De la experiencia realizada en esta consultora, cómo además la llevada a cabo en otras empresas dentro de Departamentos de Empleos en el área de Recursos Humanos, se puede concluir analizando el rol del psicólogo en el ámbito laboral en general. De la formación académica obtenida a lo largo de los años se puede destacar la mirada amplia y crítica hacia el ser humano en general. Muchas veces aportando una visión nueva, fina y revolucionaria acerca de las personas, los grupos y sus interacciones, para quienes no pertenecen a ese ámbito; no obstante otras veces teniendo que lidiar con el desajuste al trajín diario que imponen los ámbitos laborales donde el psicólogo intenta insertarse.

Las institucionales académicas, tanto privados como públicos, focalizan sus planes de estudio en la psicología clínica principalmente; por ende, brindan al futuro profesional muchas más herramientas para desenvolverse en esta área, en comparación con otras, como por ejemplo el área laboral. En esta última, el profesional de la psicología se tiene que enfrentar con un gran abanico de hechos a resolver ajenos a su formación.

Actualmente la demanda de profesionales de la psicología en el ámbito laboral está creciendo de modo agigantado, ya sea para incorporarse al sector de capacitación, empleos, desarrollo, comunicaciones internas, clima laboral, etc. Al mismo tiempo y paradójicamente, se percibe cierto tipo de resistencia por parte de profesionales de otras disciplinas hacia los aportes que puedan realizar los psicólogos, que se manifiestan a través de prejuicios sobre conceptos y técnicas propias de su formación.

Si bien también existen profesionales que valoran y se interesan en los conocimientos de los psicólogos, especialmente en la administración y análisis de técnicas proyectivas y psicométricas, evaluación psicológica en general y el psicodiagnóstico. Como además, son frecuentes las consultas de las diferentes áreas de las empresas a los psicólogos con el fin de obtener una respuesta exacta a una pregunta subjetiva y muy abarcativa sobre

un hecho o sobre una persona, muchas veces imposible de responder por la naturaleza de la misma.

Desde la experiencia realizada se considera importante la necesidad de ampliar el plan de estudio de la carrera de psicología incluyendo más contenido que concierne al ámbito laboral específicamente, con el fin de facilitar la inserción de los profesionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*, 67, 422-436.

Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.

- Castro Solano, A. (2004). *Cuestionario de motivación para liderar*. Buenos Aires: Paidós.
- Castro Solano, A (2006). Motivación para liderar y efectividad del líder. *Revista de Psicología. General y aplicada*, 59 (4), 563-576.
- Castro Solano, A. & Casullo, M. (2004). La evaluación de la motivación para liderar en cadetes argentinos. *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina*, 50 (3), 193-202.
- Castro Solano A., Lupano Perugini, M. L., Benatuil, D. & Nader M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Bs. As.: Paidós.
- Chan, K. Y. & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2000). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Fernández-Abascal, E. G. (1997). *Psicología General. Motivación y Emoción*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Garrido Gutiérrez, I. (1996). *Psicología de la Motivación*. Madrid: Síntesis.
- Georgopoulos, B. S.; Mahoney, G. M. y Jones, N. M. (1957). A path- goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*, 41, 345- 353.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. & Woodman, R. W. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Internacional Thomson Editores.
- Herzberg, F. (1967). *La Motivación para el trabajo*. New York: Wiley.
- Huertas, J. A. (1997). *Motivación: querer aprender*. Buenos Aires: Aiqué.

- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment, a social-psychological analysis*. New York: Cambridge University Press.
- Locke, E. A. (1969). Purpose without consciousness: A contradiction. *Psychological reports*, 21, 991-1009.
- Maslow, A. (1973). *El hombre autorrealizado*. Barcelona: Kairós.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. (G. Solana, Trad.). Madrid: Narcea.
- McGregor, D. (1973). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Palomo Vadillo, M.T. (2000). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. EE. UU.: Richard D. Irwin, Homewood.