UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ESTILOS DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN LABORAL DE UNA EMPRESA FINANCIERA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

LICENCIADA OLGA MARLENY DEL CID GARCÍA

GUATEMALA, septiembre 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ESTILOS DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN LABORAL DE UNA EMPRESA FINANCIERA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÈMICO DE MAESTRO EN ARTES aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESOR: M.A. LIC. LARRY STUART SEGURA LETRÁN

AUTOR: LICENCIADA OLGA MARLENY DEL CID GARCÍA

GUATEMALA, septiembre 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo:	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	BR. CC.LL Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Dr. Alfredo Paz Subillaga

Evaluador: Msc. María Elena Rocha

Evaluador: Msc. Lisbeth Cardona

ACTA/EP No. 1578

ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-B-009-JPFS-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 29 de Septiembre de 2020, a las **18:00 - 18:30** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Olga Marleny Del Cid García,** carné No.**201317154** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado –SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018----------

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Estilo de liderazgo y motivación laboral en una empresa financiera ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala**dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **Aprobado** con una nota promedio de **74** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Cambiar la palabra "estilo" por "estilos" pues enfoca varios tipos de liderazgo, y no solamente uno. Mejorar sus conclusiones y actualizar la bibliografía que esté por debajo del año 2010, pues tiene bibliografía muy añeja. Revisar ortografía y mecanografía en su documento. Revisar interlineado de sus párrafos. Enriquecer Marco Teórico.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintisiete días del mes de septiembre del año dos mil veinte.

Dr. Alfredo Díaz
Coordinador

Msc. María Elena Rocha
Evaluador

Msc. Lisbeth Morales

Licda. Olga Marleny Del Cid García
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Olga Marleny Del Cid Garcia** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 05 de octubre de 2020.

(f)_____

Dr. Alfredo Paz Subillaga
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

A DIOS	Por darme la sabiduría, tiempo y bendición para culminar esta etapa de mi vida profesional, sin Él nada soy.
A MIS PADRES	Olga Marina García Villagran y Julio Cesar Del Cid Arriaza, quienes me impulsaron y apoyaron a lo largo de este camino y han sido mi motivo y fuerza para salir adelante, gracias por su comprensión, ejemplo y apoyo incondicional. Los amo.
A MIS HERMANOS	Belen Del Cid y Julio Del Cid, sin su comprensión y apoyo no lograría esta meta, por levantarme el ánimo cuando lo necesitaba y su amor incondicional.
A MIS ABUELOS	Mely Villagran (+), Joaquin García (+), Cecilio Del Cid (+) y Lucía Arriaza, por sus consejos, sabiduría y oraciones para lograr esta meta.
A MIS CATEDRÁTICOS	Por compartir sus conocimientos y experiencia y ser parte fundamental en este proceso de formación profesional.
A MIS AMIGAS DE MAESTRIA	Por su apoyo y momentos compartidos que sin duda hicieron de este proceso algo aún mejor, y ahora serán parte fundamental en mi vida, Shirley, Carol, Cristy y Kimberly.
A MIS AMIGOS	Esas personas especiales que la vida me ha puesto en el camino y que a través de su cariño, apoyo, lealtad y comprensión me dieron el ánimo para culminar esta meta.
A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA	Mi alma Máter, la casa de estudios que me formó académica y profesionalmente, y me guió a ser una mejor persona.

INDICE GENERAL

CONTENIDO

RESUMEN.....i
INTRODUCCIÓN.....ii
1. Antecedentes 1
1.1 Liderazgo 1
1.2 Motivación..... 2
2. Marco Teórico 7
2.1 Liderazgo..... 7
2.1.1 Definición de liderazgo 7
2.2 Principales teorías del liderazgo 8
2.2.1 Teorías del rasgo 8
2.2.2 Teorías situacionales..... 8
2.2.3 Teorías de situación personal 9
2.2.4 Teorías humanísticas 9
2.3 Funciones y características de un líder..... 9
2.4 Estilos de liderazgo 10
2.4.1 Estilos de Liderazgo Contemporáneos..... 11
2.5 Motivación..... 13
2.5.1 Definición de motivación..... 13
2.5.2 Principales teorías de motivación 13
2.5.3 Modelos de motivación..... 16
2.5.4 Técnicas de motivación 17
3. Metodología..... 19
3.1 Planteamiento del Problema 19
3.2 Definición del problema..... 19
3.3 Delimitación del problema..... 19
3.3.1 Punto de vista de la investigación: 19
3.3.2 Alcances y límites:..... 20

3.3.3 Ámbito histórico: 20
3.3.4 Ámbito geográfico 20
3.3.5 Unidad de análisis 20
3.4 Justificación de la investigación 20
3.5 Objetivos 21
3.5.1 Objetivo general 21
3.5.2 Objetivos específicos 21
3.6 Métodos, técnicas e instrumentos 22
3.6.1 Métodos 22
3.6.2 Técnicas 22
3.6.3 Instrumentos 23
4. Discusión de Resultados 27
4.1 Resultados sociodemográficos 27
4.2 Aplicación de instrumentos 32
4.2.1 Resultados Estilo de Liderazgo de Jefes de Área 32
4.2.2 Resultados Motivación Laboral 40
CONCLUSIONES 47
RECOMENDACIONES 48
BIBLIOGRAFÍA 49
ANEXOS 53

RESUMEN

El liderazgo dentro de las organizaciones se ve ligado al cambio, a la innovación y a la competitividad, es allí donde surge la necesidad de contar con personas que guíen, dirijan y motiven al equipo de trabajo hacia el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, generando así que las personas sean eficientes y capaces de dar mucho más de sí para el bienestar de la empresa, en el desarrollo de este proceso deben crear una visión, tomar la iniciativa e influir en las personas de manera que generen nuevas propuestas, ideas o pensamientos que transformen su ámbito laboral.

Por su lado la motivación como un aspecto básico en el ser humano, se estudia desde el punto de vista laboral y la forma en que se manifiesta en los sujetos de estudio para que puedan desarrollar sus funciones de manera eficiente, fortaleciendo el interés y el empoderar al colaborador para que constituya un beneficio bilateral.

Es por ello que se llevó a cabo la presente investigación que es de carácter descriptivo la cual tiene por objeto determinar el estilo de liderazgo y el nivel de motivación laboral de los colaboradores de una empresa financiera, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala, utilizando una población de 92 colaboradores.

Los instrumentos aplicados son el Cuestionario Multifactorial MLQ-5X en su versión corta elaborado por Bass y Avolio (1995) el cual se fundamenta en el Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y liderazgo pasivo-evitador, y para medir la motivación se utilizó el Cuestionario MbM Gestión por Motivación elaborado por Marshall Sashkin, con los resultados obtenidos se obtuvo el perfil del líder de cada jefatura y el perfil motivacional que caracteriza a los colaboradores del área unidad de análisis con relación a las necesidades de Autorrealización, Autoestima, Protección y Seguridad, Sociales y de Pertenencia.

La investigación finaliza con las conclusiones y recomendaciones alineadas a fortalecer la motivación intrínseca y extrínseca de cada colaborador, conociendo cuáles son las necesidades que demandan, así como el estilo que cada jefatura tiene en el desarrollo de su liderazgo valorando sus características y aptitudes desde ese punto de vista.

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Profesional de Graduación titulado “Estilos de liderazgo y Motivación laboral de los colaboradores de una empresa financiera ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala” corresponde al Trabajo de Graduación de la especialidad de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, que conforma el Programa de Maestría en Artes de la Escuela de Estudios de Postgrado, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Dicha investigación se realizó en una entidad privada del sistema financiero del país, la cual proporciona elementos teóricos para el estudio de las variables de estilo de liderazgo como una capacidad para influir y apoyar a otros de tal forma que su trabajo se desarrolle con entusiasmo y así poder alcanzar los objetivos ya establecidos y motivación laboral como una respuesta positiva al puesto de trabajo que reflejen productividad y calidad de vida de los trabajadores.

Bajo estos conceptos la presente investigación pretende describir y analizar el estilo de liderazgo predominante en las jefaturas de la unidad de análisis lo cual se determinó a través de la utilización de instrumentos que miden si es Transformacional, Transaccional o laissez-faire, y otro cuestionario que mide el nivel de motivación laboral con base a la pirámide de motivación realizada por Abraham Maslow lo cual proporciona una base sólida para la comprensión de la motivación humana, es por ello que se busca conocer cuáles son las motivaciones internas predominantes en los colaboradores de las 7 áreas de trabajo de la empresa unidad de análisis, las cuales son Atención al Cliente, Custodio, Cumplimiento, Contabilidad, Cobros, Troquelado y Riesgos,

Es así como la presente investigación tiene como fin no solo describir las variables planteadas sino, brindar las herramientas teórico-prácticas que coadyuven a identificar el estilo de liderazgo que ejercen los jefes de cada departamento y el perfil motivacional de la población estudiada , y que esto sirva de base para comprender de mejor manera

1. Antecedentes

Los antecedentes constituyen la información que identifica la naturaleza del tema en estudio, son la raíz del tema de investigación que servirá de base para su desarrollo y brindan información crucial para otorgar el suficiente contexto para comprender el problema de investigación y su importancia. En el presente caso la investigación tratará sobre la identificación del estilo de liderazgo y motivación laboral de los colaboradores de una entidad financiera, la cual es una organización 100% guatemalteca, fundada en el año de 1968 por varios empresarios con el propósito de apoyar al sector industrial del país, actualmente es reconocida como la institución No. 11 en el ranking de empresas financieras a nivel Latinoamérica.

El equipo directivo y gerencial de la corporación está integrado por un selecto grupo de profesionales, todos ellos con grados de Maestrías, quienes tienen a su cargo las divisiones más importantes de la organización que son el área Empresarial, Personal, Internacional, Operaciones, Tecnología y control interno, y junto a más de 7,000 colaboradores, buscan la innovación en los procesos y una mayor eficiencia para que los clientes puedan recibir la mayor calidad en servicios financieros.

Además, la corporación contribuye dentro del país a través de programas de responsabilidad social empresarial que buscan entregar a los guatemaltecos contenido que sirva de inspiración y de hacerlos sentir orgullosos de ser guatemaltecos.

1.1 Liderazgo

El liderazgo ha sido un ente determinante en la evolución humana, debido a que se suelen destacar las acciones realizadas por dirigentes de gobierno, de empresas, equipos deportivos o grupos de cualquier índole y con regularidad ellos son reconocidos como líderes, es decir como personas que trabajan con un grupo e influyen en él para lograr un propósito en común, y a su vez inspire y guíe para servir de modelo para todos.

Es por ello que resulta importante conocer estudios que se hayan realizado sobre él, debido a que es un tema que ha estado presente a lo largo de la historia del ser humano

bajo diferentes acepciones, Chiavenato (2009) lo define como la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través de un proceso de comunicación humana a la consecución de uno o más objetivos.

Entonces con base a los autores citados el liderazgo es la capacidad que tienen las personas de influir en los demás, y dirigirlos hacia objetivos en común, cabe destacar que esta capacidad no siempre surge como algo natural sino que, en ciertas ocasiones son figuras de dominio impuestas o asignadas por su rol en la estructura lo que genera conflictos grupales, interpersonales y psicológicos y esto a su vez resulta en insatisfacción y desmotivación en los equipos de trabajo.

1.2 Motivación

El concepto de motivación laboral se define como “el proceso por el cual los esfuerzos de una persona se dirigen y sostienen hacia el logro de una meta” (Robbins y Coulter, 2013, p. 341)

Es así como a lo largo de la historia se han desarrollado varias teorías, todas en búsqueda de la esencia de la motivación, buscando cuáles son los estímulos o motivos por los que una persona elige llevar acabo alguna acción o elige no hacerlo, y qué es lo que aporta energía y dirección al comportamiento del trabajador.

Siguiendo la línea de definición de motivación de Robbins, se determina que en el actual ámbito laboral las empresas exitosas serán quienes gestionen el talento humano de la mejor manera, ante los cambios que surgen, para lograr que la fuerza laboral sea estable se debe conocer y actuar sobre la importancia de que los colaboradores se sientan valorados y apreciados, y cuando esto se logra se sienten más motivados y comprometidos a trabajar por los objetivos de las organizaciones.

Es por ello que varios autores a lo largo de la historia han puesto sus esfuerzos en el estudio de dicha variable, Abraham Maslow en el año de 1943, publica una de las teorías más importantes para comprender este tema, y para llevar a cabo la gestión organizacional en temas de comportamiento organizacional y motivación, y sobre la cual se centra este estudio, esta teoría plantea una jerarquía de necesidades y factores que

motivan a las personas, clasificándolas en cinco categorías que de manera ascendente tienen el siguiente orden: Necesidades fisiológicas, necesidad de seguridad, necesidad de relación social, necesidad de estima y necesidad de autorrealización. Por ello surge la necesidad de estudiar cada variable por separado para conocer su origen y conceptos asociados, y así corroborar definir el perfil de liderazgo que predomine en la corporación así como el perfil motivacional de los colaboradores

Con base a tesis realizadas se presentan datos históricos de las variables de estudio para poder desarrollar el presente trabajo profesional de graduación, en el tema de estilo de liderazgo y la motivación Ayoub, José Luis (2010) elaboró la tesis de Estilos de Liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana, en la Universidad Autónoma de Madrid (tesis doctoral) teniendo como objetivo general explorar los estilos de liderazgo que más utilizan los funcionarios y cuál es el más recurrente, utilizando la metodología de estadística descriptiva para la obtención de datos demográficos y para la evaluación de las variables de liderazgo y desempeño se utilizó la técnica de correlación lineal (estadístico de Pearson) y regresión lineal simple y múltiple así como diagramas de dispersión, con este estudio se comprobó que el estilo más utilizado es de liderazgo transformacional y en donde se utilizan son los departamentos con mayor índice de desempeño que en donde se utilizan los estilos transaccional o laissez-faire.

Así mismo, se menciona la tesis de posgrado del licenciado Reza Tapia, Héctor, (2012) titulada modelo teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales, por el Instituto Politécnico Nacional de México, (tesis de posgrado), la cual tiene como objetivo identificar la forma en cómo la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo influyen en el incumplimiento de los objetivos en las empresas para proponer un modelo teórico que permita emprender acciones para lograr los objetivos, este estudio se realizó bajo la metodología de estadística descriptiva utilizando métricas e indicadores dados por los cuestionarios utilizados, teniendo como principal conclusión que las tres variables interactúan entre sí y se relacionan estrechamente con el logro de objetivos, siendo los factores de motivación y gestión de equipos los factores con mayor problemática en la

organización, por lo que el autor desarrolló un modelo teórico que brinda las directrices para alcanzar los objetivos de manera satisfactoria.

De igual forma, Peñarreta, Dunia (2014) elaboró la tesis para adquirir el grado de Maestra en Desarrollo de Talento Humano, titulada La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja, Ecuador, por la Universidad Andina Simón Bolívar, el objetivo de la investigación fue determinar el grado de influencia de los distintos estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados de la empresa objeto de estudio, analizando las diversas teorías sobre las organizaciones, liderazgo, actitudes, motivación y satisfacción laboral, Los resultados encontrados evidencian que los estilos de liderazgo predominantes son el “club social, empobrecido y el equilibrado”; por lo tanto las respuestas de satisfacción se relacionan con los tres estilos. En lo que respecta a los resultados de satisfacción en el trabajo los empleados no se encuentran altamente satisfechos, ante los estilos de liderazgo predominantes dicha investigación se realizó bajo la metodología de estadística descriptiva para ambas.

La motivación laboral también ha sido objeto de estudio en diversas ocasiones Sum, Mónica (2015) en su investigación titulada Motivación y desempeño laboral, Universidad Rafael Landívar (tesis de pregrado), planteándose como objetivo general el establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos, bajo la metodología de investigación descriptiva utilizando la fiabilidad y significación de la media aritmética, teniendo como principales hallazgos que la motivación influye en el desempeño laboral ya que produce que realicen sus actividades laborales con entusiasmo y de forma correcta cuando éste es retribuido o reconocido.

Orellana, Luis (2015) realizó la tesis Relación entre liderazgo y la motivación al logro de los estudiantes que participan en alguna agrupación estudiantil de las facultades de Ingeniería, humanidades, ciencias jurídicas y sociales y ciencias económicas y empresariales (tesis de posgrado), Universidad Rafael Landívar de Guatemala, que tenía

como objetivo principal identificar si existe relación entre liderazgo y motivación al logro en los estudiantes, la metodología utilizada es un análisis estadístico descriptivo, mediante un diseño transversal y correlacional, teniendo como principal conclusión que no existe relación entre las variables y que el liderazgo predominante es el liberal y la motivación es orientada al logro, por lo que se propone procesos de formación orientados a dichas áreas.

De igual forma se han realizado estudios sobre el liderazgo resaltando el de, Urizar Awe, Shalina (2016) Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de Restaurante Don Carlos, Universidad Rafael Landívar (tesis pregrado) la cual plantea como objetivo general conocer los estilos de liderazgo de los colaboradores de la unidad objeto de estudio, haciéndolo bajo la metodología dada por los cuestionarios utilizados analizando los resultados por medio de la estadística descriptiva a través de la media y porcentajes para clasificar la información, teniendo como principal conclusión que el estilo de liderazgo aplicado con mayor frecuencia es el autocrático y el menor el liberal.

También existen tesis que han estudiado ambas variables, Ccarhuaypiña Saenz, (2017) El liderazgo y motivación de los colaboradores de la Institución educativa, Universidad Peruana de los Andes, (tesis de pregrado), teniendo como objetivo general determinar si existe relación entre ambas variables, para lo cual se hizo uso del método inductivo y deductivo para comprobar las hipótesis y el método estadístico por el sistema SPSS a través de un estudio correlacional, con lo cual se concluyó que el liderazgo guarda relación directa y significativo con la motivación de los colaboradores de la institución, teniendo correlación positiva media, lo cual significa que a mayor percepción de liderazgo, entonces la motivación de los colaboradores aumenta.

Así mismo López Hernández, Alicia Marisela (2018) realizó la tesis titulada Estilo de liderazgo y su relación con el compromiso hacia el trabajo del personal de las secretarías de la presidencia de la República de Guatemala en el período 2016-2017, Universidad de San Carlos de Guatemala (tesis de posgrado), teniendo como objetivo general determinar si existe relación entre ambas variables de estudio, siguiendo la metodología

de estudio correlacional se comprobó que si existe relación entre el estilo de liderazgo de los Directores de los departamentos con el compromiso hacia el trabajo del personal a su cargo, prevaleciendo el Estilo Transformacional que hace que los niveles de compromiso hacia el trabajo se eleven, según la relación aludida.

Por su parte, Toledo Barrios, Sergio Federico (2018) realizó la tesis de posgrado titulada El liderazgo y su relación con la motivación del personal de confianza que labora en la Dirección de Personal de la Universidad Veracruzana, que como objetivo general planteaba conocer la relación que existe entre el liderazgo ejercido y la motivación del personal utilizando la herramienta estadística Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) en su versión 21. Con lo cual se obtuvieron resultados en los que se concluye que el personal es motivado por el tipo de liderazgo de Reforzamiento Positivo, y con relación al objetivo no se identificó relación directa existente, sin embargo, en algunos coeficientes como la comunicación, toma de decisiones, organización y reconocimiento, por mencionar algunos, si se detectó la relación que puede existir entre ambas variables.

De León, Roberto (2018), Liderazgo y empoderamiento, Universidad Rafael Landívar (tesis de pregrado), teniendo como objetivo general identificar el nivel de liderazgo y empoderamiento que se manifiesta en los colaboradores del departamento de ventas de la empresa objeto de estudio, utilizando la metodología de significación y fiabilidad de las medidas de tendencia central para realizar un análisis de descriptivo de los datos por variable, teniendo como principales hallazgos que el nivel de liderazgo encontrado en los colaboradores es alto y predomina en la mayoría y que al encontrar una relación entre el liderazgo y el empoderamiento de los colaboradores se puede establecer que de una forma mínima un factor crecerá en medida de que se tenga en consideración el otro y viceversa.

2. Marco Teórico

El marco teórico constituye la conceptualización de forma estructurada relacionada con las definiciones de estilo de liderazgo y motivación laboral, dada en términos generales que sustenta la presente de investigación, permitiendo la interpretación de resultados y la formulación de conclusiones.

2.1 Liderazgo

Una de las variables de estudio para el desarrollo del Trabajo Profesional de Graduación fue el liderazgo, cuya definición será citada a continuación por diversos autores.

2.1.1 Definición de liderazgo

Según el Diccionario de la Real Academia Española, el liderazgo se define como la dirección o conducción de un grupo social u otra colectividad, sabiendo que no existe una definición universal de liderazgo ya que ésta es tomada de diversos puntos de vista o según la perspectiva de la investigación se toman algunas definiciones que se apegan al punto de vista del presente estudio.

El liderazgo es un tema que ha sido estudiado de manera exhaustiva debido a que se trata de un tema que forma parte del comportamiento organizacional, y se define como “el proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas, y líder es quien pude influir en los demás y que posee autoridad gerencial” (Stephen & Coulter, 2013 p.370).

Bajo otra perspectiva la definición de John C. Maxwell (2012) indica que el liderazgo es un proceso no una posición, el liderazgo trata con personas y sus dinámicas que están en constante cambio nunca permanecen estáticas, y su principal desafío es crear cambios y facilitar el crecimiento, lo cual exige movimiento que es inherente para avanzar en el liderazgo.

Entonces, el liderazgo no es algo determinado por el nivel jerárquico, sino más bien por la capacidad que tiene una persona de influir en los demás sin importar la posición que ocupe, sino que lo determina el nivel de influencia y como ésta repercute en los seguidores ya que un buen líder es aquel que motiva a los demás a desarrollar su personalidad de manera adecuada y que los acompaña en el desarrollo de sus competencias para así alcanzar los objetivos y metas planteadas. (Urizar, 2016 p.10)

Con base a los autores citados el liderazgo constituye el conjunto de habilidades que una persona posee y que le sirven para influir y guiar a otras personas a alcanzar objetivos en común, lo cual depende de la unión y confianza que existe entre los miembros del equipo de trabajo, siendo entonces algo más que solo autoridad, ya que también incentiva el trabajo entusiasta y con energía, teniendo en cuenta que el líder no necesariamente será el jefe del equipo sino la persona visionaria, motivadora, responsable y con don de mando que tome las riendas del equipo y lo oriente hacia una toma de decisiones efectiva que motive el desarrollo de las personas.

2.2 Principales teorías del liderazgo

El liderazgo ha sido estudiado por varios autores y las perspectivas han sido diversas, se presenta una clasificación de cómo se han catalogado dichas teorías según Stephen & Coulter (2013) se detallan a continuación:

2.2.1 Teorías del rasgo

En esta teoría resaltan autores como Bingham, Killbourne, Kirkpatrick y Locke y Tead, indican que es cuando el líder presenta rasgos y características superiores que lo diferencian de sus seguidores, indicando los rasgos que distinguen al líder de sus seguidores y el alcance que tienen estas diferencias.

2.2.2 Teorías situacionales

La síntesis de esta teoría indica que el estudio del liderazgo se basa en factores situacionales y no en la herencia de algo o de algo nato, hace referencia a los líderes que adoptan el estilo de liderazgo en función de la situación y el nivel de desarrollo de los miembros del equipo, catalogándolo como un liderazgo eficaz ya que atiende de manera

personalizada las necesidades y situaciones del equipo logrando así un equilibrio en toda la organización. Los autores más destacables en estas teorías son Hersey y Blanchard, Person y H. Spencer.

2.2.3 Teorías de situación personal

Este tipo de teorías concluyen que el liderazgo debe incluir aspectos afectivos, intelectuales y de acción, así también las circunstancias particulares en las que opera el individuo las cuales son: rasgos personales, naturaleza del grupo y sus miembros y acontecimientos a los que el grupo se debe enfrentar (Covey, 2005, p. 392).

Entre los autores que se desarrollaron en la época de estas teorías son: Barnard, Case, Jenkins, Murphy, Westburgh, entre otros.

2.2.4 Teorías humanísticas

Covey (2005) indicó “la función del liderazgo es modificar las restricciones organizacionales y proveer libertad a los individuos, a fin de que realicen plenamente su potencial y contribuyan a la organización”. Es así como este enfoque se centraliza en que los humanos tienen por naturaleza un factor intrínseco denominado motivación, y es por ello que cada grupo de trabajo requiere de diferentes tipos de dirección y que todo está en función de las características del grupo, el tipo de tarea y el contexto organizacional. Uno de los principales exponentes de este tipo de teorías es McGregor quien presentó su teoría de liderazgo X y Y.

2.3 Funciones y características de un líder

Como hemos visto el líder debe adaptarse a las situaciones y eventualidades que se presenten en su lugar de trabajo, siendo lo importante que lo ejerza de manera eficiente, es por ello que a continuación se citan algunas de las características más importantes que un líder debe tener con su equipo de trabajo:

- **Manejar la complejidad:** “Los líderes que conocen la manera de emplear y manipular la dificultad, tienen la capacidad de dar solución y tomar la

determinación sobre los procedimientos que modifican tan velozmente". (Harvard, 2016, p. 46).

- **Adaptabilidad al cambio:** el líder debe comprometerse con los diferentes entornos que puedan presentarse, debe ser tolerante y adecuarse a las modificaciones y disposiciones nuevas de las que no se tenía información previa, si un individuo está apto para debatir circunstancias, significa que tiene un buen desplazamiento como líder, y debe acoger habilidades que orienten los bienes de su empresa. (como se cita en Campos Manuel y Ludeña Christian, 2019).
- **Actuar estratégicamente:** "en el mundo de hoy y se solicita un procedimiento más flexible y continuo. Se debe estar capacitado siempre para adecuar las estrategias y obtener las oportunidades salientes o hacer frente a desafíos repentinos, indica el reporte. (como se cita en Harvard, 2016, p.46).
- **Promover la innovación:** las estrategias no pueden mantener la competitividad de una compañía continuamente. Es indispensable estar en constante renovación, generando nuevos resultados, procesos de negocio o servicios, para continuar desarrollándose. (como se cita en Harvard, 2016, p.46).
- **Utilizar pensamiento sistémico:** este pensamiento involucra ser cuidadoso de cómo se elaboran los métodos y apartan los síntomas de las causas, este pensamiento analiza todas las partes que se interrelacionan y que a su vez conforman una situación hasta lograr una mayor consciencia de los sucesos. (como se cita en Campos Manuel y Ludeña Christian, 2019).
- **Inteligencia emocional:** "Un líder de mayor rendimiento, sus emociones lo utilizan adecuadamente. Sabe cuáles son sus resultados favorables, se inspira con los ejemplos sin perder el equilibrio de la motivación". (Martínez, 2018, p. 1)

2.4 Estilos de liderazgo

Kurt Lewin realizó los primeros estudios para identificar los estilos de liderazgo, lo cual se convirtió en el punto de partida para la investigación sobre actitudes y conductas de los líderes, y así posteriormente formular nuevos modelos y teorías.

Barahona et al. (2011) indican que, a partir de 1940, autores como Lewin, Lippitt y White (1939) y sus colaboradores en dicha universidad identificaron los estilos de liderazgo

autoritario, democrático y laissez-faire al tomar como grupo de estudio diferentes clubes de niños. Cabe resaltar que el primer estudio que se realizó para conocer los estilos de liderazgo, lo cual serviría de base para futuras investigaciones, fue el desarrollado por Lewin, Lippitt y White en 1943.

Dicho estudio se desarrolló bajo tres enfoques:

- Estilo autocrático: es el líder que ejerce su influencia y poder de manera unilateral, en donde las decisiones se centralizan únicamente en él y solo da órdenes a los subordinados.
- Estilo democrático: es el estilo de líder que comparte el poder con los subordinados y les permite participar en la toma de decisiones, siendo así el coordinador de los esfuerzos del grupo, formando relaciones cordiales entre los participantes.
- Estilo laissez-faire: es el estilo de líder que es llamado también liberal, que deja hacer a los demás lo que ellos quieran, su posición frente a la toma de decisiones es pasiva y generalmente deja al grupo actuar y decidir según ellos lo crean más conveniente.

2.4.1 Estilos de Liderazgo Contemporáneos

Los enfoques de liderazgo tradicionales, tienen la característica que ignoran la importancia del líder como comunicador, lo cual es importante ya que es una manera en que los líderes ven y entienden a los demás y a los acontecimientos, y la capacidad que tienen los líderes de inspirar a otros a fin de que actúen más allá de sus intereses personales inmediatos (Robbins & Judge, 2013).

En esta sección se presentan dos estilos de liderazgo contemporáneos del liderazgo, que tienen en común que inspiran a sus seguidores por medio de palabras, ideas y comportamientos, los cuales son:

- Estilo de liderazgo transformacional: como indican Robbins & Judge (2013) inspiran a quienes lo siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario, el cual está formado por las dimensiones de:

- Influencia idealizada en base a atributos: que se refiere al tipo de líder carismático y son percibidos como poseedores de un alto grado de moralidad confianza e integridad.
- Motivación inspiradora: este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar el desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades.
- Consideración individual: en esta dimensión se incluye el cuidado, la empatía, y el proveer retos y oportunidades para los otros.
- Estimulación intelectual: esta dimensión el líder busca empoderar a otros para que piense acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades.
- Influencia idealizada por conducta: el líder obtiene la confianza de los seguidores centrándose en conductas específicas.

Los líderes transformacionales son más eficaces porque son más creativos y también animan a los que lo siguen a que también ejerzan su creatividad.

- Liderazgo Transaccional: este tipo de líder que consiste motivar a los seguidores mediante recompensas y castigos, que afirma que los sistemas sociales de trabajo funcionan mejor con una clara línea de mando, trabaja creando estructuras donde está claro lo que el líder quiere de sus subordinados y las recompensas que obtienen por seguir esas órdenes. (Los Recursos Humanos, 2020).

Este estilo de liderazgo está formado por las siguientes dimensiones:

- Recompensa contingente: Los líderes transaccionales vinculan el objetivo a las recompensas, clarifican las expectativas, proveen de recursos necesarios, establecen objetivos con consenso, y proveen varios tipos de recompensas por un desempeño exitoso. Establecen objetivos específicos, medibles, realistas y con tiempo determinado.

- Administración activa por excepción: Los líderes transaccionales controlan el trabajo de sus subordinados, verifican desviaciones a las reglas y aplican acciones correctivas para prevenir errores.
- Administración pasiva por excepción: Los líderes transaccionales intervienen solo cuando el desempeño no es el esperado.

2.5 Motivación

Para poder desarrollar el Trabajo Profesional de Graduación en su totalidad es necesario conocer la segunda variable objeto de estudio, la motivación, bajo la perspectiva laboral se citan diferentes autores para poder definirla.

2.5.1 Definición de motivación

“La motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras”. (Newstrom, 2011, pág. 116)

González (2008) indica que “es un proceso interno y propio de cada persona que refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo” esta definición nos indica que la motivación es un punto intermedio entre la personalidad del individuo y la forma en que realiza sus actividades dirigiendo sus conductas, actitudes y acciones hacia un propósito u objetivo deseable.

2.5.2 Principales teorías de motivación

Siguiendo la definición otorgada por el Diccionario de la Real Academia española en donde se indica que motivación es el conjunto de factores internos y externos que determinan las acciones de una persona, se han formulado diversas teorías a lo largo del tiempo, Stephen & Judge (2013) indican que se formularon cinco teorías que representan el fundamento de donde surgen las formas de motivación de los individuos, las teorías son las siguientes:

- **Teoría de la Jerarquización de necesidades**

Chiavenato (2017) Indica que esta teoría establecida por Abraham Maslow en 1943 quien es uno de los fundadores de la psicología humanista, integró en un solo modelo las

principales corrientes psicológicas, se basa en que cada ser humano se esfuerza por satisfacer necesidades escalonadas que se satisfacen desde los niveles inferiores a los superiores, las cuales son:

- Necesidades fisiológicas: comprenden la necesidad de alimento, agua, oxígeno, sueño, hambre, etc. es decir que estas se relacionan con el ser humano como ser biológico y si estas necesidades no se cubren de manera adecuada la persona dirige casi todas sus energías a satisfacerlas.

- Necesidades psicológicas: estas necesidades están enfocadas a preservar la salud, Maslow (1948) indica que “las siguientes necesidades psicológicas básicas: de seguridad, integridad y estabilidad; de amor y sentido de pertenencia; y de estima y respeto a sí mismo. Por añadidura, cada persona tiene necesidades de crecimiento: de materializar sus potencialidades y capacidades y de auto actualización”.

- Necesidades de seguridad: están vinculadas con las necesidades de sentirse seguro Maslow alude al menester del individuo de un entorno relativamente estable seguro y predecible para vivir, indica que “Las personas necesitan liberarse de temores, angustias y caos. Al igual que con las necesidades fisiológicas, la mayor parte de las personas requieren una sociedad estable, bien gobernada y que brinde protección. En las sociedades occidentales modernas, la necesidad de seguridad adquiere predominio sólo en situaciones de emergencia, como los desastres naturales, las epidemias y las revueltas” (Maslow, 1948)

- Necesidades de Estima: motivadas por la búsqueda de relaciones íntimas y de sentirnos parte de diversos grupos como la familia y compañeros. Estas necesidades, escribe Maslow, se ven cada vez más frustradas en una sociedad que, como la nuestra, privilegia la movilidad y el individualismo. Además, la frustración de estas necesidades suele ser una de las causas de la inadaptación psicológica.

- Necesidades de Autorrealización: Se les denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, aprovechar todo el potencial propio, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo. Se relaciona con las necesidades de estima. Podemos citar la autonomía, la independencia, el autocontrol, es decir aprender a explotar talentos y capacidades, lo cual varía de una persona a otra.

- **Teoría X y Y**

Esta teoría fue desarrollada por Douglas McGregor en el año 1966, Stephen y Judge (2013) indica que las personas tienen dos visiones diferentes una negativa en esencia llamada teoría X, que presupone que el trabajador es pesimista, rígido, perezoso, que evitan responsabilidades y que deben ser motivados a través del castigo, en contraparte está la teoría positiva denominada teoría Y, que se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante en la empresa siendo una persona dinámica, flexible y optimista, que consideran el trabajo como algo natural y la persona acepta y busca la responsabilidad y como todo esto ayuda a maximizar la motivación de un individuo en una empresa.

- **Teoría de los dos factores**

Esta teoría fue desarrollada por Frederick Herzberg, el cual tenía el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal.

Parte de la premisa que la relación de un trabajador con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia su trabajo determina su éxito o su fracaso. (Robbins & Judge, 2013)

Los dos factores a los que se refiere la teoría son los factores de motivación e higiene, ya que relaciona los factores intrínsecos con la satisfacción laboral y los extrínsecos con la insatisfacción.

Mónica Sum, en su tesis de grado menciona sobre los factores intrínsecos que son los motivacionales, dentro de ellos podemos encontrar: el reconocimiento, responsabilidad, el trabajo en sí, la realización personal o logro, el progreso o ascenso, así también hace mención sobre los factores extrínsecos sol los de higiene, dentro de los cuales podemos catalogar la política de la empresa, condiciones de trabajo, status, salario, seguridad en el puesto, etc. (2015 p. 20)

- **Teoría de necesidades de McClelland**

Robbins y Coulter (2013) definen esta teoría desarrollada por David McClelland, la cual se desarrolla con base a tres necesidades, las cuales son la necesidad de logro, poder y afiliación y que ayudan a explicar la motivación y son las siguientes:

  - Necesidad de logro: esta necesidad está relacionada con el impulso por salir adelante, es la motivación para triunfar y sobresalir en relación con un conjunto de estándares.
  - Necesidad de poder: es la necesidad de hacer que otros se comporten de manera diferente a las que se hubieran comportado en situaciones diferentes.
  - Necesidad de afiliación: es el deseo de relaciones interpersonales cercanas y de amistad.

2.5.3 Modelos de motivación

Sum Mónica, en su tesis de grado (2015) indica que la motivación implica conducir los esfuerzos de las personas hacia diferentes direcciones específicas, así como encontrar elementos que canalicen el esfuerzo, energía y la conducta de los colaboradores hacia el logro de sus objetivos, a través de tres enfoques teóricos que son:

- Modelo Mecanicista: Este modelo indica que supuestamente el dinero es un motivador universal y que, por lo tanto, los colaboradores canalizaran su energía hacia lo que la empresa quiere ante un incentivo económico de suficiente valor.

- Modelo conductista: Modelo que parte que toda conducta del individuo o de los colaboradores, puede ser incentivada a los estímulos adecuados. Con base en lo anterior, se desprenden las teorías de contenido, que agrupa teorías que consideran

todo lo importante que puede motivar a sus colaboradores; teorías de proceso: que consideran los procesos por los cuales las personas pueden motivarse.

2.5.4 Técnicas de motivación

Ricardo Perret (2016) indica que los incentivos son estímulos adicionales que contribuyen a sentirte inspirado, reforzar la motivación y enfocarte en los objetivos.

La motivación puede estar en la persona pero puede no ser la suficiente para que los objetivos se logren justo a tiempo, o para que se alcancen plenamente, es así como las empresas deben comprender que todas las personas necesitan incentivos que estimulen la motivación de los trabajadores los cuales pueden ser monetarios pero también emocionales y simbólicos, y estos últimos son incluso más poderosos en la psicología de la persona, teniendo en cuenta que donde hay motivación habrá creatividad e ideas nuevas y poderosas, esto en conjunto ayuda al logro de los objetivos ya planteados.

Es por ello, que para mejorar este aspecto se debe primero conocer las metas de los trabajadores, tanto laborales como personales, y así poder vincular las acciones de la empresa con los objetivos organizacionales, esto se logra mediante diversas técnicas como lo son:

- Adecuación del trabajador a su puesto de trabajo, es decir que esté capacitado para realizar las funciones de su puesto de trabajo.
- Integración y acogida de nuevos empleados con el fin de que todos los trabajadores se sientan integrados y parte de la empresa.
- Valoración correcta salarial y económica, a través de equidad salarial y una valorización adecuada de los puestos de trabajo.
- Incentivos y premios, pudiendo ser como se ha mencionado anteriormente monetarios o no monetarios.
- Condiciones de trabajo adecuadas.
- Formación y desarrollo profesional
- Evaluación del desempeño,

- Inspiración para sacar lo mejor del trabajador siendo capaz de descubrir las fortalezas de una persona y sacar su máximo provecho.

De acuerdo con lo anterior y tomando como base lo expuesto por Hernández Cruz (2019) en su artículo “Motivación y desempeño laboral”, se determina que existen múltiples fuentes de motivación las cuales son:

- Fisiológicas: se originan en las necesidades fisiológicas y los procesos de autorregulación del organismo.
- Sociales: son adquiridos en el curso de la socialización dentro de una cultura en la que se desenvuelve la persona, y se derivan de las relaciones interpersonales, las reglas y valores sociales.
- Psicológicas: se desarrollan mediante procesos de aprendizaje, solamente aparecen cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas, este tipo de motivación varía de un individuo a otro y está en función de experiencias previas.

Entonces siguiendo las definiciones de los autores citados, la motivación se relaciona directamente con la actividad laboral y debe ser practicada continuamente para mantener el despierto el interés de los colaboradores, esto debido a que ellos pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en una organización. Nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de organizaciones, las cuales determinan que los individuos dependan cada vez más de las actividades en grupo.

3. Metodología

La metodología contiene la explicación y definición de las técnicas, métodos e instrumentos utilizados para llevar a cabo la presente investigación sobre Estilo de Liderazgo y Motivación laboral de los colaboradores de una empresa financiera.

3.1 Planteamiento del Problema

¿Cuál es el estilo de liderazgo de los jefes de área y el perfil motivacional de los colaboradores de la empresa objeto de estudio?

3.2 Definición del problema

En la actualidad las empresas demuestran un alto grado de competitividad y productividad, pero dichos objetivos no pueden alcanzarse por sí solos, necesita de personas motivadas que sean guiadas por un líder de calidad, es allí donde existe la clave del éxito que se logra con pequeñas acciones progresivas que eleve el nivel de motivación de los colaboradores. (Urizar 2016)

Este proceso debe ser guiado por un líder de calidad es por ello que la empresa debe contar con las personas calificadas para ocupar esos puestos, cuando se habla de liderazgo se refiere a las cualidades que posee las personas al momento de dirigir un equipo de trabajo y la influencia que ejerce en ellos y sobre cómo esta influencia afecta en la motivación laboral dentro de la corporación, que a su vez es determinante para el logro de los objetivos institucionales.

3.3 Delimitación del problema

La investigación planteada se llevó a cabo dentro de los límites de tiempo, espacio y universo que se presentan a continuación:

3.3.1 Punto de vista de la investigación:

La investigación planteada se abordó desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos.

3.3.2 Alcances y límites:

El estudio se realizó en las oficinas centrales de una empresa financiera.

3.3.3 Ámbito histórico:

La investigación se realizó durante el período de febrero a julio del año 2020.

3.3.4 Ámbito geográfico

La investigación se realizó en las oficinas centrales de la empresa financiera ubicadas en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.3.5 Unidad de análisis

La investigación se planteó a realizar en el área de tarjetas de crédito con una población de 125 colaboradores divididos en 7 áreas de una empresa financiera ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala, sin embargo, debido a la situación en la que el país se encuentra derivado de la pandemia COVID-19, las empresas se han visto en la necesidad de reducir personal, o acudir a medidas que coadyuven a llevar sus actividades de la forma más regular posible, a pesar de que la unidad de análisis no fue sujeta a suspensión de labores el personal se ha visto reducido a trabajar por turnos y en la modalidad home office, o bien han brindado períodos de vacaciones para los que tengan mayor dificultad de presentarse a laborar, debido a ello la población objeto de estudio se ve reducida a únicamente 92 colaboradores que tuvieron acceso a responder las encuestas propuestas

3.4 Justificación de la investigación

Con la presente investigación se buscó la identificación del estilo de liderazgo que se practica dentro de la empresa financiera y conocer el grado de motivación laboral que presentan sus colaboradores y cómo esto repercute principalmente en las relaciones interpersonales que se desarrollan en el ambiente de trabajo y si las labores contribuyen a mantener un clima organizacional positivo, armonioso y productivo, lo cual no se puede lograr si no se desarrolla un liderazgo efectivo en las áreas de trabajo.

Estudiar el liderazgo es importante ya que es la pieza clave para la supervivencia de cualquier organización tomando en cuenta que se centra en la capacidad para saber guiar y dirigir a través de procesos de interacción entre los miembros de un grupo interesado en el progreso de la organización para la que se trabaja ya que el estilo de líder que se tenga será el responsable de la consecución de los objetivos de una manera mucho más efectiva y rápida. (Economía Tic, 2013).

La motivación laboral supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también como una forma de mantener un ambiente agradable y proactivo. En el pasado, las empresas prestaban poca atención a la motivación laboral porque lo consideraban una pérdida de tiempo, al igual que la formación laboral. Esto hizo que muchas empresas se estancaran y se volvieran poco competitivas. Pero a medida que el mercado se hacía más competitivo, también se le fue dando importancia a tener empleados motivados, lo cual se ve reflejado en diversos beneficios como lo son: mejor imagen de la empresa, mayor compromiso y rendimiento de los colaboradores, se eleva la competitividad organizacional, se tienen más y mejores ideas de mejora, es decir tener empleados motivados hace que ellos se ocupen mejor de las actividades de la empresa. (Escuela de Organización Industrial, 2015).

3.5 Objetivos

Los objetivos constituyen el fin que se pretenden alcanzar con el desarrollo de la investigación sobre Estilo de liderazgo y motivación laboral en la empresa financiera, a continuación se presenta el planteamiento del objetivo general y objetivos específicos:

3.5.1 Objetivo general

Determinar los estilos de liderazgo ejercidos por los Jefes de Área, así como los factores de motivación laboral en los colaboradores de una empresa financiera.

3.5.2 Objetivos específicos

- Identificar las dimensiones de liderazgo predominantes en los jefes de área de la empresa financiera.

- Determinar los principales factores motivacionales que los colaboradores necesitan recibir de parte de su líder.
- Identificar los estilos de liderazgo predominante en las jefaturas de la empresa financiera

3.6 Métodos, técnicas e instrumentos

Para efectos de lograr el cumplimiento de los objetivos y poder desarrollar la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

3.6.1 Métodos

Teniendo como base a Sampieri en su libro Metodología de la Investigación en el capítulo 5, año 2014, se define que el presente estudio es de alcance descriptivo, ya que tiene como propósito explicar las propiedades y características de los perfiles de los grupos de personas estudiados, y solo pretende recoger información de manera independiente relacionada con los conceptos de Estilo de liderazgo y motivación laboral con el fin de brindar un resultado que facilite su análisis.

3.6.2 Técnicas

Para obtener la información con la que se determinaron las particularidades de los estilos de liderazgo y la motivación laboral en la empresa financiera, se utilizaron las técnicas siguientes:

- Documental: Se utilizará la técnica de la lectura y el subrayado al momento de recolectar y estudiar la información bibliográfica y documental relacionada con el problema objeto de estudio. Para posteriormente consultar documentos electrónicos como artículos, así como registros estadísticos primarios y secundarios obtenidos.
- De campo: por medio de la utilización de cuestionario que ayuda a medir y registrar los acontecimientos relacionados con el objeto de estudio, de igual forma se utilizará la entrevista estructurada, basada en una serie de preguntas predeterminadas e invariables que deben responder todos los sujetos de la muestra esto facilitará la unificación de criterios y se utilizará para determinar la opinión de trabajadores y de los supervisores para conocer el estilo de liderazgo y el nivel de motivación.

3.6.3 Instrumentos

Los instrumentos utilizados para el desarrollo de la investigación fueron dos variantes, los cuales se detallan a continuación:

- **Cuestionario MLQ-5X: LIDERAZGO**

Es la herramienta de evaluación desarrollada por Bass y Avolio (1995), siendo la versión más reciente y reducida del Multifactorial Leadership Questionnaire, fundamentada teóricamente en las ideas de Bass (1985) sobre el liderazgo transformacional. Este cuestionario ha sido ampliamente usado en el ámbito de las organizaciones en las dos últimas décadas, ya que su fiabilidad y validez han sido avaladas por numerosos estudios.

Este cuestionario evalúa 9 factores asociados a 3 estilos de liderazgo: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo-evitador. En función de su puntuación en estos factores saldrá a la luz su estilo de liderazgo. Además incluye la evaluación de variables organizacionales, tales como el esfuerzo extra que los empleados están dispuestos a realizar, la eficacia del líder y la satisfacción de los empleados con él.

Se trata de un cuestionario auto-administrado conformado por 45 ítems — 36 de los cuales valoran el estilo de liderazgo y 9 las variables organizacionales mencionadas —; son de escala de acuerdo tipo Likert con 5 puntos — de 0 como nada de acuerdo y hasta 4 como totalmente de acuerdo — y su aplicación dura aproximadamente unos 20 minutos. Se puede emplear de dos modos, aplicándolo sobre el propio líder y sus concepciones sobre su estilo de liderazgo, o sobre sus seguidores y las concepciones que tienen éstos sobre el estilo de su líder.

En la presente investigación el cuestionario se aplicó sobre el propio líder a cargo de las áreas que componen la empresa y su propia impresión sobre el estilo de liderazgo que ejerce en su equipo de trabajo.

- **Cuestionario MbM, Gestión por Motivación**

Este cuestionario elaborado por Marshall Sashkin, Ph. D en su tercera edición, consta de una serie de afirmaciones que pueden reflejar o no la percepción que los colaboradores tengan sobre su trabajo y vida laboral, expresa en qué medida las afirmaciones describen el punto de vista personal y los sentimientos para ayudar a descubrir y entender los factores más importantes en la vida laboral de cada uno.

El cuestionario evalúa cuatro escalas de motivación basado en la teoría de necesidades de Abraham Maslow:

- Necesidades de Protección y seguridad: se centran en la seguridad económica y personal e incluyen la consecución de un nivel de vida razonable.
- Necesidades sociales y de pertenencia: están relacionadas con la interacción social, la identidad con el grupo, la necesidad de amistad y contactos personales significativos y la necesidad de amor e intimidad con otra persona.
- Necesidades de autoestima: se refiere a la necesidad de sentirse una persona valiosa y respetarse a sí mismo.
- Necesidades de autorrealización: se refieren al deseo del individuo de desarrollar todo su potencial, de “ser todo lo que uno puede llegar a ser”.

Cada una de las cuatro escalas del Cuestionario MbM tiene un mínimo de 5 y un máximo de 25 puntos, la escala se representa por letras que tienen el orden siguiente:

C	=	Estoy Completamente de Acuerdo
B	=	Estoy Básicamente de Acuerdo
P	=	Estoy Parcialmente de Acuerdo
S	=	Solo estoy un poco de Acuerdo
N	=	No estoy de Acuerdo

Las puntuaciones altas, de 20 o más indican que las motivaciones medidas son muy importantes para el evaluado, entre 15 y 19 puntos indican que son relativamente importantes; entre 10 y 14 puntos, que son escasamente importantes y una puntuación baja, por debajo de 10, muestra que no son en absoluto importantes.

Las escalas están compuestas por un determinado grupo de preguntas, se le asigna el punteo según la opción seleccionada por ejemplo si la respuesta a la pregunta 1 fue “P” – Parcialmente de acuerdo trazaría un círculo en el número “3” de la celda del recuadro 1:

Figura No. 1 Escala de medición

Cuestionario MbM

	1. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	2. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	3. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	4. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
	5. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	6. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	7. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	8. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
	9. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	10. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	11. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	12. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
	13. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	14. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	15. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	16 . C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
	17. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	18. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	19. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	20. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
TOTAL				
	Necesidades de protección y seguridad	**Necesidades sociales y de pertenencia**	**Necesidades de autoestima**	**Necesidades de autorrealización**

Fuente: Ficha técnica de aplicación de Cuestionario MbM por Marshall Sashkin

La representación gráfica de las puntuaciones se realizan en el recuadro siguiente para determinar en qué nivel se encuentra, tomando en cuenta el total de cada

columna hasta formar el gráfico que refleje la importancia que le brinda a cada escala de medición.

Figura No. 2
Representación gráfica de las puntuaciones
Cuestionario Mbm

IMPORTANCIA	Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
Muy alta	24	24	24	25
Alta	22	21	21	23
Media	18	18	18	20
Baja	14	13	14	16
Muy baja	9	8	8	11

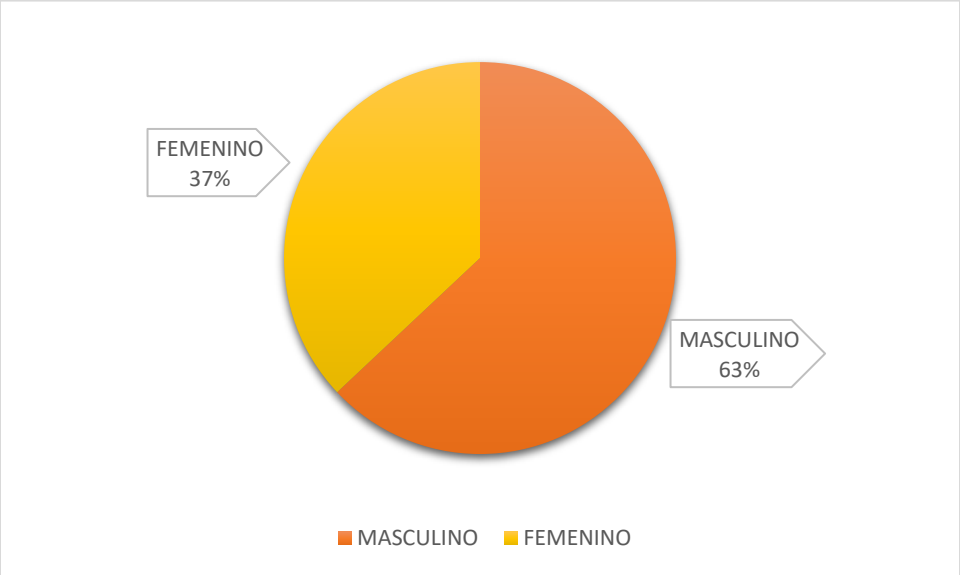
Fuente: Ficha técnica de aplicación de Cuestionario MbM por Marshall Sashkin

4. Discusión de Resultados

Con la aplicación de los instrumentos para la recolección de datos e información, se procedió a realizar el análisis correspondiente que constituyen el núcleo del presente Trabajo Profesional de Graduación y de donde se determinan las conclusiones a las que llega con la investigación sobre estilo de liderazgo y motivación laboral de los colaboradores de la empresa financiera.

4.1 Resultados sociodemográficos

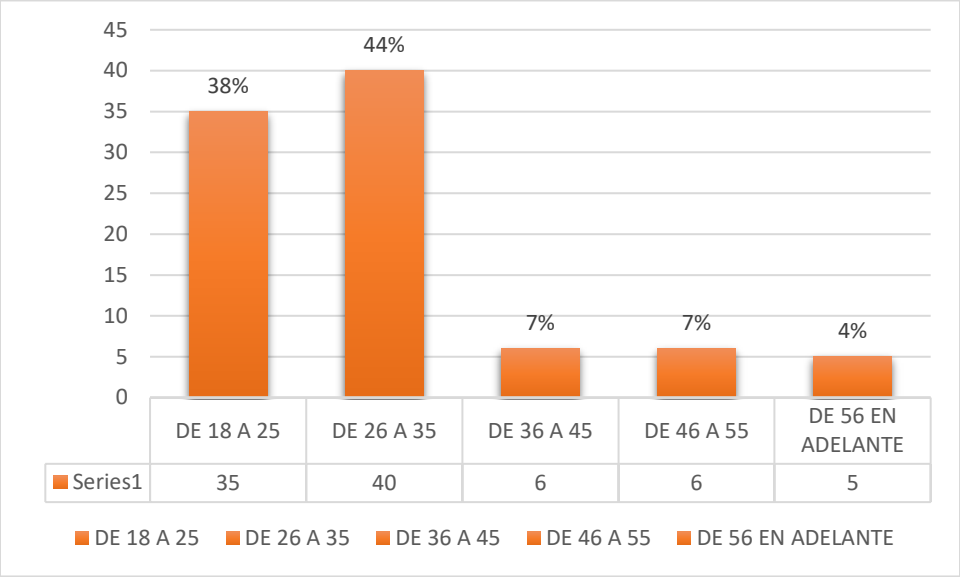
Gráfica No. 1 Género de la población



Fuente: elaboración propia con base a los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados durante el mes de julio del año 2020.

Las gráficas y cuadros estadísticos de estilo de liderazgo y motivación laboral predominante, fueron analizados en una población de 92 colaboradores de los cuales 58 (63%) fueron hombres y 34 (37%) fueron mujeres, según se puede apreciar en la gráfica.

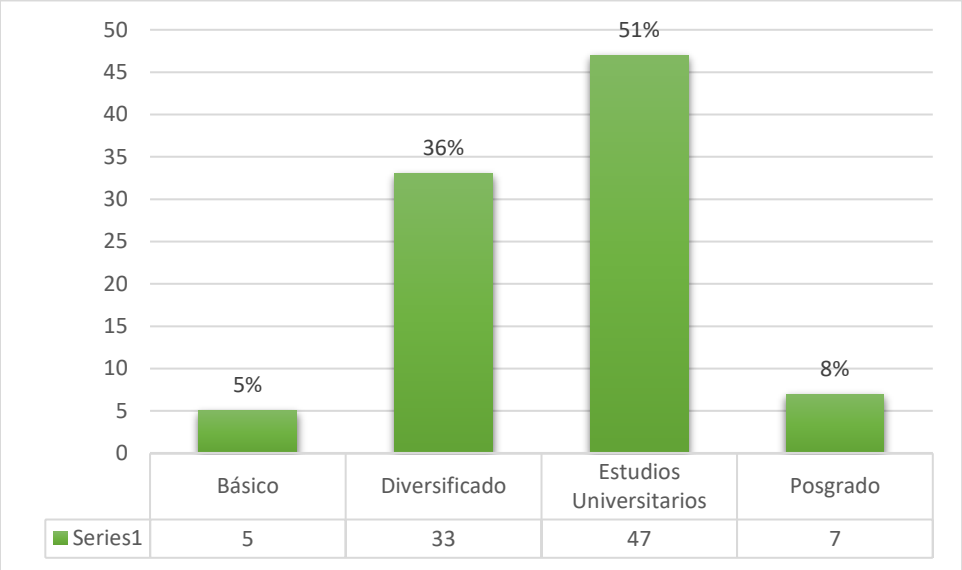
Gráfica No. 2 Edades de la población



Fuente: elaboración propia con base a los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados durante el mes de julio del año 2020.

Con relación a la edad de las personas encuestadas, las edades comprendidas entre 26 a 35 años, representan el 44% de la población, y entre 18 y 25 años representan el 38% de la población, son los rangos en donde se concentra la mayor cantidad de colaboradores, lo cual es un indicativo que los puestos de trabajo en la empresa financiera son ocupados por personal relativamente joven, mientras que el 4% de la población sobrepasa los 56 años lo cual indica que las oportunidades laborales para este sector de la población se ven disminuidas.

Gráfica No. 3 Nivel Académico

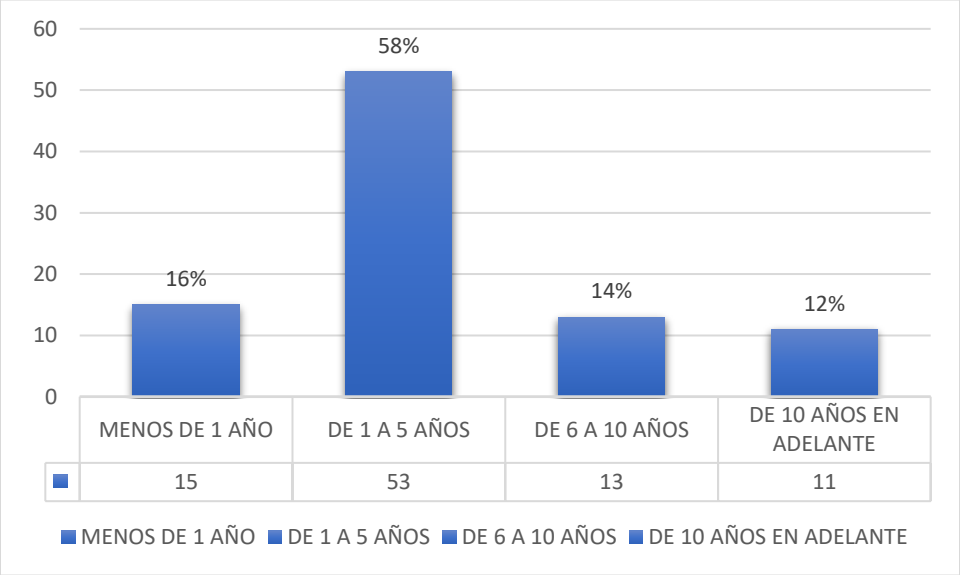


Fuente: elaboración propia con base a los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados durante el mes de julio del año 2020.

Con relación al nivel académico de los colaboradores encuestados de la empresa objeto de estudio, el 51% posee estudios universitarios avanzados o culminados, 7 personas que constituyen el 8% de la población tienen estudios de posgrado se destaca que este porcentaje de la población lo constituyen las jefaturas de la empresa por lo que se tiene personal preparado no solo con experiencia sino a nivel cognitivo para estar al frente de los colaboradores en las áreas de trabajo.

El 36% de la población posee únicamente estudios a nivel diversificado, lo cual reduce sus posibilidades de crecimiento debido a que la empresa toma en cuenta el nivel académico y el deseo de superación de sus colaboradores para optar a planes de carrera y sucesión debido a que la empresa socializa oportunidades de crecimiento a las que pueden optar si tienen el respaldo no solo de la experiencia sino del nivel académico, para no solo desarrollar y apoyar en el crecimiento individual a los colaboradores sino que sea un crecimiento integral junto con la organización.

Gráfica No. 4 Antigüedad en la Organización

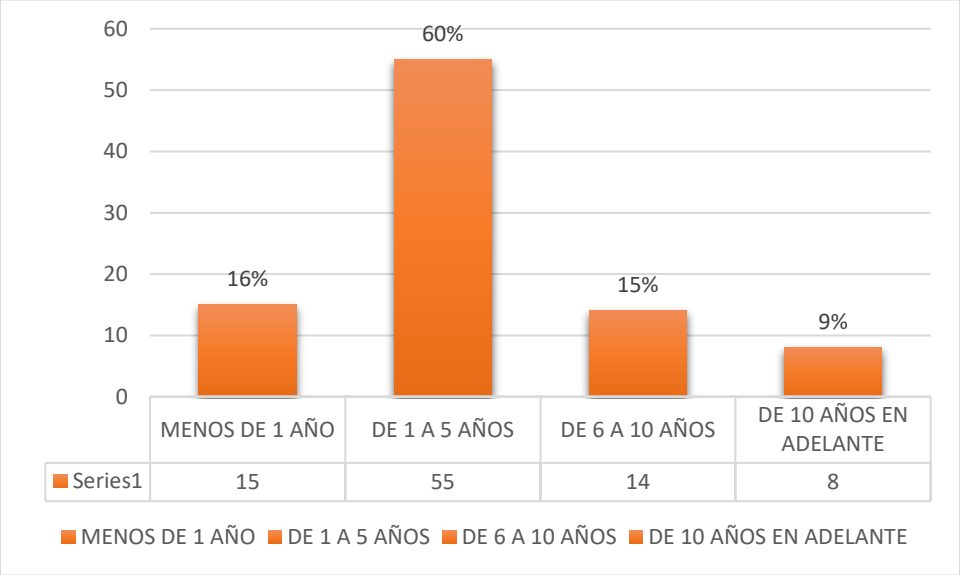


Fuente: elaboración propia con base a los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados durante el mes de julio del año 2020.

Dentro de los resultados encontrados la empresa financiera en su mayoría los colaboradores tienen de 1 a 5 años de antigüedad constituyendo el 58% de la población, un 16% es personal de nuevo ingreso, un significativo 14% lleva más de 6 años laborando en la institución, y el restante 12% tienen más de 10 años de laborar en la institución lo cual resalta la estabilidad laboral que la empresa tiene, y la solidez que ofrece a sus colaboradores en su puesto de trabajo.

Teniendo en cuenta la información anterior cabe destacar que los colaboradores pueden tener continuidad laboral dentro de la empresa, lo que permite que tengan un amplio rango de experiencia y desarrollen conocimientos para mejorar procesos y mantener o mejorar su desempeño dentro de la empresa.

Gráfica No. 5 Tiempo en puesto de Trabajo



Fuente: elaboración propia con base a los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados durante el mes de julio del año 2020.

En la empresa objeto de estudio se refleja que el 60% de su población tiene de 1 a 5 años de experiencia en su puesto de trabajo lo cual constituyen 55 colaboradores, el 16% de su personal es de nuevo ingreso ya que poseen menos de 1 año de experiencia, un significativo 15% tienen de 6 a 10 años en su puesto de trabajo; mientras que el restante 9% de la población tienen más de 10 años de experiencia en el puesto de trabajo que ocupan.

Con el fin de elevar el desempeño y la productividad es importante que el tiempo ocupado en el puesto de trabajo sea aprovechado de la mejor manera, ya que se debe encontrar el equilibrio para que el personal se desarrolle, pero también pueda rotar de manera que eleve su aprendizaje.

4.2 Aplicación de instrumentos

Para conocer de mejor manera los sujetos de estudio de la unidad de análisis se tienen como base las variables demográficas anteriormente descritas.

El cuestionario MLQ-5X, fue aplicado a 7 personas quienes constituyen los jefes de las áreas de la empresa financiera, oscilan entre las edades de 36 a 55 años de edad, con estudios de posgrado, con un rango de 6 a más de 10 años laborando en la institución y el 70% de ellos tienen de 3 a 6 años en su puesto de trabajo.

Por su parte, el cuestionario MbM Gestión por Motivación fue aplicado a las 92 personas que constituyen la población estudiada, para medir las motivaciones internas y de esta manera encontrar la más importante para el equipo de trabajo, así se conocerá qué es lo que los empleados desean y qué los motiva.

4.2.1 Resultados Estilo de Liderazgo de Jefes de Área

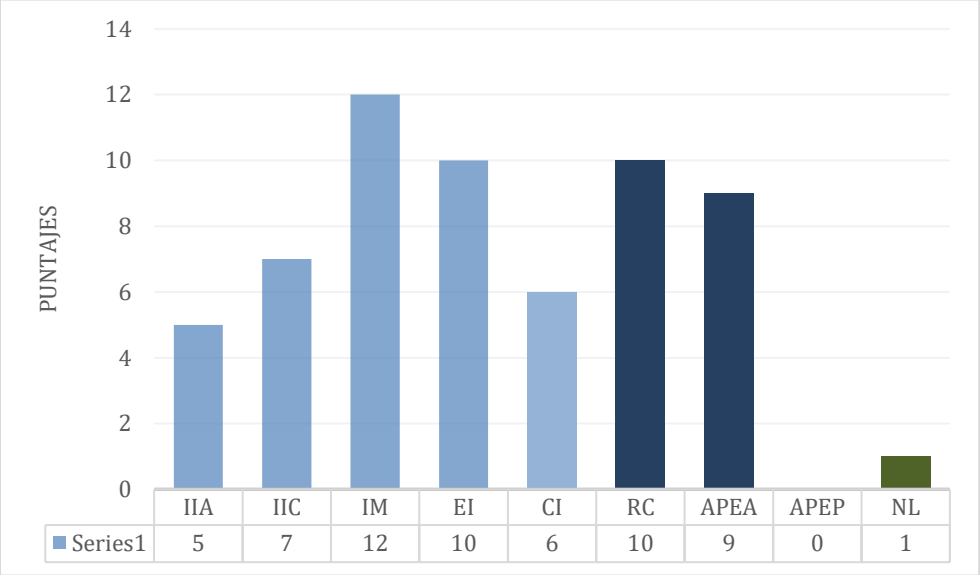
Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ-5X

Tabla No. 1 **Estilo de Liderazgo Jefatura de Cobros**

ESTILO DE LIDERAZGO		Siglas	Puntaje Total
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Influencia Idealizada con base a atributos	IIA	5
	Influencia Idealizada por Conducta	IIC	7
	Inspiración Motivacional	IM	12
	Estimulación intelectual	EI	10
	Consideración individual	CI	6
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa contingente	RC	10
	Dirección por excepción Activa	DPE-A	9
	Dirección por excepción Pasiva	DPE-P	0
NO LIDERAZGO	Liderazgo Laissez-faire	LF	1

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de julio de 2020

Gráfica No. 6 Estilo de Liderazgo Jefatura de Cobros



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de julio de 2020

Interpretación

Como se puede observar en la gráfica No. 1, el estilo de liderazgo predominante en el Jefe del área de cobros es Liderazgo Transformacional bajo la dimensión de Inspiración Motivacional, que según Bass y Avolio (1994) indican que, es un líder capaz de motivar a los miembros de su equipo, proporciona significado a su trabajo y formula una visión de futuro atractiva para los colaboradores y la empresa. Su principal mecanismo de motivación es la comunicación efectiva con sus seguidores, transmitiendo su perspectiva y la forma de alcanzar los objetivos de manera estimulante para comprometer a su equipo con la misión y visión de la empresa.

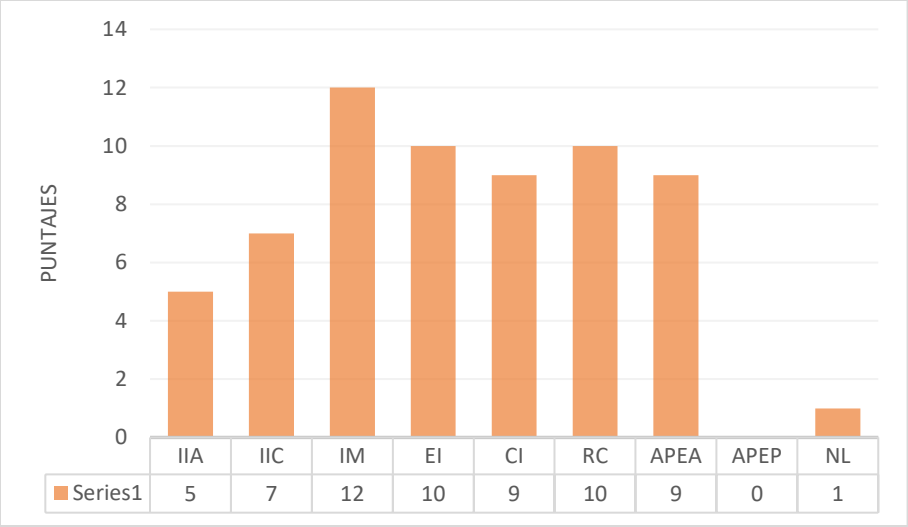
Posee también altos índices de liderazgo en el área de Estimulación Intelectual y Recompensa Contingente, lo cual significa que incita al equipo a aportar nuevas ideas y soluciones.

Tabla No. 2 Estilo de Liderazgo Jefatura Atención al Cliente

ESTILO DE LIDERAZGO		Siglas	Puntaje Total
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Influencia Idealizada con base a atributos	IIA	5
	Influencia Idealizada por Conducta	IIC	7
	Inspiración Motivacional	IM	12
	Estimulación intelectual	EI	10
	Consideración individual	CI	9
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa contingente	RC	10
	Dirección por excepción Activa	DPE-A	9
	Dirección por excepción Pasiva	DPE-P	0
NO LIDERAZGO	Liderazgo Laissez-faire	LF	1

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de julio de 2020

Gráfica No. 7 Estilo de Liderazgo Jefatura de Atención al Cliente



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de julio de 2020

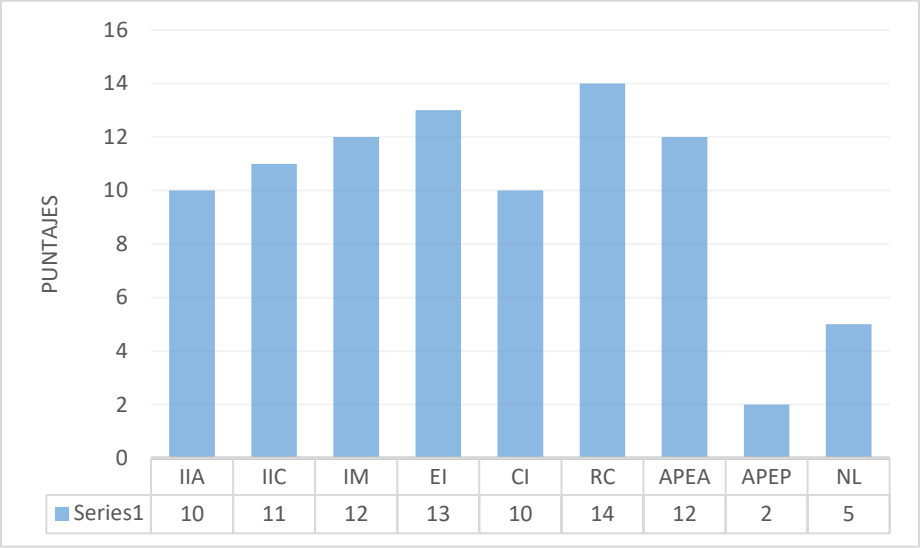
Como se puede observar en la gráfica No. 2, el estilo de liderazgo predominante en el Jefe del área es Liderazgo Transformacional en su dimensión de Inspiración Motivacional, que según Bass y Avolio (2006) indican que es un líder capaz de motivar a los miembros de su equipo, proporciona significado a su trabajo y formula una visión de futuro atractiva para los colaboradores y la empresa, mediante la persuasión basada en el entusiasmo y optimismo.

Tabla No. 3 Estilo de Liderazgo Área de Contabilidad

ESTILO DE LIDERAZGO		Siglas	Puntaje Total
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Influencia Idealizada con base a atributos	IIA	10
	Influencia Idealizada por Conducta	IIC	11
	Inspiración Motivacional	IM	12
	Estimulación intelectual	EI	13
	Consideración individual	CI	10
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa contingente	RC	14
	Dirección por excepción Activa	DPE-A	12
	Dirección por excepción Pasiva	DPE-P	2
NO LIDERAZGO	Liderazgo Laissez-faire	LF	5

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de julio de 2020

Gráfica No. 8 Estilo de Liderazgo Jefatura de Contabilidad



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de julio de 2020.

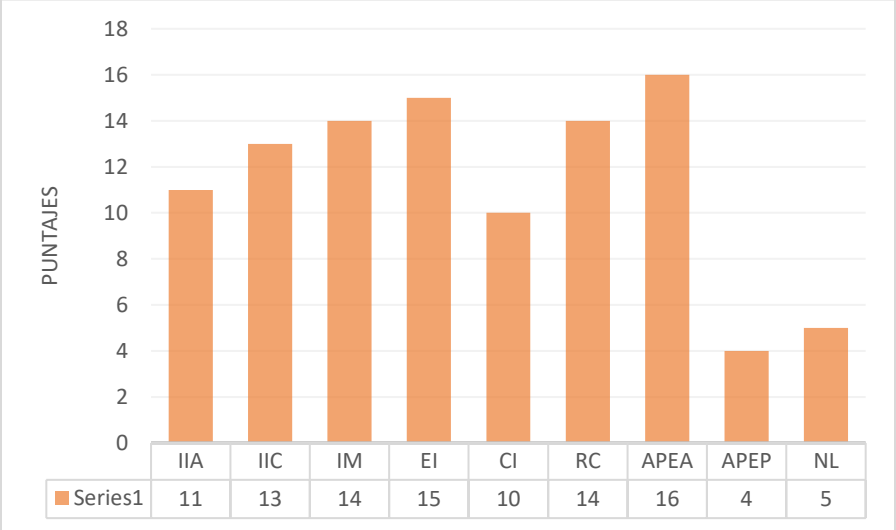
En la gráfica anterior se puede observar que el liderazgo predominante en el jefe de área es Líder Transaccional en su dimensión de Recompensa Contingente, que Bass y Avolio (2006) indican que se basa en el auto-reforzamiento de la conducta del subordinado en donde si logra cumplir con las actividades y el rol para el cuál fue contratado obtendrá las recompensas materiales por parte de la organización y del líder, lo cual conlleva a mejorar su satisfacción y autoestima.

Tabla No. 4 Estilo de liderazgo Jefatura de Cumplimiento

ESTILO DE LIDERAZGO		Siglas	Puntaje Total
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Influencia Idealizada con base a atributos	IIA	11
	Influencia Idealizada por Conducta	IIC	13
	Inspiración Motivacional	IM	14
	Estimulación intelectual	EI	15
	Consideración individual	CI	10
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa contingente	RC	14
	Dirección por excepción Activa	DPE-A	16
	Dirección por excepción Pasiva	DPE-P	4
NO LIDERAZGO	Liderazgo Laissez-faire	LF	5

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de julio de 2020.

Gráfica No. 9 Estilo de Liderazgo Jefatura de Cumplimiento



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de julio de 2020.

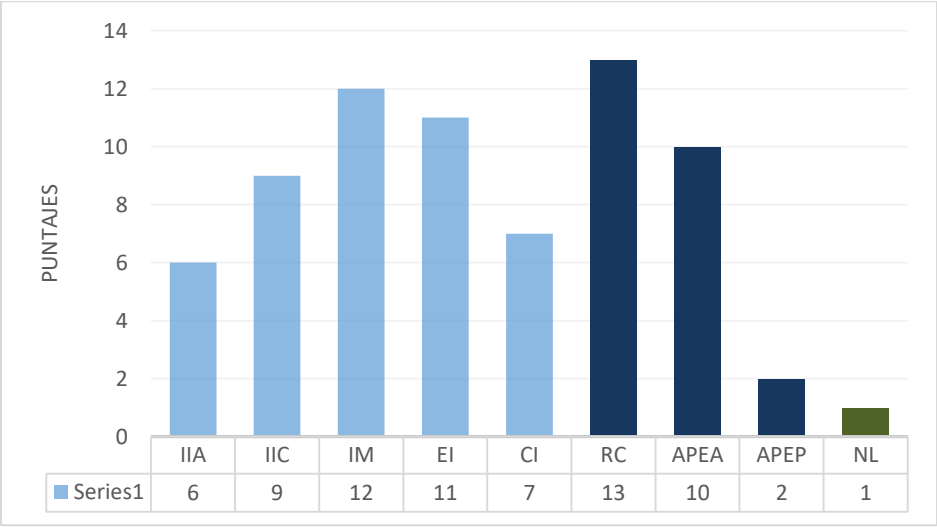
Como se puede observar en la gráfica anterior el liderazgo predominante en el jefe de área es Líder Transaccional en su dimensión de Administración Activa Por Excepción, Bass y Avolio (2006) el líder se concentra en las irregularidades, los errores y llama la atención sobre ellos, los monitorea activamente.

Tabla No. 5 Estilo de liderazgo Jefatura de Custodio

ESTILO DE LIDERAZGO		Siglas	Puntaje Total
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Influencia Idealizada con base a atributos	IIA	6
	Influencia Idealizada por Conducta	IIC	9
	Inspiración Motivacional	IM	12
	Estimulación intelectual	EI	11
	Consideración individual	CI	7
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa contingente	RC	13
	Dirección por excepción Activa	DPE-A	10
	Dirección por excepción Pasiva	DPE-P	2
NO LIDERAZGO	Liderazgo Laissez-faire	LF	1

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de julio de 2020.

Gráfica No. 10 Estilo de liderazgo Jefatura de Custodio



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de julio de 2020.

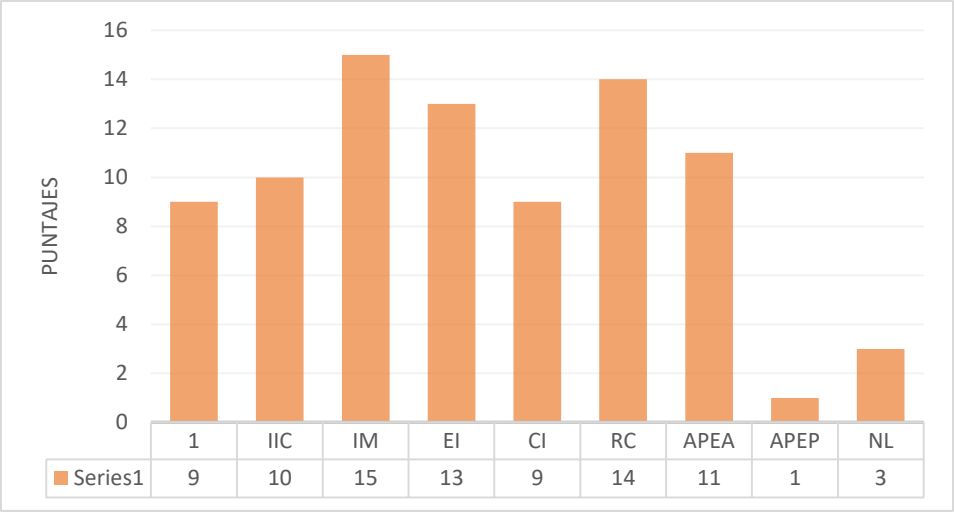
Basados en los datos de la gráfica No. 6, se determina que el estilo de liderazgo predominante en la jefatura es el líder transaccional en su dimensión de Recompensa Contingente que según Bass y Avolio (2006) se basa en el auto-reforzamiento de la conducta del subordinado en donde si el colaborador cumple con las funciones para las cuales fue contratado obtendrá las recompensas materiales por parte de la organización y el líder, utiliza formas propias de motivar como el reconocimiento verbal o felicitaciones.

Tabla No. 6 Estilo de Liderazgo Jefatura de Troquelado

ESTILO DE LIDERAZGO		Siglas	Puntaje Total
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Influencia Idealizada con base a atributos	IIA	9
	Influencia Idealizada por Conducta	IIC	10
	Inspiración Motivacional	IM	15
	Estimulación intelectual	EI	13
	Consideración individual	CI	9
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa contingente	RC	14
	Dirección por excepción Activa	DPE-A	11
	Dirección por excepción Pasiva	DPE-P	1
NO LIDERAZGO	Liderazgo Laissez-faire	LF	3

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de julio de 2020.

Gráfica No. 11 Estilo de Liderazgo Jefatura de Troquelado



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de julio de 2020.

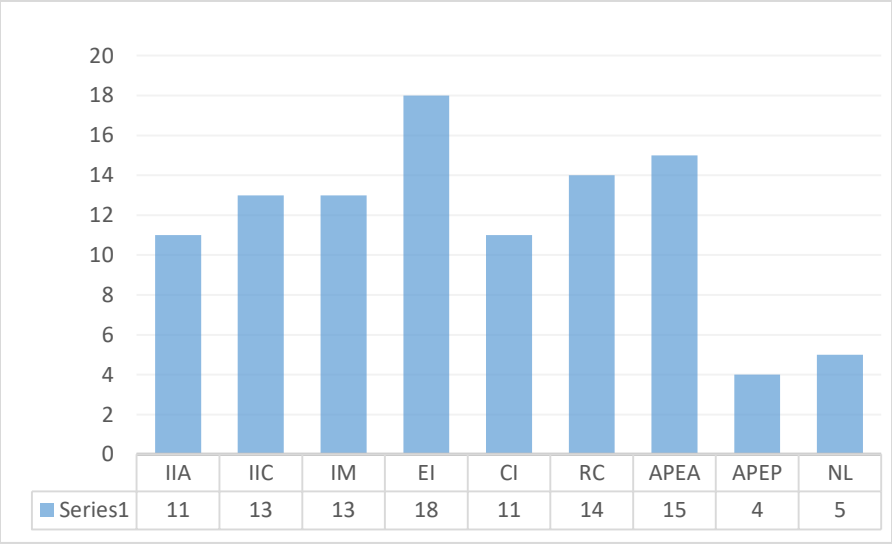
Con los datos anteriores se determina que el estilo de liderazgo predominante en la jefatura es el líder transaccional en su dimensión de Recompensa Contingente el cual es basado en el auto-reforzamiento de la conducta del subordinado en donde si el colaborador cumple con las funciones para las cuales fue contratado obtendrá las recompensas materiales por parte de la organización y el líder, utiliza formas propias de motivar como el reconocimiento verbal o felicitaciones.

Tabla No. 7 Estilo de liderazgo Jefatura de Riesgos

ESTILO DE LIDERAZGO		Siglas	Puntaje Total
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Influencia Idealizada con base a atributos	IIA	
	Influencia Idealizada por Conducta	IIC	
	Inspiración Motivacional	IM	
	Estimulación intelectual	EI	
	Consideración individual	CI	
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa contingente	RC	
	Dirección por excepción Activa	DPE-A	
	Dirección por excepción Pasiva	DPE-P	
NO LIDERAZGO	Liderazgo Laissez-faire	LF	

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de julio de 2020.

Gráfica No. 12 Estilo de liderazgo Jefatura de Riesgos



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en el formulario de Liderazgo MLQ-5X, aplicado en el mes de julio de 2020.

Como se observa en la gráfica anterior el estilo de liderazgo predominante en el jefe del área es Transformacional en su dimensión de Estimulación Individual, Bass y Avolio (2006) indican que es el líder que incita al equipo a aportar nuevas ideas y soluciones a los problemas y que adopten un enfoque crítico y creativo, promoviendo su desarrollo intelectual, aplicando la conceptualización, comprensión y discernimiento individual, contribuyendo así a su independencia y autonomía.

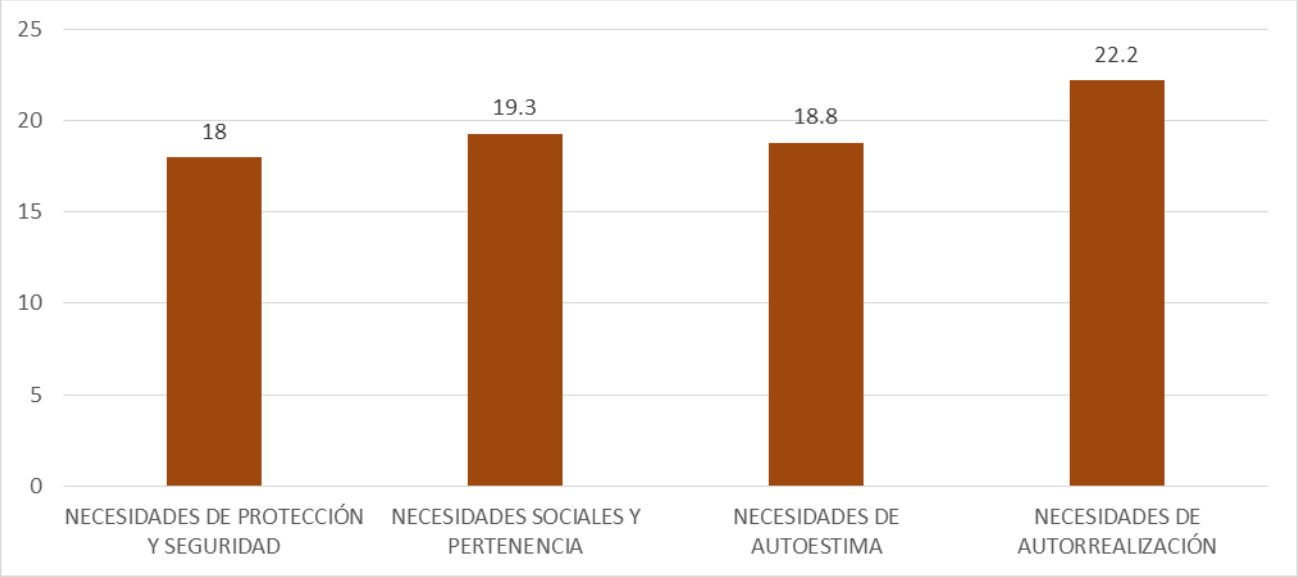
4.2.2 Resultados Motivación Laboral

Tabla No. 8 Factores Motivacionales Área de Cobros

NECESIDAD	PUNTEO	CLASIFICACIÓN
PROTECCIÓN Y SEGURIDAD	18	MEDIA
SOCIALES Y DE PERTENENCIA	19.3	MEDIA
AUTOESTIMA	18.8	MEDIA
AUTORREALIZACIÓN	22.2	ALTA

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en cuestionario MbM, aplicado en el mes de julio de 2020.

Gráfica No. 13 Factores Motivacionales Área de Cobros



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en cuestionario MbM, aplicado en el mes de julio de 2020.

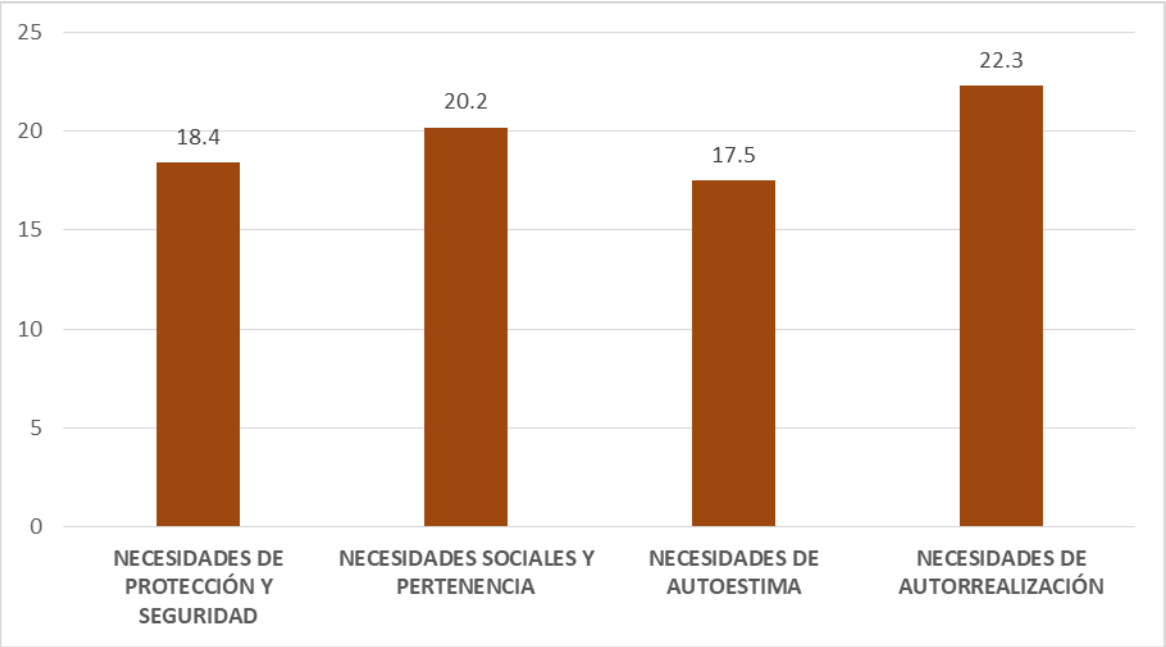
Como se puede observar en la gráfica anterior se determinó que los colaboradores tienden a valorar en mayor escala el cubrir las necesidades de autorrealización, Boeree (2006) en su análisis de la teoría indica que es el nivel superior de motivación humana, las personas buscan el autodesarrollo, lo cual implica que la mayoría de colaboradores prefieren que su trabajo implique un reto en donde puedan aplicar sus conocimientos y destrezas actuales y adquirir nuevos, se resalta que en menor medida se le da importancia a las necesidades de protección y seguridad así como las de autoestima.

Tabla No. 9 Factores Motivacionales Área de Atención al Cliente

NECESIDAD	PUNTEO	CLASIFICACIÓN
PROTECCIÓN Y SEGURIDAD	18.3	MEDIA
SOCIALES Y DE PERTENENCIA	20.2	MEDIA
AUTOESTIMA	17.5	MEDIA
AUTORREALIZACIÓN	21.9	ALTA

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en cuestionario MbM, aplicado en el mes de julio de 2020.

Gráfica No. 14 Factores Motivacionales Área de Atención al Cliente



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en cuestionario MbM, aplicado en el mes de julio de 2020.

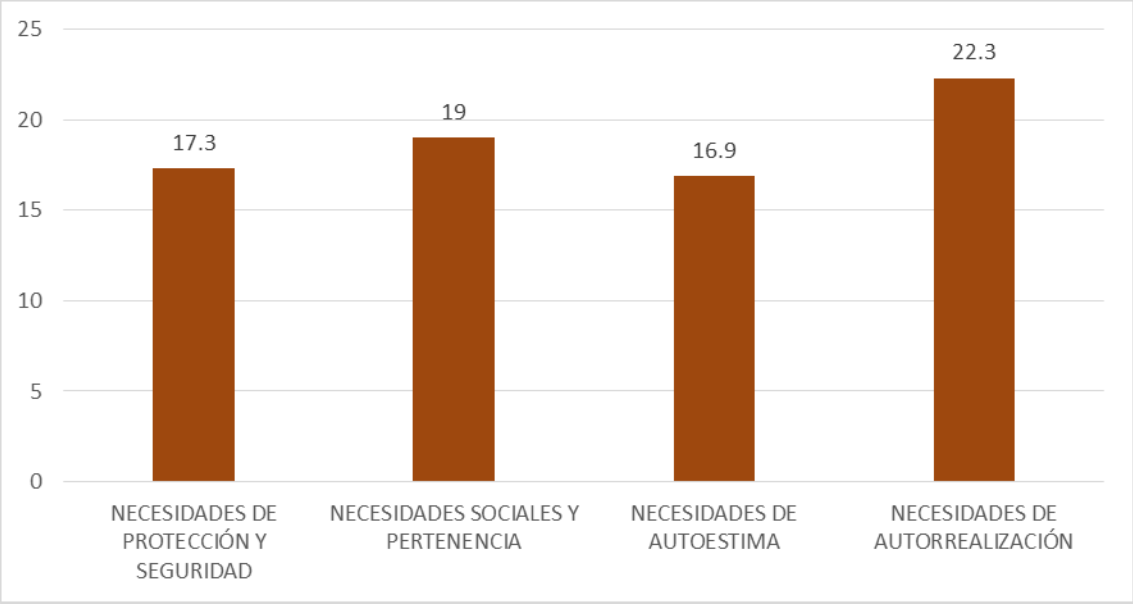
Como se puede observar en la gráfica anterior, los colaboradores del área objeto de estudio en promedio valoran en mayor escala el cubrir la necesidad de autorrealización, Feist y Feist (2006), lo caracterizan como buscar el autodesarrollo y la oportunidad de aprender nuevas competencias a través de una formación formal, es visto como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; autoestima es decir no buscan con mayor frecuencia el ser elogiados por sus logros o alcances.

Tabla No. 10 Factores Motivacionales Área de Custodio

NECESIDAD	PUNTEO	CLASIFICACIÓN
PROTECCIÓN Y SEGURIDAD	17.3	BAJA
SOCIALES Y DE PERTENENCIA	19	MEDIA
AUTOESTIMA	16.9	BAJA
AUTORREALIZACIÓN	22.3	MEDIA

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en cuestionario MbM, aplicado en el mes de julio de 2020.

Gráfica No. 15 Factores motivacionales Área de Custodio



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en cuestionario MbM, aplicado en el mes de julio de 2020.

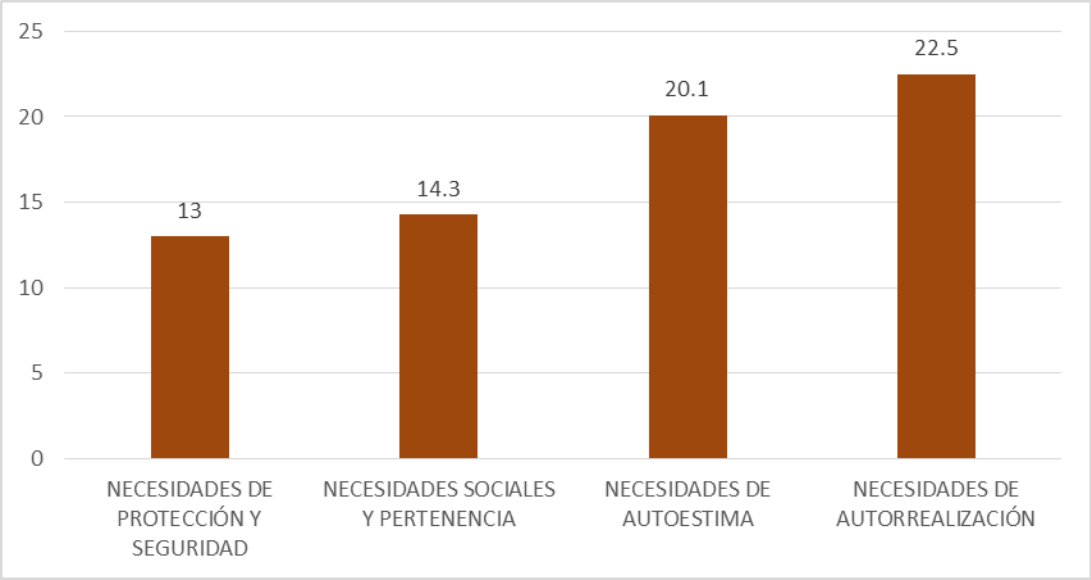
En el área de Custodio los colaboradores le dan un nivel de importancia media con tendencia a la alta al cubrir los factores motivacionales relacionados con la necesidad de autorrealización, Feist y Feist (2006) lo definen como las más elevadas y las que están en la cima de la pirámide de necesidades que es visto como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; usualmente buscan el autodesarrollo y tener un trabajo retador que los motive a estar en mejora continua tanto personal como profesionalmente.

Tabla No. 11 Factores Motivacionales Área de Troquelado

NECESIDAD	PUNTEO	CLASIFICACIÓN
PROTECCIÓN Y SEGURIDAD	13	MUY BAJA
SOCIALES Y DE PERTENENCIA	14.3	BAJA
AUTOESTIMA	20.1	MEDIA
AUTORREALIZACIÓN	22.5	MEDIA

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en cuestionario MbM, aplicado en el mes de julio de 2020.

Gráfica No. 16 Factores Motivacionales Área de Troquelado



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en cuestionario MbM, aplicado en el mes de julio de 2020.

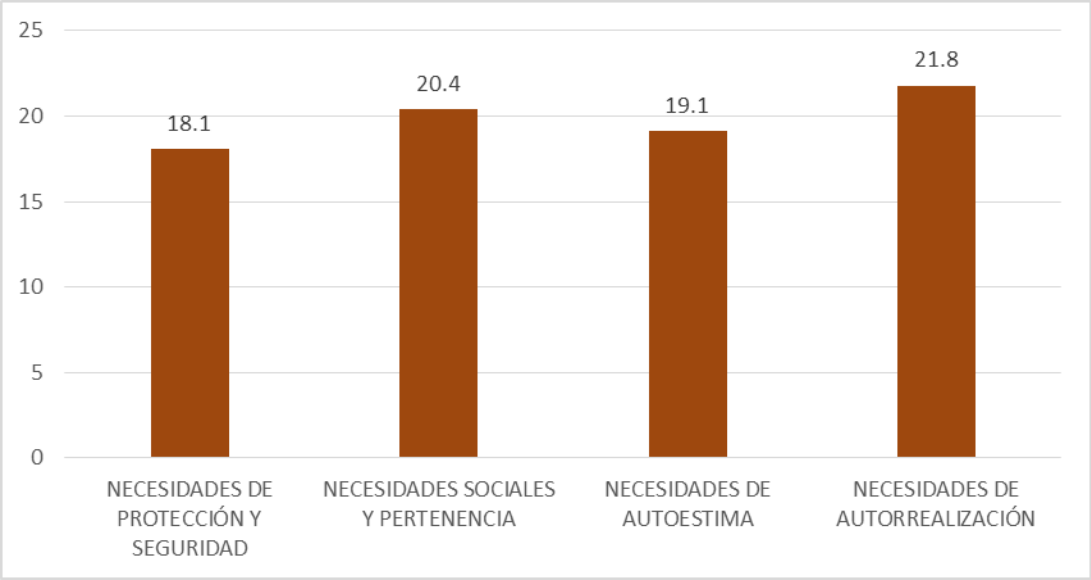
En el área de Troquelado se pudo determinar que los colaboradores en promedio le brindan importancia media a cubrir las necesidades de autorrealización y autoestima Sashkin (1996) indica que se caracterizan por mantener un trabajo retador que los lleve al autodesarrollo y eleve su potencial, de igual forma se sienten motivados por la búsqueda de su valor y el sentirse importantes en su equipo de trabajo, valoran que los líderes elogien su trabajo y que alcancen logros importantes, en menor escala valoran el satisfacer las necesidades sociales y de pertenencia y en escala menos las necesidades de protección y seguridad, ya que la empresa brinda estabilidad laboral.

Tabla No. 12 Factores Motivacionales Área de Contabilidad

NECESIDAD	PUNTEO	CLASIFICACIÓN
PROTECCIÓN Y SEGURIDAD	18.1	MEDIA
SOCIALES Y DE PERTENENCIA	20.4	MEDIA
AUTOESTIMA	19.1	MEDIA
AUTORREALIZACIÓN	21.8	MEDIA

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en cuestionario MbM, aplicado en el mes de julio de 2020.

Gráfica No. 17 Factores Motivacionales Área de Contabilidad



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en cuestionario MbM, aplicado en el mes de julio de 2020.

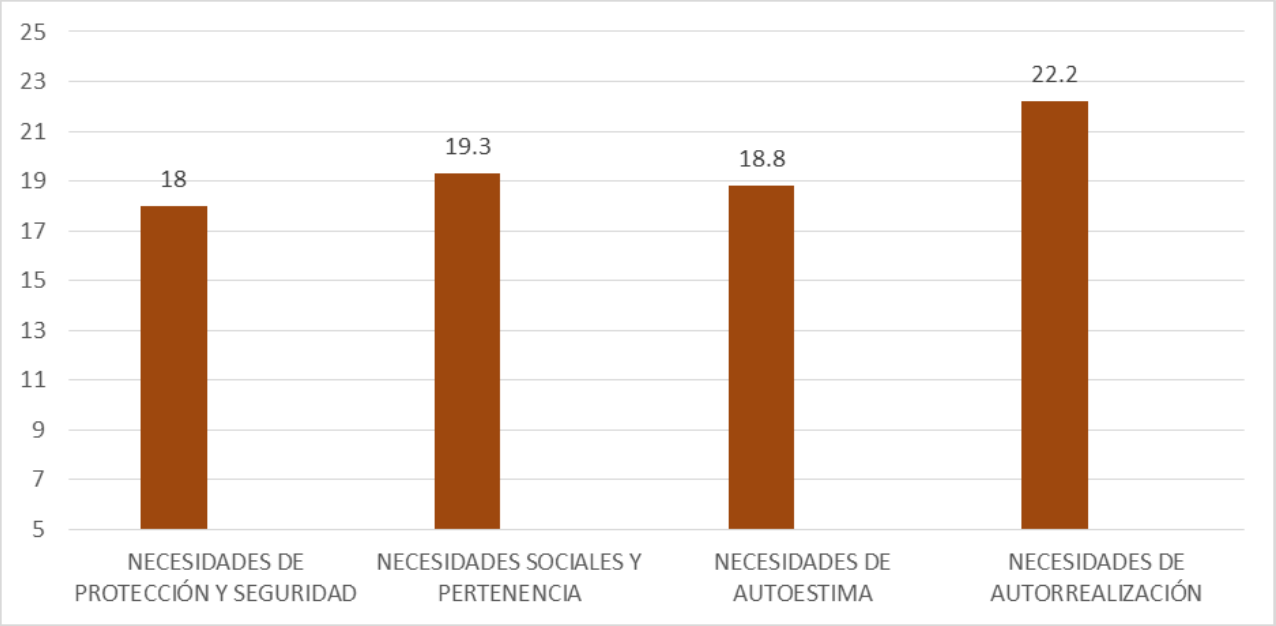
En la gráfica anterior se percibe que el área de Contabilidad brinda un grado de importancia media a todas las necesidades, esto significa que no le brindan mayor importancia a una por sobre otra sino que buscan un equilibrio en las cuatro dimensiones, que como indica Sashkin (1996) valoran el tener un trabajo estable y solidez económica, también el mantener relaciones sólidas y estrechas con su equipo de trabajo, así mismo el que les reconozcan sus esfuerzos y el sentirse importantes en el alcance de los objetivos y por último se encuentran en la búsqueda y trabajo hacia el autodesarrollo y aumento de su potencial.

Tabla No. 13 Factores Motivacionales Área de Cumplimiento

NECESIDAD	PUNTEO	CLASIFICACIÓN
PROTECCIÓN Y SEGURIDAD	18	MEDIA
SOCIALES Y DE PERTENENCIA	19.3	MEDIA
AUTOESTIMA	18.8	MEDIA
AUTORREALIZACIÓN	22.2	MEDIA

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en cuestionario MbM, aplicado en el mes de julio de 2020.

Gráfica No. 18 Factores Motivacionales Área de Cumplimiento



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en cuestionario MbM, aplicado en el mes de julio de 2020.

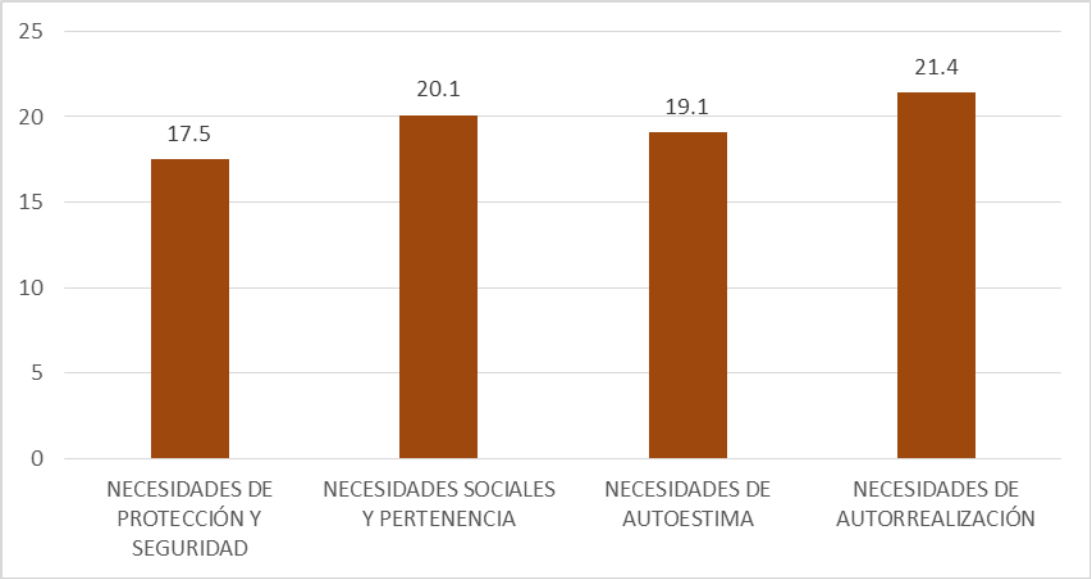
En el área objeto de estudio se determina que los colaboradores brindan un grado de importancia medio a satisfacer las necesidades estudiadas, esto significa que no le brindan mayor importancia a una por sobre otra sino que buscan un equilibrio en las cuatro dimensiones, que como indica Sashkin (1996) valoran el tener un trabajo estable y solidez económica, también el mantener relaciones sólidas y estrechas con su equipo de trabajo, así mismo el que les reconozcan sus esfuerzos y el sentirse importantes en el alcance de los objetivos y por último se encuentran en la búsqueda y trabajo hacia el autodesarrollo y aumento de su potencial.

Tabla No. 14 Factores Motivacionales Área de Riesgos

NECESIDAD	PUNTEO	CLASIFICACIÓN
PROTECCIÓN Y SEGURIDAD	17.5	BAJA
SOCIALES Y DE PERTENENCIA	20.1	MEDIA
AUTOESTIMA	19.1	MEDIA
AUTORREALIZACIÓN	21.4	MEDIA

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en cuestionario MbM, aplicado en el mes de julio de 2020.

Gráfica No. 19 Factores Motivacionales Área de Riesgos



Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en cuestionario MbM, aplicado en el mes de julio de 2020.

Con base a la información recopilada y expuesta en la gráfica anterior se determina que en el área de Riesgos se valora en mayor importancia las necesidades sociales y pertenencia, Sashkin (1996) indica que los colaboradores del área objeto de estudio, valoran la interacción social y la identidad del grupo, la necesidad de sentirse una persona valiosa, es decir que valoran de forma elevada las relaciones sociales recíprocas, basadas en la aceptación y armonía, específicamente que se desarrolle en un ambiente agradable de trabajo, seguidamente tienen en importancia media las necesidades de autorrealización, y en menor escala se centran en la seguridad económica y personal.

CONCLUSIONES

1. Con base al planteamiento de este estudio y dando respuesta al objetivo general se pudo determinar que en la empresa financiera objeto de estudio el estilo de liderazgo que se detecta mayormente es el de Estilo Transformacional en su dimensión de Influencia Motivacional, menor porcentaje el Transaccional y no existe falta de liderazgo lo cual es un aspecto positivo, ya que se comprueba que los jefes de área cuentan con los conocimientos, actitudes y experiencia para manejar sus equipos de trabajo.

2. Se concluye que los colaboradores les dan importancia a satisfacer la naturaleza individual de cada individuo y alcanzar su máximo potencial, a través de la mejora personal, el crecimiento y desarrollo y el reconocimiento.

3. Las jefaturas de las áreas de la empresa y el Departamento de Recursos Humanos aseguraron que realizan un trabajo constante para fortalecer aspectos como el liderazgo, la motivación, la comunicación buscando la adaptabilidad a las situaciones que se presenten en la empresa, como en el caso actual con la pandemia del COVID-19 se busca fortalecer los equipos de trabajo y elevar la moral y el desempeño de los mismos; además previo al tema circunstancial que se vive se han implementado programas de capacitación que aporten a la motivación laboral y fortalezcan el liderazgo de los jefes a cargo de los equipos de trabajo.

4. Se concluye que la motivación es un factor importante para llevar a cabo cualquier actividad, y que cada individuo tiene motivos diferentes que lo conducen a realizarlas y que a su vez brinda satisfacción de las diferentes necesidades que cada ser humano posee, se determina que esa motivación se basa en factores no solamente económicos sino principalmente en el entendimiento del comportamiento de las personas que ayuden a formular los mecanismos que dirijan a un colaborador a la eficiencia.

RECOMENDACIONES

1. El estudio sobre Estilos de liderazgo y Motivación Laboral de los colaboradores de la empresa objeto de estudio, se recomienda que debe ser socializado, comprendido y divulgado entre los miembros de la organización, para que sean conocidas las fortalezas detectadas, así también puedan plantearse mejoras en áreas de oportunidad, y ante todo se tengan presentes las características del talento humano que conforma la empresa para aprovechar al máximo las características que poseen en conjunto.

2. Con base al perfil de estilo de liderazgo detectados en la corporación, se recomienda identificar las competencias que se consideren más importantes o cruciales para desempeñar funciones de mando y supervisión de parte de las jefaturas de las áreas correspondientes, lo cual no solo servirá para evaluar a los líderes actuales, sino para preparar a los demás colaboradores para desarrollar funciones de liderazgo en el futuro.

3. Para fortalecer el liderazgo y la motivación laboral se recomienda la formación y aplicación de valores éticos y competencias a través de capacitaciones e incentivos individuales o grupales, manejar claramente la comunicación con los subalternos, practicar habilidades de escucha y solución de problemas, plantear acciones que permitan a los colaboradores a ser más creativos y productivos para que contribuyan de manera positiva al cambio y superar la competitividad y eficiencia actual.

4. Fomentar un clima laboral en el que se tenga presente el valor del talento humano con el que se dispone, para aprovechar al máximo su potencial, se debe favorecer la innovación constante y el desarrollo personal y profesional, por medio de planes motivacionales que fortalezcan la estabilidad laboral y sobre todo que atiendan los factores intrínsecos que se detectaron como debilidad en la presente investigación.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

1. Barahona, H., Cabrera, D.R.R. y Torres, U.E. (2011). Los líderes en el siglo XXI. Entramado. Vol. 7 (nº2), pág. 86-97
2. Bass, Bernard y Avolio, Bruce (2006a). Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.
3. Covey, Stephen R. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. 1" ed. II" Reimp. Buenos Aires Paidós, 2005. 205p.
4. Gonzales, D. (2008). Psicología de la Motivación. La Habana: Ciencias Médicas.
5. Harold Koontz y Heinz Weihrich, Administración una perspectiva global, México, Mc Graw Hill, 1998, p.244.
6. Hoffman, Edward. Abraham Maslow Vida y enseñanzas del creador de la psicología humanista, Ed. Kairós, 2009, 461 p.
7. Jones, Gareth. George, Jennifer. Administración Contemporánea, 6ta ed. Ed. Mc Graw Hill, México. 2010. 665 p.
8. Lucrecia Boland et al. Funciones de la Administración Teoría y Práctica 1ª. Ed. Bahía Blanca. Argentina Universidad del Sur, Ediuns, 2007 202 p.
9. Maxwell, J. (2012). Los 5 Niveles del Liderazgo. Hachette Book Group
10. Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo 13° edición. México: Mc Graw Hill.
11. Perret, Ricardo. El secreto de la motivación. México. 2016. 132 p.
12. RAE. (2014). Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.
13. Stephen, R., y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México D.F.: Pearson Educación.
14. Vélez Bedoya, Ángel Rodrigo. Los clásicos de la gerencia. Editorial Universidad del Rosario, Facultad de Administración. 2007, 182p.
15. Stephen P. Robbins, Comportamiento organizacional, México, Prentice Hall., 2004, p. 337.

Tesis:

1. Alfaro, Corina. Importancia de la motivación no económica en el ámbito laboral. Administración y Gestión Empresarial (2019) Universidad Nacional de San Martín.

2. Ayoub Pérez, José Luis, Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana, Madrid, 2010 271p. Tesis doctoral de Ciencias Políticas y Relaciones internacionales. Universidad Autónoma de Madrid.

3. Ccarhuaypiña Saenz,(2017) El liderazgo y motivación de los colaboradores de la Institución educativa, Universidad Peruana de los Andes. Perú Tesis de Pregrado

4. De León, Roberto (2018), Liderazgo y empoderamiento, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Tesis de pregrado

5. López Hernández, Alicia Marisela (2018) Estilo de liderazgo y su relación con el compromiso hacia el trabajo del personal de las secretarías de la presidencia de la República de Guatemala en el período 2016-2017, Universidad de San Carlos de Guatemala. Tesis de Posgrado

6. Orellana, Luis (2015) Relación entre liderazgo y la motivación al logro de los estudiantes que participan en alguna agrupación estudiantil de las facultades de Ingeniería, humanidades, ciencias jurídicas y sociales y ciencias económicas y empresariales, Universidad Rafael Landívar. Tesis de posgrado

7. Peñarreta Cuenca, Dunia Soledad. La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja. Quito, 2014, 115 p. Tesis (Maestría en Desarrollo del Talento Humano). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Gestión.

8. Urizar, Shalina. "Estilos De Liderazgo En El Desempeño Laboral De Los Colaboradores De Restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz." Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar. 2016. Guatemala

9. Reza Tapia, Héctor, (2012) titulada modelo teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales, por el Instituto Politécnico Nacional de México. Tesis de posgrado

10. Sum Mazariegos, Mónica Ivette. Motivación y Desempeño Laboral. Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar. 2015. Quetzaltenango. Guatemala.

11. Toledo Barrios, Sergio Federico (2018) El liderazgo y su relación con la motivación del personal de confianza que labora en la Dirección de Personal de la Universidad Veracruzana de México. Tesis de posgrado

Egrafía:

1. De Jesús, Patricia. (2015) Escuela de Organización Industrial. La importancia de motivar a nuestros empleados. https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/06/la-importancia-de-motivar-a-nuestros-empleados/
2. Boeree, G. (2006). Personality Theories Psychology Department Shippensburg University. Documento en línea recuperado 12 abril de 2011 de http://www.ship.edu/%7Ecgboeree/perscontents.html
3. Héctor. (2013) Economía Tic Tu Blog sobre Economía Digital. Qué es el Liderazgo: Importancia, estilos, habilidades y mitos. https://economiatic.com/liderazgo/
4. Maslow, Abraham. Motivación y Personalidad, Díaz de Santos S.A. madrid http://www.eumed.net/libros/2007a/231/49.html
5. Vargas, Manuel. (Enero 2014) Las 7 Tendencias de Liderazgo para el 2020. Great Place to Work. https://www.greatplacetowork.com.co/es/blog/las-7-tendencias-de-liderazgo-para-2020
6. Harvard. (2016). Las 8 características de un buen líder según Harvard. Harvard Business Publishing https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/las-8-caracteristicas-de-un-buen-lider-segun-harvard

7. Martínez, I. (2018). Características del liderazgo de alto desempeño. Obtenido de http://ignaciomartineza.com/liderazgo/liderazgo-de-alto-desempeno/

8. www.losrecursoshumanos.com. Portal especializado en temas de RRHH. "Liderazgo Transaccional". Autoría del contenido: LosRecursosHumanos.com. Obtenido el 02/10/2020 https://www.losrecursoshumanos.com/liderazgo-transaccional/

ANEXOS

CUESTIONARIO APLICADO A LOS JEFES DE ÁREA DE LA EMPRESA FINANCIERA OBJETO DE ESTUDIO

Datos Sociodemográficos

Por favor, marque con una equis (x) la casilla donde aparece el número correspondiente a la opción elegida:

Género:

Femenino	Masculino
1	2

Edad:

18-27	28-37	38-47	48- en adelante
1	2	3	4

Grado académico

Básico	Diversificado	Estudios Universitarios	Estudios de posgrado
1	2	3	4

Tiempo en la organización

de 1 año	3 años	4-6 años	Más de 6 años
1	2	3	4

Tiempo en su puesto de trabajo

de 1 año	1-3 años	4-6 años	Más de 6 años
1	2	3	4

MLQ-5X
MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE

Forma Líder

Este cuestionario sirve para describir su estilo de liderazgo. Por favor, responda los ítems que se detallan a continuación marcando su respuesta con el número que corresponda de acuerdo a la escala presentada.

Instrucciones. A continuación, figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a su manera de dirigir, la aplicación del presente instrumento se realiza con fines académicos y se garantiza que la información recabada se manejará de manera confidencial.

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
0	1	2	3	4

	Ítem a evaluar	0	1	2	3	4
1	Ayudo a los empleados a mi cargo a cambio de sus esfuerzos					
2	Reexamino los supuestos cruciales para ver si son adecuados					
3	Evito intervenir hasta que los problemas se agravan					
4	Presto atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada					
5	Evito involucrarme cuando surge algún problema importante					
6	Hablo con los empleados a mi cargo de los valores y creencias más importantes para mí					
7	Estoy ausente cuando se me necesita					
8	Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas					
9	Hablo del futuro con optimismo					
10	Hago que los empleados a mi cargo se sientan orgullosos de trabajar conmigo					
11	Señalo de forma concreta quién es el responsable de lograr determinados objetivos de rendimiento					
12	Espero que las cosas vayan mal antes de actuar					
13	Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse					
14	Hago ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos					
15	Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación					
16	Dejo claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos					
17	Demuestro que creo firmemente en el dicho “si					

	no está roto no lo arregles”					
18	Voy más allá de mi propio interés en beneficio del grupo					
19	Trato a los empleados más como persona individual que como miembro de un grupo					
20	Dejo que los problemas se vuelvan habituales antes de actuar					
21	Actúo de forma que me gano el respeto de los empleados que trabaja conmigo					
22	Concentro toda mi atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos					
23	Considero las consecuencias éticas y morales de mis decisiones					
24	Llevo un registro de todos los fallos					
25	Doy muestras de poder y confianza en mí mismo					
26	Presento una convincente visión del futuro					
27	Hago que los empleados a mi cargo dirijan su atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido					
28	Evito tomar decisiones					
29	Considero que cada uno de los miembros de mi equipo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otros empleados					
30	Hago que los empleados a mi cargo contemplen los problemas desde muchos ángulos diferentes					
31	Ayudo a que la gente de mi equipo desarrolle sus capacidades					
32	Sugiero nuevas maneras de realizar el trabajo asignado					
33	Retraso la respuesta a las cuestiones urgentes					
34	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar					
35	Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas					
36	Muestro confianza en que se conseguirán los objetivos					
37	Soy efectivo a la hora de satisfacer las necesidades laborales de las personas de mi equipo					
38	Uso métodos de liderazgo satisfactorios					

39	Consigo que los empleados rinda más de lo que ellos mismos esperaban					
40	Soy eficaz a la hora de representar a los empleados que conforman mi equipo ante la autoridad superior					
41	Trabaja de forma satisfactoria con los empleados a mi cargo					
42	Potencio el deseo de tener éxito en los empleados que conforman de mi equipo					
43	Soy eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización					
44	Incremento el deseo de trabajar más en los empleados que conforman mi equipo					
45	El grupo que dirijo es eficaz					

Gracias por su colaboración.

CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL OPERATIVO Y JEFATURAS DE LA EMPRESA FINANCIERA OBJETO DE ESTUDIO

Datos Sociodemográficos

Por favor, marque con una equis (x) la casilla donde aparece el número correspondiente a la opción elegida:

Género:

Femenino	Masculino
1	2

Edad:

18-27	28-37	38-47	48- en adelante
1	2	3	4

Grado académico

Básico	Diversificado	Estudios Universitarios	Estudios de posgrado
1	2	3	4

Tiempo en la organización

de 1 año	3 años	4-6 años	Más de 6 años
1	2	3	4

Tiempo en su puesto de trabajo

de 1 año	1-3 años	4-6 años	Más de 6 años
1	2	3	4

CUESTIONARIO MbM

GESTIÓN POR MOTIVACIÓN

Este cuestionario consta de una serie de afirmaciones que pueden reflejar o no lo que usted piensa sobre su trabajo y vida laboral. Tiene usted que decidir en qué medida las veinte afirmaciones que aparecen en la siguiente página describen su propio punto de vista personal y sus sentimientos. Ninguna respuesta es correcta o incorrecta. El cuestionario está diseñado para ayudarle a descubrir y entender los factores más importantes de su propia vida laboral. La utilidad de los resultados dependerá completamente de su sinceridad al expresar sus actitudes y sentimientos.

Instrucciones: Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

C	B	P	S	**N**
Completamente de acuerdo	**Básicamente de acuerdo**	**Parcialmente de acuerdo**	**Un poco de acuerdo**	**No estoy de acuerdo**

No.	**PREGUNTA**	**C**	**B**	**P**	**S**	**N**
1	Lo más importante para mí es tener un empleo estable					
2	Prefiero trabajar de manera independiente o por mi cuenta					
3	Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el colaborador para la empresa					
4	Buscar lo que te haga feliz es lo más importante en la vida					
5	La seguridad del puesto de trabajo no es importante para mi					
6	Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mi					
7	La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son					
8	Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas					
9	Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares					
10	Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo					
11	La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de otra persona					
12	Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo					
13	Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido					
No.	**PREGUNTA**	**C**	**B**	**P**	**S**	**N**
14	Prefiero un trabajo que implique establecer contacto con otros (clientes, compañeros)					
15	Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido					
16	Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda encontrar mi propio límite					
17	Uno de los aspectos mas importantes de un puesto de trabajo es un plan de seguro médico					
18	Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mi					
19	Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto					
20	Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas					

INDICE DE TABLAS

TABLA NO. 1 ESTILO DE LIDERAZGO JEFATURA DE COBROS..... 32
TABLA NO. 2 ESTILO DE LIDERAZGO JEFATURA ATENCIÓN AL CLIENTE 34
TABLA NO. 3 ESTILO DE LIDERAZGO ÁREA DE CONTABILIDAD 35
TABLA NO. 4 ESTILO DE LIDERAZGO JEFATURA DE CUMPLIMIENTO..... 36
TABLA NO. 5 ESTILO DE LIDERAZGO JEFATURA DE CUSTODIO 37
TABLA NO. 6 ESTILO DE LIDERAZGO JEFATURA DE TROQUELADO 38
TABLA NO. 7 ESTILO DE LIDERAZGO JEFATURA DE RIESGOS..... 39
TABLA NO. 8 FACTORES MOTIVACIONALES ÁREA DE COBROS 40
TABLA NO. 9 FACTORES MOTIVACIONALES ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE .. 41
TABLA NO. 10 FACTORES MOTIVACIONALES ÁREA DE CUSTODIO 42
TABLA NO. 11 FACTORES MOTIVACIONALES ÁREA DE TROQUELADO..... 43
TABLA NO. 12 FACTORES MOTIVACIONALES ÁREA DE CONTABILIDAD..... 44
TABLA NO. 13 FACTORES MOTIVACIONALES ÁREA DE CUMPLIMIENTO..... 45
TABLA NO. 14 FACTORES MOTIVACIONALES ÁREA DE RIESGOS..... 46

INDICE DE GRAFICAS

GRÁFICA NO. 1 GÉNERO DE LA POBLACIÓN 27
GRÁFICA NO. 2 EDADES DE LA POBLACIÓN 28
GRÁFICA NO. 3 NIVEL ACADÉMICO 29
GRÁFICA NO. 4 ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN 30
GRÁFICA NO. 5 TIEMPO EN PUESTO DE TRABAJO 31
GRÁFICA NO. 6 ESTILO DE LIDERAZGO JEFATURA DE COBROS 33
GRÁFICA NO. 7 ESTILO DE LIDERAZGO JEFATURA DE ATENCIÓN AL CLIENTE 34
GRÁFICA NO. 8 ESTILO DE LIDERAZGO JEFATURA DE CONTABILIDAD 35
GRÁFICA NO. 9 ESTILO DE LIDERAZGO JEFATURA DE CUMPLIMIENTO 36
GRÁFICA NO. 10 ESTILO DE LIDERAZGO JEFATURA DE CUSTODIO 37
GRÁFICA NO. 11 ESTILO DE LIDERAZGO JEFATURA DE TROQUELADO 38
GRÁFICA NO. 12 ESTILO DE LIDERAZGO JEFATURA DE RIESGOS 39
GRÁFICA NO. 13 FACTORES MOTIVACIONALES ÁREA DE COBROS 40
GRÁFICA NO. 14 FACTORES MOTIVACIONALES ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE 41
GRÁFICA NO. 15 FACTORES MOTIVACIONALES ÁREA DE CUSTODIO 42
GRÁFICA NO. 16 FACTORES MOTIVACIONALES ÁREA DE TROQUELADO 43
GRÁFICA NO. 17 FACTORES MOTIVACIONALES ÁREA DE CONTABILIDAD 44
GRÁFICA NO. 18 FACTORES MOTIVACIONALES ÁREA DE CUMPLIMIENTO 45
GRÁFICA NO. 19 FACTORES MOTIVACIONALES ÁREA DE RIESGOS 46