

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

Carrera de Psicología

LA INFLUENCIA DEL TIPO DE LIDERAZGO EN LA MOTIVACION DE LOS
TRABAJADORES

Profesor Guía: Francisco Kamann

Metodólogo: Francisco Kamann

Alumno (s): Carolina Cajas M.

María José Núñez N.

Tesina para optar al grado de Licenciado en Psicología

Santiago, Diciembre de 2011.

INDICE

Resumen.....	p.2
Agradecimientos.....	p.3
Antecedentes.....	p.2-5
Planteamiento del Problema.....	p.6-7
Objetivos de la Investigación.....	p.8
Relevancia de la Investigación.....	p.9-10
Marco Teórico.....	p.11-18
1. Hacia un concepto de Motivación.....	p.11-15
1.1 Psicología de la Motivación.....	p.11
1.2 Modelos de Motivación Organizacional.....	p.12
2. Hacia un Concepto de Liderazgo.....	p.15-17
2.1 Historia del Liderazgo.....	p.15
2.2 Teorías de Liderazgo.....	p.16
2.3 Tipos de Liderazgo Organizacional.....	p.17-18
2.4 Administrar v/s Liderar.....	p.19

Marco Metodológico.....	p.20-25
1. Enfoque Metodológico.....	p.20
2. Tipo y Diseño de Investigación.....	p.20
3. Delimitación del Campo a estudiar.....	p.21
4. Técnicas e Instrumentos de recolección de Información.....	p.22-24
5. Plan de Análisis de la Información.....	p.24-25
Análisis.....	p.26-37
1. Matriz de categorías.....	p.26
2. Análisis de categorías.....	p.26
2.1 Liderazgo participativo.....	p.26
2.2 Liderazgo autocrático.....	p.27
2.3 Factores higiénicos.....	p.29
2.4 Factores motivadores.....	p.30

Conclusiones..... p.33

Sugerencias..... p.35

Bibliografía..... p.36

Anexos..... p.37

RESUMEN

El presente escrito tiene como finalidad dar una respuesta frente a la pregunta ¿cuál es la influencia que tiene el tipo de liderazgo ejercido en una empresa con la motivación de sus trabajadores? De éste modo, dicho cuestionamiento es investigado desde el método de investigación cualitativa, ya que éste permite profundizar de mejor manera en la subjetividad e individualidad de cada uno de los sujetos que forman parte de éste estudio.

Al avanzar en la investigación serán integrados autores tales como A. Maslow y Herzber, quiénes han sido señalados como los autores más influyentes respecto a las temáticas de liderazgo y motivación organizacional, son utilizados conceptos desarrollados por ellos tales como: Líder participativo, Líder autocrático (Maslow); Factores higiénicos y factores Motivadores (Herzberg). Para finalizar es realizado un resumen desprendido de los datos obtenidos, el cual señala al liderazgo participativo como el más óptimo para potenciar los factores motivadores de los trabajadores.

Palabras Claves: Liderazgo participativo, Liderazgo Autocrático, Factores Higiénicos, Factores Motivadores, Motivación.

AGRADECIMIENTOS

Le damos las gracias a nuestro profesor guía Francisco Kamann, por ayudarnos en todo momento y estar siempre ahí para resolver nuestras dudas.

Carolina Cajas Maureira Y María José Núñez Silva.

ANTECEDENTES

El presente estudio se basa en la relación existente entre los diferentes tipos de liderazgo y la motivación que surge en los trabajadores. A lo largo de los años han existido diversos estudios que han intentado responder a dicho planteamiento, uno de ellos es el efectuado por Kaufmann (1995), quien plantea a la motivación como tema esencial dentro de los procesos organizacionales. Para dicho autor los antecedentes referentes a la motivación pueden ser observados en los escritos de F.W.Taylor, quien plantea la *Organización científica del trabajo*. A partir de esta nueva modalidad de organización laboral, comienza a tomar una mayor relevancia el hecho de que los trabajadores logren el máximo de rendimiento y productividad a través, de una organización eficiente del trabajo con ello se hace referencia a la necesidad que existe de que el trabajo sea desarrollado con un alto nivel de comodidad tanto para los empresarios, como para los empleados. Para Kaufmann (1995) dicho aspecto crea un punto en común entre ambos actores. Es en éste punto, en el cual, comienza a ser desarrollada la directa conexión existente entre, los intereses e ideales de los líderes con la motivación que puedan obtener los trabajadores al momento de conseguir un ambiente laboral más cómodo.

De acuerdo a Kaufmann (1995) otros estudios fundamentales para el desarrollo de la teoría de la motivación y sus avances en dirección a las relaciones sociales existentes dentro del ambiente laboral, son los de E.Mayo, dicho autor estudia *Las relaciones Humanas en el trabajo*. Plantea que los obreros dentro de su organización son sujetos que se interrelacionan en complejas organizaciones sociales, así se comienza a dejar de lado el tema de los trabajadores como simples objetos o bien sólo individualidades que no tenían

más que un valor práctico. Con las investigaciones de E. Mayo se incorpora el entorno en el cual, son desarrolladas las relaciones humanas dentro del espacio del trabajo.

Entonces, bajo la perspectiva de Kaufmann (1995), ambos sucesos son fundamentales en los estudios futuros referentes a la motivación laboral.

Las teorías sobre motivación laboral han surgido como un intento de dar explicación a los tipos de conductas existentes en el ámbito laboral, Kaufmann (1995) plantea que “los trabajos sobre “Motivación laboral” se basan en la idea de que el hombre tiene una serie de necesidades que le impulsan a determinadas acciones para su consecución. Los motivos son las expresiones de esas necesidades que dan lugar a una acción voluntaria, es decir, son los motivos, las causas o móviles que inducen a realizar una acción” (Kaufmann, 1995, p. 56). Dicho aspecto detectado por el autor conlleva al hecho de que la motivación en los trabajadores no sólo depende de aspectos internos en cada sujeto, sino que más bien es el reflejo de estímulos externos existentes dentro del propio ámbito laboral, los que en éste escrito serán guiados específicamente a la influencia que tienen los diversos tipos de liderazgo en la motivación de los trabajadores.

El liderazgo en las organizaciones comienza a surgir como tema significativo de ser estudiado desde el planteamiento de que “las organizaciones son lo que su gente es. Se habla con frecuencia de que son las personas de calidad las que hacen cosas de calidad y no las cosas de calidad las que generan personas de calidad” (Zepeda, 1999, p. 65). Zepeda (1999) plantea que comúnmente -en las organizaciones- se cree que los trabajadores representan aquello que sus jefes son “los líderes formales e informales de la organización son los que crean o restringen los espacios en los que el personal de la misma encuentra las condiciones ambientales necesarias para su desarrollo como trabajadores y como personas;

asimismo, son ellos quienes apoyan o limitan la inclusión, quienes se aferran al control o permiten una mayor participación de los integrantes de sus equipos y quienes castigan o premian la apertura de sus colaboradores” (Zepeda, 1999, p. 65). Las organizaciones reflejan en su modo de funcionamiento diario aquello que son, es así que constantemente la organización está presentando cuál es el estilo de liderazgo que en ella impera.

Existen diversas definiciones que reflejan lo que es un líder, por lo que no hay un acuerdo universal que englobe dicho concepto, a pesar de ello existe un punto de acuerdo, el cual señala que “los líderes son personas que tienen seguidores” (Zepeda, 1999, p. 65). Bajo dicho acuerdo los líderes no son sólo aquellos sujetos que obtienen el poder de un cargo en particular, sino que pueden ser encontrados en todos los ámbitos y con características muy diversas; pueden encontrarse en momentos centrados hacia la tarea, hacia ideales propios, pueden focalizar su labor en el equipo de trabajo, ser sujetos irracionales o bien muy comprensivos. Dichas características varían de un líder a otro y en las interrelaciones que esté viviendo un líder determinado dentro de su equipo de trabajo. Es así que el tipo de liderazgo ejercido dentro de una organización está directamente relacionado con la motivación que existe en los trabajadores, ya que en relación a cuán involucrados se encuentren los líderes con los trabajadores y la propia organización, al igual que con sus principios y valores, dependerá el que los trabajadores ganen o pierdan credibilidad y compromiso en lo propuesto.

Las organizaciones se estructuran de acuerdo a roles y cargos, los cuales, están jerarquizados. En este sentido, en las organizaciones siempre habrá líderes y subordinados al igual que en todas las instituciones. La diferencia radica en cómo las organizaciones manejan esta jerarquía en la cual, hay estilos de liderazgo (promovidos por la organización)

que tienen directa relación con la cultura organizacional. De acuerdo a esto las organizaciones crean un sistema de comportamiento organizacional, el cual, tiene como principal resultado identificar y manipular las variables que influyen en los resultados de las organizaciones, de manera de obtener un funcionamiento eficaz. Así, las organizaciones definirán su filosofía, visión, misión y metas. Estas variables estarán definidas en relación al modelo de comportamiento organizacional que adquirirá la organización. Davis (1990) plantea cuatro modelos de comportamiento organizacional que adoptan las organizaciones. Uno de ellos es el modelo autocrático en el cual, se piensa que los cargos que poseen el poder deben generar obediencia en sus subordinados, y los empleados que no cumplan con los mandatos de la jefatura serán sancionados. El objetivo de este modelo es la obediencia y no el respeto, lo cual, genera una dependencia de parte del empleado hacia el jefe. Sumado a esto, en este modelo los salarios para los empleados serán mínimos, ya que, se basa en el supuesto de que el desempeño de los colaboradores es mínimo. Un segundo modelo es el de custodia, el cual, surge como respuesta al modelo autocrático. Los simpatizantes del modelo de custodia se dieron cuenta de que en esta obediencia que se genera en el modelo autocrático los trabajadores no descargaban sus emociones hacia el jefe y por lo tanto, canalizaban su agresividad en sus núcleos familiares, lo cual, traía consecuencias sociales como la violencia intrafamiliar. Ante esto, los partidarios del modelo de custodia, se preocupan por las condiciones laborales de sus colaboradores a través de la prestación de servicios. Estas prestaciones de servicios, pretenden otorgar condiciones de trabajo seguras para el trabajador, por lo tanto, la implementación de este modelo dependerá de los recursos económicos que posean las organizaciones. De acuerdo a los postulados de Davis (1990), este modelo al igual que el primero genera dependencia, pero esta vez no con el jefe sino que, con la organización

producto de los beneficios otorgados por esta. Un tercer modelo definido es el de apoyo. Este modelo se basa en el *principio de las relaciones de apoyo* donde se plantea que la organización debe considerar relevantes las situaciones personales por las que este viviendo el colaborador, basándose en el supuesto de que las organizaciones corresponden a sistemas sociales donde el protagonista es el trabajador, por lo cual, constituiría el elemento más importante. En este sentido el presente modelo plantea que la organización logrará sus metas ofreciendo un clima de ayuda hacia el trabajador, lo cual, no se logra ni ejerciendo poder ni subiendo la remuneración sino que a través del ejercicio de liderazgo, por lo tanto, el estilo de liderazgo de los cargos de jefatura de las organizaciones debe generar un ambiente de apoyo y comprensión de los trabajadores. De esta manera, plantea Davis (1990), se crea una sensación en los trabajadores de involucramiento y por lo tanto, se sienten perteneciendo a un equipo de trabajo en donde sus aportes y sus ideas son relevantes para la organización. La función del jefe aquí es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y a cumplir su trabajo, de manera que no se pretende lograr obediencia, dependencia o custodia del trabajador. Existe un cuarto modelo llamado colegial, el cual, parte del supuesto de que los cargos de jefatura son uno más de los colaboradores y no jefes, por lo tanto, no hay una jerarquía clara y precisa sino que, las relaciones entre jefes y trabajadores son horizontales. Davis (1990), plantea que en este modelo se forma un equipo de trabajo, el cuál conlleva ha que los trabajadores tengan un mayor grado de responsabilidad en su labor. Frente a esto, los trabajadores darían como respuesta psicológica autodisciplina y autorrealización trayendo consigo motivación y compromiso con el trabajo. Para Davis (1990), el modelo que adopte la organización no debe ser estático, sino que con el paso del tiempo, se debe ir adaptando a las contingencias de la organización y a las necesidades de esta.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“Juanita Salinas, una joven mujer divorciada con un hijo, tenía la marca de retardos frecuentes en su trabajo como ensambladora en una fábrica de productos electrónicos. Su supervisora, Helen Ferguson, le llamó varias veces la atención al respecto, y cada vez, Juanita mejoraba durante dos o tres semanas; pero volvía más tarde a su antiguo patrón de comportamiento. Aproximadamente por esa época, la señora Ferguson asistió a un programa de capacitación para supervisores ofrecidos por la compañía, y entonces decidió aplicar el método de apoyo con esa empleada en particular.

La siguiente ocasión en que Juanita llegó con retraso, la supervisora se acercó a ella con preocupación y le preguntó la razón de su demora. En lugar de regañarla, mostró un interés genuino por los problemas de su subalterna al mismo tiempo que le preguntaba “¿puedo ayudarla en algo?”, “¿hay algo que la compañía pueda hacer?”. Cuando la plática se centró en las demoras que representa alistar a un niño para la escuela en la mañana temprano, Helen le aconsejó que conversara con otras madres del departamento con niños pequeños. Cuando Juanita se refirió a la distancia que tenía que recorrer para tomar el autobús, su supervisora consultó con el departamento de personal para tratar de conseguirle lugar con un grupo de empleados que se combinaban para ir en automóvil.”(Davis, p. 50)

El presente caso, y los modelos de comportamiento organizacional descritos por Davis (1990) permiten introducirnos en la temática del poder al interior de las organizaciones. Es sabido, que la palabra poder se refiere principalmente al ejercicio de poder sobre un sujeto para obtener una determinada conducta en este. En este sentido,

respecto a la pregunta sobre quién poseería el poder en una organización, la respuesta sería los cargos de jefatura, los cuales, tienen como misión lograr los objetivos de la organización a través de la dirección del empleado y para esto, deben influir en sus colaboradores. Será precisamente por este influir que las relaciones de poder al interior de las organizaciones han sido cuestionadas, ya que, en muchas ocasiones se han regido por la frase el fin justifica los medios, confundiendo así influencia con manipulación. Desde aquí, los cargos directivos han adoptado estrategias para influir en los trabajadores que no han sido las más adecuadas éticamente como castigos psicológicos e incluso físicos. A partir de este tema ético, es que cobran relevancia las habilidades y estrategias que deben utilizar los cargos de jefatura para ejercer liderazgo y poder en los colaboradores, para lograr los objetivos de la organización. Los cargos de jefatura al ejercer castigo sobre sus trabajadores no están realizando una estrategia de motivación, sino que el efecto contrario, ya que no toman en cuenta las necesidades y la subjetividad de sus trabajadores, sino que sólo quieren lograr la conducta deseada en beneficio de la organización, aquello gatilla en los trabajadores una gran desmotivación, lo que puede llegar incluso al desarrollo de graves trastornos psicológicos. De acuerdo a esto, en la actualidad, los estudios sobre coaching en liderazgo se han focalizado en establecer estilos de liderazgo que potencien la motivación, el trabajo en equipo y el resguardo de la integridad psicológica y física de los colaboradores. Sin embargo, cabe preguntarse: ¿Es lo mismo ejercer liderazgo que poder? Sin duda no, ya que quienes son líderes utilizan el poder para lograr los objetivos de las organizaciones a través de los trabajadores. Sin embargo, este proceso de influencia no depende absolutamente del líder ya que, el líder más que ejercer dependencia como lo hace el poder, requiere que exista una congruencia entre sus metas y las de los trabajadores, por lo cual, para ser líder se requiere de un equipo de trabajo cuyos objetivos sean compartidos

y sentidos por todos. Desde aquí, se puede concluir que tanto los colaboradores como el líder ejercen poder de manera recíproca ya que, hay una dependencia en ambas direcciones. En este sentido cobra gran relevancia el tema de la motivación. Para tener trabajadores motivados se tiene que tener trabajadores comprometidos con la organización, por lo tanto: ¿Cómo lograr que los trabajadores estén motivados?, ¿Los colaboradores de una organización sólo trabajan por la remuneración?, Entonces, ¿Sólo se podría lograr motivar a los trabajadores por medio del salario? Y principalmente: **¿Cuál es la influencia que tiene el tipo de liderazgo ejercido en una empresa, en la motivación de los trabajadores de ésta?**

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

Identificar cuál es la influencia del tipo de liderazgo –ejercido en una empresa- en el desarrollo de la motivación de los trabajadores.

Objetivos específicos:

- Conocer los tipos de liderazgo ejercidos en las organizaciones
- Conocer aquellas situaciones que producen desmotivación en los trabajadores
- Identificar aquellos tipos de liderazgo que mantienen con un mayor grado de motivación a sus trabajadores

RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación posee tres tipos de relevancia clasificados en teórica, práctica y social. A nivel teórico, la investigación es relevante ya que, profundiza en relación a la temática “estilos de liderazgo y motivación”. En este sentido, será un aporte ya que conjugará el poder en las organizaciones, estilos de liderazgo y la influencia que estos tienen en la motivación hacia el trabajo de parte de los trabajadores, por ende se logrará tener una mayor comprensión respecto a las ligazones que tienen dichos conceptos dentro del campo laboral, lo cual facilitará la creación e investigación de futuros estudios con respecto a dicho tema y/o otras problemáticas que puedan surgir derivadas de las relaciones de liderazgo y motivación. La relevancia práctica se aprecia en que nuestra investigación permitirá dar a luz y romper un círculo vicioso el cual, tiene como fin potenciar la productividad en los trabajadores. En este sentido, los trabajadores al ser liderados por estilos que no pretenden la participación de los trabajadores en la empresa, se sienten menos comprometidos con la organización y como extraños de los planteamientos de Davis no se sienten formando parte de un equipo. Así, el colaborador al no sentirse comprometido con la organización estará menos motivado con el trabajo y por lo tanto, esto se verá reflejado en una disminución de la productividad. Por lo tanto, en sentidos prácticos la presente investigación es relevante para formar una estrategia que indique qué estilos de liderazgo son pertinentes para aumentar la productividad en los trabajadores, pero desde la motivación de los mismos. Aquello se investigará desde la propia percepción que tengan los trabajadores en las empresas. Es así que el desarrollo exitoso de esta investigación tiene un gran valor para todas las personas insertas en el ámbito laboral, ya sean líderes o bien subordinados. Con respecto a la relevancia social, nuestra investigación permitirá que los

trabajadores sientan satisfacción con su trabajo y por lo tanto, disminuyan las patologías psicolaborales. Esto debido a la influencia que tiene el tipo de liderazgo ejercido en una organización con la motivación de los trabajadores. Es así que esta investigación permitirá indagar, como se mencionó en el punto anterior, en relación a qué tipo de liderazgo permite un aumento en la motivación de los trabajadores y en consecuencia que tipos de liderazgo permiten que estos se sientan más satisfechos con su trabajo. Las investigaciones afirman que las patologías psicolaborales son efecto de insatisfacción laboral y por lo tanto, esta investigación será un aporte para la sociedad en este sentido. De igual modo existirá un gran aporte para el desarrollo en la calidad de vida de las organizaciones y sus trabajadores, ya que esta investigación entregará herramientas teóricas que ayudarán a las organizaciones a tener una mayor comprensión de las necesidades de sus trabajadores con respecto al área de la motivación, de modo tal que se generará un gran aporte en el desarrollo de la organización en pro de una mayor motivación de los trabajadores, lo que conllevará a un mayor compromiso con la institución y así una mejora en la realización del trabajo, aquello claramente desarrollará un mayor confort y calidad laboral en los trabajadores, lo cual repercutirá a nivel personal, familiar y social.

MARCO TEORICO

1. HACIA UN CONCEPTO DE MOTIVACION...

1.1 Psicología de la Motivación

“El termino motivar proviene de la misma raíz etimológica que el verbo mover. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto.”(Zepeda, 1999, p.124).

El concepto motivación ha sido exhaustivamente estudiado por la psicología, de manera científica, ya que la filosofía griega ya se había preocupado por este tema, como en el caso de Platón, quién ya postulaba que el comportamiento humano no estaba determinado por condiciones externas ni internas, sino que más bien, el comportamiento humano estaría determinado por la razón y la voluntad. Los estudios sobre motivación están estrechamente ligados a la historia de esta. Desde aquí surgen principalmente cuatro tradiciones en el estudio de la motivación correspondientes a: psicología del instinto, psicología del aprendizaje, psicología de la personalidad y psicología de los procesos cognoscitivos. La primera correspondiente a la psicología del instinto, surge en el siglo XVIII y se pueden encontrar autores como Spencer, James y Mc. Dougall (1900) entre otros. Bajo esta tradición, se considera como fundamental la tendencia que todos los organismo tienen hacia la homeostasis, es decir al equilibrio. Para conseguir este estado, el organismo necesita de los instintos, ya que, como plantea Mc.Dougall (1900) sin ellos el organismo no podría realizar acciones ni actividades, por lo tanto, los instintos serán los únicos motores de la conducta y pondrán al organismo en estado de alerta como lo ayudara

a dirigir su conducta hacia determinados objetos. Desde aquí, la motivación se refiere a los factores internos del organismo que desencadenarán en él diversas conductas.

La segunda tradición correspondiente a la psicología del aprendizaje, postula a diferencia de la psicología del instinto que la motivación no viene desde dentro del organismo sino que, desde afuera, por lo tanto, se debe incentivar al organismo a través de la asociación de cierta conducta con estímulos de placer o dolor. En esta tradición podemos encontrar autores como Thorndike, Pavlov y Skinner (1926).

La tercera tradición se refiere a la psicología de la personalidad. El principal exponente de esta tradición S. Freud (1915) con su concepto de pulsión. La teoría psicoanalítica si bien al igual que la psicología del instinto responde a un modelo homeostático, lo diferencia la relación entre la descarga energética con la historia del sujeto, poniendo en relación los procesos de adaptación con la estructura de personalidad en donde radican las diferencias individuales entre cada sujeto. Su mayor aporte es priorizar las motivaciones inconscientes como los motivadores psíquicos fundamentales “Freud consideraba que los seres humanos estamos regidos por dos principios: el del placer y el de la realidad; pensaba que eran estos los que regían el comportamiento humano, de tal manera que absolutamente todo lo que emprendemos está gobernado por uno de los dos principios” (Zepeda, 1999, p.125).

La cuarta tradición corresponde a la psicología de los procesos cognoscitivos constituida por su principal exponente Hull (1950), quien plantea que las cogniciones relacionadas con estados de privación del organismo determinarán sus efectos psicológicos. En este sentido, las reacciones del organismo dependen de cómo el individuo percibe los estímulos como el éxito y el fracaso a modo de ejemplo. A partir de aquí, la motivación

estaría determinada por el sistema de creencias que tenga el individuo sobre determinadas percepciones como las mencionadas en el ejemplo anteriormente.

1.2 Modelos de Motivación Organizacional

Ya se dio una breve reseña sobre las principales tradiciones teóricas desde donde se ha intentado definir el concepto de motivación a lo largo de la historia de la psicología. En este ítem abordaremos los principales modelos explicativos de la motivación laboral. Un primer modelo es el señalado por A. Maslow (1943) quien para concretar sus planteamientos expone una pirámide de necesidades la cual se divide en: necesidades fisiológicas, seguridad, sociales, estimación y autorrealización, las cuales van ordenadas de menos a mayor importancia jerárquica. Estas necesidades se van satisfaciendo en el individuo de manera jerárquica por lo que si se satisfacen las necesidades que están de base se van satisfaciendo hacia el superior de la pirámide las demás necesidades Esta teoría se encuentra basada en el supuesto de que el organismo se organiza de manera estructural de acuerdo a la constitución genética del individuo y por lo tanto, su fundamentación epistemológica vendría dada por lo que se planteo anteriormente como la psicología del instinto, y por lo tanto, son los factores internos del individuo los que lo movilizarán para ir subiendo en la pirámide de necesidades.

Pirámide:



Una segunda teoría es la planteada por Herzberg (1967) con su teoría del factor dual. A través de sus estudios dio cuenta que los factores que motivan a las personas no son las mismas que los factores que las desmotivan, en este sentido, en el caso del trabajo las personas muestran que cuando se sienten satisfecho con su desempeño en el trabajo, los sujetos atribuyen factores como sus logros personales, su esfuerzo, dedicación su responsabilidad con el trabajo, etc. Mientras que cuando se sienten insatisfechos atribuyen su rendimiento a factores externos como el clima laboral, las condiciones laborales, etc. A partir de esto, clasifica los factores en: factores higiénicos y factores motivadores. Los primeros aluden a los factores externos como el clima laboral y las condiciones del trabajo, los cuales, a pesar de que si se encuentran satisfechos no garantizan un óptimo nivel de motivación en el trabajador, colaboran en el camino hacia el aumento de este. Los segundos, aluden a lo interno del sujeto como sus metas personales y la responsabilidad. Estos factores, menciona Herzberg (1967), determinarán de manera directa si el individuo se siente motivado o no con su trabajo. De acuerdo a Herzberg (1967) los factores

higiénicos se encontraran ubicados en el nivel básico de la pirámide de necesidades de Maslow mientras que los factores motivadores se encontrarán en la cúspide de esta.

Una tercera teoría es la planteada por McClelland (1989) el cual define tres tipos de motivación en los seres humanos. La primera está referida al logro y corresponde al impulso de los seres humanos de destacar y tener éxito. Este tipo de motivación impone al individuo a ponerse metas altas enfocándose en las acciones para conseguirlas. El segundo tipo se refiere al poder, en donde los individuos se sienten motivados por la necesidad de controlar grupos de personas e influir en ellos para de esta manera conseguir status. Un tercer tipo de motivación descrito por McClelland (1989) es el denominado motivación por afiliación, en donde el ser humano se siente motivado por crear relaciones interpersonales con otros a través de la ayuda hacia otros y la amistad de modo que se sientan considerados por ellos por medio del apoyo que les puede otorgar.

El cuarto modelo, responde a la teoría de las expectativas. Esta teoría es impulsada por Vroom (1964), y plantea que los seres humanos como seres reflexivos y pensantes siempre tienen expectativas más altas a lo largo de su historia, por lo tanto, los seres humanos tomarán decisiones en base a estas. Estas decisiones estarán basadas en disminuir la insatisfacción y potenciar las recompensas y por lo tanto, la satisfacción. Los sujetos motivados aquí son aquellos que otorgan valor a ciertas metas y creen poder alcanzarlas, en este sentido, para Vroom (1964) la organización podría utilizar este tipo de motivación y conocer lo que los trabajadores buscan en la organización y entregar las herramientas para poder alcanzar estas metas.

Una quinta teoría es la propuesta por Alderfer (1999) y la denomina ERC, ya que, al igual que Maslow propone motivaciones básicas en el ser humano, las cuales se

constituyen en tres: La primera correspondiente a las motivaciones de existencia donde se encontraría la seguridad y las necesidades fisiológicas, la segunda es la motivación de relación en donde se encontraría la necesidad de pertenencia a un grupo y de relacionarse con otros, y por último, la motivación de crecimiento centrada en el desarrollo y crecimiento personal.

La sexta teoría corresponde a la teoría de fijación de metas planteada por Locke (1969). Locke (1969) plantea que las metas son aquellos por lo que un sujeto se esfuerza por luchar y por lo tanto, motiva a realizar determinadas acciones. En este sentido, esta teoría plantea que las metas tienen funciones, las cuales, son: mantener centrado al sujeto en la acción y la tarea a realizar, movilizar su energía y por lo tanto, su esfuerzo, aumentar la perseverancia y por último la ideación de estrategias para conseguir estas metas. Para que esto pueda ser así, las metas deben ser específicas y difíciles pero posibles de lograr. Además para el sujeto se sienta motivado por la fijación de metas deberá obtener retroalimentación constante sobre sus esfuerzo.

Un séptimo modelo plantea la teoría de equidad planteada por Adams (1974), quien postula que los seres humanos realizan una constante comparación entre sus recompensas y el resultado de sus trabajos con las recompensas por el trabajo de los demás. En este sentido, si el individuo resulta perjudicado en esta comparación se sentirá desmotivado con la organización pero si por el contrario da cuenta que su trabajo y sus recompensas son equitativas con las entregadas a los otros, este se sentirá motivado con la organización.

2. HACIA UN CONCEPTO DE LIDERAZGO...

2.1 Historia del liderazgo

Desde la época primitiva que dentro de un grupo siempre hay una persona que se ha destacado más que las demás. Ya en la época de los cazadores, se necesitaba del trabajo en equipo para la sobrevivencia, y por lo tanto, se requería de alguna estrategia que permitiera que el líder natural del grupo pudiera influir sobre los demás, de tal modo, que pudieran en conjunto cumplir sus objetivos. El estudio científico del liderazgo data desde fines del siglo XIX y principios del siglo XX con Taylor (1911). Los supuestos de Taylor, parten de la base de que los trabajadores son holgazanes y por lo tanto no piensan en el bien de la empresa sino que solo en su beneficio personal. Desde aquí plantea la dirección científica, la cual, plantea que debe existir un director que diera órdenes a los trabajadores supervisando los resultados de estos. Subyace a la dirección científica la división del trabajo planteada por Smith (1763), ya que, si se repartían las labores en una determinada tarea se hacía más plausible la dirección de los trabajadores y de esta manera, el control sobre estos. Para Taylor (1911) los trabajadores debían remitirse a cumplir las tareas ordenadas y no reflexionar sobre estas, por lo tanto, no tenían que tomar decisiones ni determinaciones, ya que, esta labor debía ser cumplida por el Director de la empresa. Además de esta misión, el director debía incentivar a los trabajadores para que dejaran de ser perezosos, para lo cual, se estimulaba con incentivos económicos ya que, para Taylor (1911) el ser humano trabajaba solo por dinero, y por lo tanto, los esfuerzos invertidos por lo trabajadores eran mínimos y en consecuencia, se debía premiar este esfuerzo con una remuneración mínima.

Posterior a Taylor aparece Mc Gregor (1950) y su dirección participativa. Contrario a Taylor compartía los planteamientos de Lewin y Mayo (1930) quienes a través de la experimentación empírica y la fundamentación filosófica comienzan a dar cuenta de la relevancia de la participación de los trabajadores en la organización. A partir de esto, Mc Gregor da cuenta de que el trabajador no debe ser controlado por su director, ya que, no constituye un autómeta sin reflexión, sino que por el contrario, tanto directivos como colaboradores debían participar en la toma de decisiones de la organización ya que esto contribuye en la motivación de los trabajadores, en la creación de objetivos comunes y a posponer la resistencia al cambio de los miembros de una organización. Por lo tanto, de acuerdo a la presente investigación contribuye al compromiso de los colaboradores con la organización. A partir de Mc Gregor se potencia la participación de los trabajadores y el trabajo en equipo.

2.2 Teorías de liderazgo

El desarrollo sobre las teorías de liderazgo comienza entre 1900 y 1950 con la teoría de los rasgos. Esta teoría plantea que el liderazgo es algo innato y que por lo tanto tiene que ver con determinados rasgos de personalidad, características físicas y emocionales de ciertos sujetos que provocarían en su grupo una sensación de agrado y por lo tanto, se convierten en modelos a seguir. Una segunda teoría es posterior a 1950 y se refiere a la teoría del comportamiento en donde se plantea que se podría entrenar a los directivos de la organización para convertirse en líder. El entrenamiento consistía en enseñar a los directivos a ser orientados al cumplimiento de tareas la responsabilidad y la preocupación por las personas, ya que, esto sería valorado por los miembros de su grupo de trabajo y por

lo tanto, se convertirían en un sujeto al cual, se debe seguir. Una tercera teoría son las teorías contingentes cercanas a 1990 y plantean que los directivos se convertirán en líderes cuando tengan clara la forma o el tipo de líder que desean ser, para lo cual, deben realizar un diagnóstico de la organización de manera que les permita modelar su estilo de liderazgo con las situaciones que ocurren en la organización. En cuarto lugar se ubican un conjunto de teorías las cuales corresponden en primer lugar el liderazgo transaccional, el cual, corresponde a un tipo de liderazgo que por medio de la retroalimentación negativa y positiva del desempeño de sus colaboradores, va influenciando en ellos. En segundo lugar se encuentra el liderazgo transformacional, el cual, tiene la convicción de que a través del cambio del sistema de creencias, valores y motivación del colaborador podrá adecuar la conducta de este hacia los objetivos de la organización. En tercer y último lugar se encuentra el liderazgo del siglo XXI que a diferencia de todos los anteriores, aquí el líder no centraliza el poder en su figura, ni busca el reconocimiento como líder, sino que el líder del siglo XXI persigue ser un facilitador y formador de los colaboradores y la organización.

2.3 Tipos de liderazgo organizacional

“No existe una definición universalmente aceptada de lo que es un líder; sin embargo, un punto de acuerdo es que los líderes son personas que tienen seguidores” (Zepeda, 1999, p.65)

Como expresa de manera certera la cita, no existe una definición clara y precisa en relación a que es ser finalmente un líder, se reviso anteriormente la historia del concepto de liderazgo, su recorrido teórico y en el presente punto, la propuesta es realizar una breve descripción sobre los tipos de liderazgo que existen en las organizaciones en general.

Partiremos por el tipo de líder autocrático, el cual, se ha constituido en el tipo de líder más desprestigiado históricamente, esto producto de que focaliza el poder en su figura y por lo tanto es él quien tomara las decisiones. En este sentido, el grupo el equipo de trabajo de este tipo de líder se transforma en personas que colaboran con ellos y que le son de utilidad para conseguir los fines personales del líder autocrático, los cuales, son enmascarados por él como fines para la organización. En este sentido, el trabajador para este líder es un instrumento a través del cual, el líder autocrático podrá conseguir los objetivos que llevarán a satisfacer sus fines personales. El otro tipo de líder se describirá para la relevancia de la presente investigación corresponde al líder carismático, el cual, a través de las emociones logra llegar a las personas. Este tipo de líder quiere ser admirado y obtener afecto de quienes lo siguen, sin embargo, cuando el líder carismático no ve satisfechos sus objetivos se transforma en líder autoritario. Este tipo de líder suele usar el chantaje como método para influir en sus trabajadores por lo que suele manipular a través de las relaciones con su personal como la creación de alianzas y lealtades. Por otra parte, el líder situacional plantea que no existe un liderazgo que sea igual para todas las personas y todos los contextos. En este sentido, para este tipo de liderazgo el líder puede optar por dos maneras de comportarse, ya sea de una forma orientada a la tarea u orientada hacia la relación. El comportamiento orientado al primer tipo se caracteriza por un tipo de comunicación unilateral donde el líder da las instrucciones de que tareas se deben realizar, mientras que la segunda conducta mantiene una forma de comunicación bilateral otorgando apoyo emocional y psicológico hacia el trabajador. El cuarto tipo de líder corresponde al líder participativo quién promueve la colaboración de los colaboradores en la organización a través de principalmente cinco habilidades que tienen este tipo de líderes las cuales corresponden a en primer lugar ser arriesgado y por lo tanto asumir riesgos y buscar

oportunidades y retos nuevos, en segundo lugar, otorga una visión compartida al equipo de trabajo respecto a los objetivos que se propondrán a futuro, en tercer lugar, habilitar a otros miembros del equipo para actuar y en este sentido delegar responsabilidades, en cuarto lugar modelar el camino y por lo tanto ser un ejemplo para los demás poniendo metas a corto plazo y en último lugar dar valor al corazón y por lo tanto reconocer los logros de los otros miembros del equipo. El líder relacional es principalmente social y por lo tanto el líder surge no solo por características de su personalidad sino que sumadas a ellas se encuentran la relación y el contexto de su cargo directivo con el resto de los colaboradores, por lo tanto aquí el líder es definido por las formas de interacciones que se establecen y que están dadas por el contexto organizacional. El líder por asesoría debe tener principalmente las habilidades de contacto y empatía con el equipo, habilidad para aconsejar, para impulsar a otros, para formar a otros y también para confrontarlos. En último lugar se describirá el líder completivo, en donde no interesa el líder sino que la atención debe estar enfocada en el grupo con el cual, interactúa el líder. Aquí el líder no adquiere un rol protagónico, sino que por el contrario, actúa como cualquier otro miembro del grupo, para lo cual, cobra gran relevancia el nivel autoestima que posea el líder.

2.4 Administrar v/s Liderar

Como se menciona anteriormente, existen diversos conceptos respecto a qué es ser un líder frente a lo cual, pareciera no estar claramente definido de manera específica este concepto. En este sentido, para efectos de la presente investigación, resulta un gran apoyo en los intentos de clarificar el concepto de liderazgo establecer la diferencia entre un administrador o jefe y un líder. Se puede concluir de la definición de los tipos de liderazgo

existentes que un cargo de jefatura no necesariamente constituye a un líder. Respecto a esto, se puede decir que el líder es un sujeto que se caracteriza por dar el ejemplo a través de su desempeño laboral, producto de que considera que los trabajadores son personas y no objetos, por lo tanto, considera la subjetividad de cada trabajador e intenta motivar a los colaboradores por medio del desempeño de su trabajo. Por otro lado, un líder es capaz de delegar funciones pero a la vez realizar estas funciones de modo de crear un ambiente de trabajo en equipo y colaborativo, para que los colaboradores perciban a este líder de manera cercana y no como un cargo que esta superior a ellos. Un administrador o un jefe que no constituye un líder se refiere más bien a aquel sujeto que inspira respeto en sus trabajadores por el cargo que ocupa y no necesariamente por su desempeño laboral, en este sentido, el jefe inspira miedo y los colaboradores no realizaran el trabajo por motivación y compromiso, sino que, lo harán por temor al castigo que este jefe podría dar en caso que diera cuenta que los trabajadores no han cumplido su tarea, en este sentido, más que delegar tareas impone labores y no colabora como un miembro más del equipo.

MARCO METODOLOGICO

1. Enfoque metodológico

Este estudio tendrá un *Enfoque Cualitativo*, ya que el propósito es indagar desde la propia vivencia de los sujetos la problemática planteada, “con la admisión de la metodología cualitativa, se pasa de la descripción y explicación de los fenómenos y situaciones sociales desde la distribución de frecuencias y correlaciones... al análisis e interpretación –subjetiva- de los mismos a partir del discurso. Ahora no se busca en el exterior del comportamiento humano, sino en la lógica de su interioridad” (Rubio y Varas, 2004, p. 245), es por ello que el problema de investigación será centrado en las diversas aristas relacionales existentes en dicho cuestionamiento, de modo tal que dicho planteamiento no será tratado sólo como un estímulo respuesta, sino que más bien como un intercambio relacional que conlleva a una propia lógica de funcionamiento interno. El método cualitativo “se ocupa de las relaciones entre los elementos, de su *estructura*... El método cualitativo se asienta, pues, en la dimensión relacional-grupal de los procesos sociales, entendiendo que a una sociedad la configuran las relaciones entre sus miembros, quienes pierden la consideración de individuos (elementos individuales, aislados) para ser sujetos” (Rubio y Varas, 2004, p. 247).

2. Tipo y diseño de investigación

Esta investigación es de tipo *descriptivo*, aquellos tipos de investigación “miden de manera mas bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir

cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés” (Hernández, Fernández y Baptista, 1998, p.60). De este modo se enfocará la investigación en la descripción del estilo de liderazgo ejercido en determinada organización, así también serán descritos el o los aspecto(s) motivacional(es) que se ven influenciados dentro de aquella realidad en específico, es así que será factible tener una visión más clara sobre cómo se presenta dicho fenómeno en la realidad estudiada y cuál es la influencia que puede tener un fenómeno sobre otro.

Por otro el diseño será *No- experimental*, este diseño es una “investigación donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes. Lo que hacemos *en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos*” (Hernández y colaboradores, 1998, p.267), es por ello que al realizar una investigación cualitativa el propósito es centrarse en la realidad de los sujetos de análisis sin alterar su realidad, sino que más bien con el fin de observar las dinámicas relacionales que estos tienen en su ambiente natural, para obtener una representación más verídica de las situaciones cotidianas de dichos sujetos. Además de ello el diseño de investigación será Transeccional, estos tipos de estudio “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos)” (Baptista, Fernández y Hernández, 1998, p. 186), el estudio será basado en este tipo de diseño, ya que el propósito es acercarse a la realidad y a la relación existente entre los estilos de liderazgo y la motivación de los trabajadores en un momento determinado, de modo tal que sea factible describir y tomar una “fotografía” del tipo de relación que se denote en dicho momento.

3. Delimitación del campo a estudiar

El *Universo* “es el conjunto de elementos objeto de estudio” (Rubio y Varas, 2004, p. 319), en este sentido, el objeto de estudio en esta investigación son los vendedores polifuncionales de una empresa de retail y los jefes de local, ya que es en estos tipos de trabajadores en los cuales se ve un mayor nivel de relación entre los tipos de liderazgo ejercidos y la motivación de los subordinados, ya que continuamente se deben cumplir metas grupales, conseguir grandes logros en un tiempo delimitado o bien lograr ascender de puesto. Es por ello que se ha decidido especificar esta investigación en aquel tipo de trabajadores.

Los estudios cualitativos en relación a la *muestra* “no pretenden generalizar de manera intrínseca los resultados a poblaciones más amplias, ni necesariamente obtener muestras representativas (bajo la ley de la probabilidad)... Asimismo, se fundamentan más en un proceso inductivo (exploran y describen y luego generan perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general” (Hernández y colaboradores, 1998, P.13). Valles (1999) señala que en el muestreo cualitativo el investigador debe tener en cuenta la selección de contextos relevantes al problema de investigación, ya que es de estos contextos de los que el investigador seleccionará a los individuos de estudio. Otro criterio fundamental en el muestreo cualitativo se relaciona con las consideraciones pragmáticas, o de los recursos disponibles en los contextos seleccionados. Valles (1999) alude en su texto a Miles y Huberman (1994), éstos aclaran que el muestreo cualitativo “debe ser teóricamente conducido, independientemente de que la teoría esté preespecificada o vaya emergiendo... Las selecciones de informantes episodios e interacciones van siendo conducidas por un planteamiento conceptual, no por una preocupación por la representatividad... La mayor

preocupación es por las condiciones bajo las cuales el constructo o la teoría opera, no por la generalización de los resultados a otros contextos”

En este estudio la muestra serán los vendedores polifuncionales subdivididos en dos sucursales de la empresa en la R.M, además de cada uno de los jefes de local (2 jefes en total), el *muestreo* será No probabilístico, ya que no responderá a los criterios de aleatoriedad, y se basará en el tipo de muestras accidentales en las que “se van tomando elementos hasta que la muestra adquiera un tamaño preciso” (Rubio y Varas, 2004, p. 335). Será utilizado este tipo de muestra ya que es de suma importancia evitar coartar el estudio frente a las oportunidades y necesidades que vayan surgiendo a lo largo de la investigación, es así que este trabajo de investigación será revisado y se guiará el tipo de muestra en base a lo que sea pertinente.

4. Técnicas e instrumentos de recolección de la información:

Serán realizadas *entrevistas cualitativas en profundidad*, por ello se entiende “encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras” (Taylor y Bogdan, 1987, P. 101), es así que se seguirá el modelo de una conversación entre iguales, y se realizarán a vendedores polifuncionales y sus jefes de local. Como en éste tipo de entrevistas es fundamental que el entrevistador sea capaz de llevar el hilo conductor de la entrevista hacia los objetivos buscados en la investigación, pero sin intervenir en la fluidez y profundidad del discurso del entrevistado, es factible lograr indagar con una mayor profundidad desde la propia perspectiva de los actores involucrados la influencia que puede

tener un determinado tipo de liderazgo en la motivación de los trabajadores, lo que será investigado con el fin de intervenir en la menor manera posible en la realidad natural de los actores. Para ello será utilizado el *guión de puntos de entrevista*, lo que se refiere a un listado de apuntes que van guiando el hilo de la entrevista, de modo tal que sean tratados en conjunto con el entrevistado aquellos temas que sean pertinentes al ámbito de investigación. Dicho apunte se dividirá en dos apartados, uno en relación al estilo de liderazgo ejercido en la empresa y otro en relación a los hechos que producen motivación en los trabajadores, ya sea desde la perspectiva de los obreros o bien de sus jefes. Además de ello se anexará *el diario del entrevistador*, en el cual “el entrevistador debe tomar nota de los temas, interpretaciones, intuiciones y conjeturas emergentes, gestos notables y expresiones no verbales esenciales para comprender el significado de lo que se dice” (Taylor y Bogdan, 1987, P. 131), dicho diario tiene el fin de mantener un registro claro de las temáticas tratadas en la entrevista, de modo tal que sea posible tener un bosquejo de aquellos temas en los que sea necesario indagar más específicamente, además de ello permitirá orientar las entrevistas de un mejor modo a medida que se vaya desarrollando la investigación y será un apoyo en la interpretación posterior de los datos.

Por otro lado será realizada una *observación directa* en el campo real en que interaccionan vendedores polifuncionales y sus jefes de local. La observación directa es definida como aquella que “el observador realiza sobre el terreno, pero sin incorporarse a la vida del grupo con el fin de no modificar su comportamiento habitual” (Rubio y Varas, 2004, p. 458), el motivo de dicha observación se centrará en lograr observar el tipo de dinámicas que transcurren a diario en el que hacer de los actores, de modo tal que sea posible denotar cuáles son aquellas situaciones que producen desmotivación en los trabajadores, ha qué se debe que existan largas horas de sedentarismo entre los obreros, qué tipos de actitudes

desde sus líderes conllevan a una mayor motivación por parte de los subordinados, etc. Dicha observación directa será plasmada en el *cuaderno de campo*, el que “consiste en anotar, de forma continuada, los acontecimientos, actividades, características de los sujetos, manifestaciones conductuales y, en definitiva, todo lo que aparece ante el oído y la mirada del observador” (Rubio y Varas, 2004, p. 474), aquel instrumento se utilizará debido a que permitirá obtener una descripción exhaustiva de todo lo que acontezca en la observación, de este modo será factible detectar la mayor cantidad de detalles posibles. Este cuaderno se utilizará de forma paralela a la observación, con el fin de evitar que la memoria o el criterio personal intervengan en la recolección de datos significativos para el estudio.

5. Plan de Análisis de la información

El tipo de análisis que será utilizado se basará en el análisis de contenido, específicamente desde la *Grounded Theory*, dicha teoría “trata de fundamentar o enraizar la codificación, la categorización y los análisis que realiza en los mensajes que sobre la conducta de los actores sociales ofrece el texto y en la experiencia y bagaje teórico que el investigador aporta. Esta teoría sugiere un tratamiento de la información cualitativa que integra procesos de codificación (enumeración, clasificación...) y procedimientos de análisis e interpretación de la información” (Rubio y Varas, 2004, P. 504). Desde dicho análisis se pretende ir más allá de la simple descripción de los datos obtenidos, de modo tal que sea factible generar nexos en la propia realidad de los actores y una reflexión teórica que surgiría desde la elaboración de conceptos e ideas que puedan emerger del análisis de los datos obtenidos.

El *método comparativo constante* es el procedimiento que comúnmente se utiliza en esta teoría, el cual consiste en “llevar a cabo una progresiva estructuración y esquematización de la información obtenida para dar cuenta, mediante la construcción de un modelo teórico, del comportamiento social que en ella se manifiesta. Las estrategias básicas son la codificación de frases y expresiones, la formación de categorías que hacen referencia al comportamiento social estudiado, y la reflexión y análisis sobre estas categorías y sus relaciones para intentar obtener un esquema teórico” (Rubio y Varas, 2004, P. 504).

Los pasos que guían el análisis de contenido en la grounded theory, bajo la perspectiva de Rubio Y Varas (2004) son los siguientes:

1.- *De los datos brutos a la categorización inicial*: En esta etapa se pretende agrupar algunas frases o expresiones, que se encuentren dentro de los datos obtenidos, y que respondan a una misma idea. Aquellas frases serán agrupadas en categorías.

2.- *Elaboración de las categorías iniciales*: se analizan aquellas categorías creadas en cuanto hacen referencia a un hecho o acción social. En este punto se recurre generalmente a dos procedimientos; el primero es la búsqueda sistemática de dichas expresiones que se observan en el texto recogido y segundo el registro de aquellas notas en las que el investigador va analizando e interpretando en el proceso de codificación. Es significativo que en dicho proceso puede ocurrir que se comiencen a desarrollar subcategorías.

3.-*Integración de categorías y sus propiedades*: en este punto se pueden relacionar diferentes categorías y las propiedades que cada una de ellas tiene. Con aquella integración de categorías es factible que surjan *Hipótesis provisionales* sobre las relaciones existentes entre cada una de ellas.

4.- *Delimitación de la teoría*: esta fase pretende dar lugar y definir la teoría, logrando dar un mayor énfasis a la explicación y comprensión del suceso, además de ampliar la teoría a

la conexión que ella tenga con hechos sociales. En este punto es factible que surjan cambios en las categorías, ya sea agrupando unas con otras, sumar nuevas categorías o bien eliminar alguna de ellas.

5.- *Escritura de la teoría:* con todo el material obtenido a través de las operaciones anteriores el investigador obtendrá una teoría que podrá desarrollar en alguna publicación.

RESULTADOS Y ANÁLISIS

MATRIZ DE CATEGORIAS

Categorías	Tópicos
1.- Liderazgo participativo	<ul style="list-style-type: none">- Delegación del trabajo- Entrenamiento- Líder como parte del equipo
2.- Liderazgo autocrático	<ul style="list-style-type: none">- Trabajadores utilizados para lograr objetivos del líder- Centralización del poder
3.- Factores motivadores	<ul style="list-style-type: none">- Metas del equipo- Autovaloración
4.- Factores higiénicos	<ul style="list-style-type: none">- Bienestar del colaborador

ANÁLISIS DE CATEGORIAS

1.- Liderazgo participativo:

“...promueve la colaboración de los colaboradores en la organización a través de principalmente cinco habilidades que tienen este tipo de líderes las cuales, corresponden a: en primer lugar ser arriesgado y asumir riesgos y buscando oportunidades y retos nuevos, en segundo lugar, otorga una visión compartida al equipo de trabajo respecto a los objetivos que se propondrán a futuro, en tercer lugar, habilita a otros miembros del equipo para actuar y en este sentido delegar responsabilidades, en cuarto lugar modela el camino y por lo tanto ser un ejemplo para los demás poniendo metas a corto plazo y en último lugar, da valor al corazón y por lo tanto reconoce los logros de los otros miembros del equipo” (Romero, 2005) . De acuerdo a esta definición se puede dar cuenta en las entrevistas realizadas a los colaboradores de la empresa, específicamente de las entrevistas realizadas a los jefes de local que existe una oposición entre ambos. Se observa uno de los jefes de local que responde de manera clara a este tipo de líder participativo que se define. En este caso, el jefe de local numero 1 promueve la participación de los colaboradores a través del ejemplo, es decir, este jefe se muestra sí mismo como ejemplo en la realización de las tareas diarias como la reposición, labores de caja y de aseo, de manera que le permita a través de este medio entrenar a sus colaboradores. El jefe numero 1 está en sala junto con el equipo de trabajo la mayoría del tiempo y no sólo en la oficina constituyendo un líder y no un administrador: *“...El jefe de local está constantemente paseándose por la sala para ver si alguien necesita de su ayuda...El jefe de local “hace caja” como cualquiera de los*

empleados...y dirigiendo a las cajeras y dando vueltas por la sala verificando que esté todo bien...ella es súper buena para enseñar...”

Sumado a esto, el jefe de local realiza reuniones periódicamente de modo que el equipo completo tenga las metas y los objetivos claros, además que en estas reuniones delega las funciones que cada colaborador cumplirá durante el día lo que queda demostrado en la siguiente cita extraída de la entrevista: *“yo siempre considero a los chiquillos y todo lo decidimos en grupo, hacemos todos los días la reunión de los diez minutos y ahí nos distribuimos las labores que hará cada uno...”*. Este jefe de local, asume riesgos al designar labores a los demás miembros del equipo y por lo tanto, no focaliza el poder en su persona dándole la oportunidad a los demás que se puedan mostrar y desenvolver en las labores seguros de sí mismo, ya que, el jefe al ser entrenador, les permite aventurarse y cometer errores: *“...yo creo que dándoles la oportunidad de que ellos también se puedan mostrar, enseñándoles cosas nuevas y básicamente dándoles la oportunidad de hacer cosas nuevas y creyendo en ellos, confiando en lo que ellos hacen...”*. Lo anterior, no sólo se extrae de las palabras del jefe entrevistado sino que también de la opinión de los mismos colaboradores: *“...y las cosas las pide con respeto y puedo trabajar sin presión y eso es agradable...”*. Lo más relevante de este tipo de liderazgo participativo es que los jefes como se menciono anteriormente al no ser un administrador solamente da cuenta de su interés por el trabajo en equipo lo cual, considera que este jefe se hace parte del equipo y se percibe como un miembro más, lo cual, trae como consecuencia el logro de resultados: *“...yo me siento súper cercana a los chiquillos y somos un equipo...”*

2.- Liderazgo autocrático:

“focaliza el poder en su figura y por lo tanto es él quien tomara las decisiones. En este sentido, el grupo de trabajo de este tipo de líder se transforma en personas que colaboran con él y que le son de utilidad para conseguir los fines personales del líder autocrático, los cuales, son enmascarados por él como fines para la organización. En este sentido, el trabajador para este líder es un instrumento a través del cual, el líder autocrático podrá conseguir los objetivos que llevarán a satisfacer sus fines personales.”

(Romero, 2005) La oposición del líder participativo es el líder autocrático, el cual, corresponde al jefe entrevistado numero 2. Este jefe, considera que el líder es: *“...Un líder es el que logra que los demás hagan lo que uno quiera que te obedezcan y cumplan las ordenes que uno como jefe les dicta, igual hay que ser carismático, pero siempre hay que mantener el límite con sus colaboradores porque o si no se confunden las cosas...”* En este sentido, el jefe ve a los colaboradores como instrumentos que puede utilizar para lograr sus fines y su propio bienestar y en este caso si estaría focalizado el poder en la figura del jefe. Aquí el colaborador deja de ser sujeto y se convierte en objeto del líder sin importar a este último la historia del colaborador: *“...yo les digo que los problemas se dejan en la casa y que aquí venimos a trabajar, así que, que dejen los problemas en su casa y aquí sean dinámicas y buenas pa’ la pega...Mi mayor satisfacción es cuando logro lo que te dije, ser un líder, cuando logro que todos me hagan caso y los puedo manejar porque así todos ganamos...”* Este líder al objetivar a los colaboradores pierde el sentido de trabajo en equipo y tiende a los malos tratos hacia los trabajadores al sin empatizar con ellos: *“...cambiaría la forma en que pide las cosas...que a veces nos gritonea en frente de todos los clientes...”* Este jefe al no ser orientado hacia el trabajo en equipo no comparte con

ellos considerando que se deben mantener las distancias con los “subalternos” para no confundir los roles: “...entonces igual hay que mantener las distancias...” Esto también lo visualizamos en la observación: “...En todo el día la supervisora no salió de su oficina más que dos veces para enfrentar a unos clientes que estaban reclamando por una problemática en caja...” Los trabajadores con en este tipo de líder se sienten distantes a él percibiéndolo más como un problema que como un facilitador del trabajo, lo cual, contribuye a la soledad del líder que en gran parte de las organizaciones se percibe, de esta manera el trabajo en equipo se quiebra y el jefe corre el riesgo de perder el liderazgo: “...cambiaría a mi jefe también que hace que se ponga denso el ambiente de trabajo y andemos todos tensionados...”

3.- Factores higiénicos

Herzberg (1967) indica que los factores higiénicos hacen referencia a los factores externos, como el clima laboral y las condiciones del trabajo, los cuales, a pesar de que si se encuentran satisfechos no garantizan un óptimo nivel de motivación en el trabajador, colaboran en el camino hacia el aumento de este.

Al analizar las entrevistas efectuadas es posible observar que en la empresa estudiada los trabajadores aluden mayoritariamente a la existencia de factores higiénicos en su trabajo, por ejemplo cuando uno de los jefes señala que “...Aquí todos trabajan por necesidad, lo único que nos motiva a todos es la plata...” , es posible observar claramente que el sueldo de los empleados es el factor principal por el que todos los colaboradores de la empresa luchan, sin embargo a pesar de que éste sea un punto sumamente significativo,

observamos que esto no fomenta el que los empleados se vean comprometidos con su empleo o se sientan motivados a realizarlo de mejor manera, en las observaciones realizadas se concluyó que se denotaba “...un ambiente agotador, los trabajadores no demuestran interés por su trabajo, ya que tienen rostros cansados y no son muy amables con los clientes, además de ello no son productivos se quedan estancados en actividades repetitivas...”, aquello concuerda claramente con la teoría de Herzber (1967) en que los factores higiénicos influyen en forma negativa sobre los colaboradores, de modo tal que si estos se encuentran óptimos no producirán una mayor satisfacción en el trabajador, sino que sólo lograrán que éste no se sienta insatisfecho. Es importante destacar que en la empresa analizada la técnica utilizada como motivador principal era el dinero, todos los empleados, incluidos jefes y colaboradores apuntaban al hecho de tener una adecuada ganancia económica, ellos decían “...Todos trabajamos por necesidad sino necesitara no trabajaría...”, “...con plata estamos todos contentos...”, lo cuál está enfocado claramente a mantener una satisfacción por el trabajo realizado y no así a fomentar instancias que promuevan la motivación de los colaboradores de la empresa, incluso uno de los jefes señala “...mi mayor satisfacción ha sido cuando mi equipo de trabajo se sienten bien y luchamos todos para lograr las metas y ganarnos los bonos...”, aquella frase no apunta al reconocimiento individual o al crecimiento personal de los trabajadores, sino que más bien al hecho de lograr el objetivo más significativo que tienen como equipo de trabajo (ganar la mayor cantidad de dinero posible), el cual hace referencia a que a fin de mes independiente de la forma en que se realicen las labores todos se deben ir a sus casas con una cantidad de dinero significativa para que todos se encuentren conformes. Otro aspecto que alude al bajo nivel de compromiso y motivación que tienen los trabajadores con su empresa es cuando señalan “...Todos trabajamos por necesidad sino necesitara no

trabajaría...”, “...o sea si yo no necesitara mantener a mi familia no trabajaría...”, es así que se hace visible el hecho de que los empleados no sienten que estén logrando más allá que una ganancia económica al realizar las labores, sino que más bien lo ven como un medio para poder “mantener a su familia” y no cómo una actividad valiosa en si misma, la cual les pueda producir goce o algún tipo de aprendizaje significativo.

4.- Factores motivadores

Herzberg (1967) señala que los factores motivadores aluden a lo interno del sujeto, como sus metas personales y la responsabilidad. Estos factores determinarán de manera directa si el individuo se siente motivado o no con su trabajo.

Al observar las entrevistas y observaciones es evidente que en ésta empresa no existe un espacio determinado culturalmente para los factores motivadores, es decir la existencia o inexistencia de dichos factores depende exclusivamente del tipo de líder que esté a cargo de cada local, de éste modo podemos ver dos realidades. Por un lado se encuentra aquel líder que sólo da importancia a los factores higiénicos de trabajo y por otro se encuentra aquel que destaca como significativas las prácticas motivacionales. Los factores motivadores muestran que influyen significativamente en la motivación (valga la redundancia) que tienen los trabajadores de la empresa, ellos señalan “...lo que más me gusta es el compañerismo y el trabajo en equipo...”, “...y tengo buena relación con mis compañeros, nos llevamos bien y eso es aun mejor...”, aquí queda claro cómo el hecho de tener una satisfacción en el lugar de trabajo lleva a que los colaboradores se sientan más motivados a asistir a su empleo, cuando señalan que se llevan bien con sus compañeros y

eso es “aún mejor” vemos otro tipo de disposición frente a la labor, ya no es sólo el hecho de ganar dinero, sino que más bien el producir un bienestar hacia la propia persona, se deja de ver al individuo como un simple empleado y se comienza a visualizar un sujeto que tiene relaciones con otros miembros de su equipo de trabajo y que por lo tanto se comienza a sentir parte de un todo y no sólo como una pieza más de determinada maquinaria. Por otro lado es visible el hecho de que el reconocimiento al trabajo aumenta la motivación de los trabajadores, ellos señalaron “...es rico cuando la jefa te felicita como que se siente que estás haciendo las cosas bien y dan ganas de seguir...”, o sea cuando ellos sienten que su labor está siendo reconocida se produce en ellos la necesidad de continuar en ésta pendiente ascendente, ya no sólo les interesa trabajar por trabajar, sino que más bien se ven fomentadas sus ganas de “seguir”, de hacer las cosas bien, de modo tal que éste reconocimiento ocurra en forma más reiterativa. En el momento en que los trabajadores se sienten reconocidos y responsables de su trabajo tienen ganas de lograr más cosas “...Si por supuesto, cuando nos tratan bien da gusto trabajar...”, “...Mi motivación es mi familia mi futuro y cumplir mis metas...” el sujeto así se integra al mundo laboral con un objetivo, lucha por éste pretende “cumplir sus metas”, “me gustaría desarrollarme en ésta empresa” señalan, lo que conlleva ha que ellos se esfuercen por lograr lo que estiman conveniente para ellos fuera y dentro del ámbito laboral. Es un discurso muy claro en ésta empresa que en el local que son destacados los factores motivacionales los empleados se ven agradecidos hacia la empresa “...por eso todo lo que tengo lo tengo gracias a Ekono porque me dieron la oportunidad...”, esto nos muestra que es muy importante el hecho de que se les permita a los empleados progresar profesionalmente, ellos destacan mucho

“el desarrollo de carrera”, lo cual alcanzan sólo sujetos que se sientan realmente involucrados con el espíritu de la empresa y que logren crear y traspasar su propio espíritu

de motivación para con el trabajo en otros colaboradores. Una de las entrevistadas señaló “...Ekono me ha servido como para sentirme más mujer y capaz...” lo cual habla de cuán importante es para ésta empleada sentirse realizada dentro de su lugar de trabajo, ya no sólo lo ve como una labor necesaria para cumplir, sino que su subjetividad, sus objetivos personales se ven involucrados al momento de realizar sus labores de trabajo, esto conlleva ha que realice su trabajo con una disposición distinta, más motivada, ya que los objetivos que cumple en la empresa no son sólo aquellos que se dictan desde un superior, sino que más bien van enfocados a sus propios objetivos de realización y desarrollo.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Al comenzar éste escrito se realizó la pregunta que alude a “la influencia de los estilos de liderazgo sobre la motivación de los trabajadores”, para lo que se investigó a una destacada empresa de Retail de Chile, al observar los datos analizados y esperando poder abarcar la mayor cantidad de aristas que contiene la pregunta planteada es posible afirmar lo siguiente:

Los estilos de liderazgo están directamente relacionados con la motivación de los trabajadores de una empresa, sin embargo no solo éstos son significativos al momento de motivar, sino que es sumamente importante que inicialmente existan otras aristas satisfechas en el ámbito laboral de los trabajadores, con éstas se hace referencia a los factores higiénicos sobre los que escribió Herzberg, dichos factores generan la base, la exigencia principal que debe existir para que un empleado pueda aspirar a sentirse motivado frente a determinada labor. Como ya fue señalado con anterioridad los factores higiénicos hacen referencia a las políticas de la empresa, el sueldo, beneficios y servicios sociales o bien el status laboral que tenga el trabajador. Como se observó en el análisis categorial el que éstos puntos estén medianamente satisfechos en un trabajo puede lograr incluso la desmotivación de los trabajadores, que éstos no se sientan comprometidos con el trabajo, no busquen nuevas formas de realizar en forma más óptima o con mayores beneficios su labor. En la empresa observada sólo el tema “dinero” potenciaba a que los trabajadores se sintieran satisfechos (porque en ningún caso motivados) por su trabajo, es así que al momento de observar los factores motivacionales fue denotado que éstos estaban directamente ligados con los estilos de liderazgo ejercidos en la empresa, es decir en gran

medida los factores motivadores dependen de la relación que el líder tenga con sus súbditos el reconocimiento, las responsabilidades que puedan tomar los súbditos nos hablan de la relación entre dos sujetos en la que uno le permite a otro tomar el control de su propio quehacer o bien lo alienta y le confirma que aquello que está realizando lo hace de la manera adecuada. Además de ello con respecto a la realización y el progreso profesional, es fundamental que se de al empleado el espacio para que éste desarrolle sus habilidades y logre ascender un peldaño más, éstas oportunidades como pudimos observar se dan principalmente frente al estilo de liderazgo participativo.

En este estilo de liderazgo se tiene una concepción del colaborador como un sujeto, por lo tanto, es relevante lo que este traiga consigo, como su historia, estrato sociocultural y económico. En este sentido, el líder participativo al valorar el trabajo en equipo no sólo se preocupa de la producción de los trabajadores sino también de su bienestar, por lo tanto, el jefe de este estilo permite y considera importante la autovaloración del colaborador en su trabajo así como su autorrealización. Entiende que a través de esta valoración del colaborador se puede motivar y por lo tanto orientarlo hacia los resultados y metas del equipo de trabajo. El líder participativo se preocupa por el entrenamiento y por el desarrollo profesional de los colaboradores lo cual, es valorado por estos y ellos a la vez, se sienten valorados por su líder incrementando su motivación hacia el trabajo y por lo tanto, su producción. En resumen, el foco del líder participativo son los factores motivacionales de Herzberg para así orientar los resultados del equipo. Esto contrasta radicalmente con el estilo de liderazgo autocrático el cual, al objetivar e instrumentalizar a los colaboradores su preocupación pasa por la productividad de ellos fomentando los factores higiénicos, los cuales promueven más bien el “estar” del colaborador y no su “bienestar”, y por lo tanto el

conformismo con su trabajo. Considera que los colaboradores son autómatas que sólo deben cumplir con su trabajo haciéndolo monótono y sin otorgar mayor motivación personal al colaborador. En este sentido, el trabajador al ser un objeto se ve disminuido y poco comprometido con su trabajo. De acuerdo a esto, podemos establecer además que existe una correlación entre la motivación del colaborador y su compromiso con el trabajo. Por lo tanto, el líder participativo promueve los factores motivacionales los cuales a su vez potencian el compromiso, mientras que el líder autocrático promueve los factores higiénicos, los cuales desmotivan y generan menor compromiso del colaborador hacia el trabajo. De acuerdo a esto, y como se menciona anteriormente, se destaca la importancia de subjetivar al colaborador y no objetivarlo ni instrumentalizarlo ya que, es la manera óptima en que se logren los resultados del equipo.

SUGERENCIAS

Nuestras sugerencias en relación a los datos obtenidos van dirigidas específicamente a que la empresa haga un esfuerzo específico para enfocarse no sólo en las necesidades higiénicas de sus trabajadores sino que más bien, si lo que pretenden es lograr tener trabajadores motivados y comprometidos con su desempeño en el trabajo deben enfocar gran parte de sus esfuerzos en potenciar y aumentar la calidad y cantidad de factores Motivadores que se ven inmersos en el lugar de trabajo. De éste modo proponemos buscar líderes más enfocados en un tipo de liderazgo participativo, ya que como vimos en el análisis, éste tipo de líderes es el que ayuda en mayor medida a fomentar y desarrollar los factores motivadores de los trabajadores y por ende es el tipo de líder que apunta a crear un equipo de trabajo unido, con metas en común y un ambiente laboral apto para que los trabajadores se sientan comprometidos y motivados a desarrollar sus labores diarias de un mejor modo.

Proponemos crear estrategias de abordaje para con los trabajadores que estén enfocadas específicamente a la delegación de tareas, que los propios trabajadores se hagan responsables de su trabajo, de una labor determinada, así también es importante que exista reconocimiento por las labores bien ejecutadas, de modo tal que los empleados tengan retroalimentación por su labor. Es de vasta importancia que los empleados tengan la posibilidad de ascender dentro del ámbito laboral, pero que éste no sea sólo un ascenso monetario o de rango, sino que más bien que el empleado tenga la posibilidad de aprender, de obtener nuevos conocimientos que le sean útiles ya no sólo en su lugar actual de trabajo, sino que más bien vaya adquiriendo herramientas que le sean útiles en cualquier ámbito de su vida, por ejemplo que obtengan capacitaciones que respalden el que ellos hayan

adquirido determinada habilidad, o bien que la experiencia que han formado les facilitará el desarrollar cierto tipo de actividades, etc.

BIBLIOGRAFÍA

- Bogdan, R., Taylor, S. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Paidós: Barcelona.
- Davis, K. (1990). *El comportamiento Humano en el trabajo*. Mc Graw-Hill: México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw-Hill: Colombia
- Kaufmann, A. (1993). *El poder de las organizaciones: comportamiento estructura y entorno*. Universidad Alcalá de Henares: Madrid.
- Psicología y Empresa, (2010) La historia del liderazgo (en línea) Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/la-historia-del-liderazgo.html>
- R.E.V.E, (1997) Perspectiva histórica acerca de la psicología y la motivación (en línea) Disponible en: <http://reme.uji.es/articulos/numero20/2-tortosa/texto.html>
- Rubio, M., Baras, J. (2004). *El análisis de la realidad en la intervención social: métodos y tácticas de investigación*. Editorial CCS: Madrid.
- Trabajo y Motivación (2005). *Diez teorías sobre motivación* (en línea) Disponible en: <http://trabajomotivacion.blogspot.com/2005/08/diez-teoras-sobre-motivacion-el.html>
- Universidad Perú, (2007) *Maslow y su teoría de las necesidades humanas* (en línea) Disponible en: <http://www.universidadperu.com/maslow-y-su-teoria-de-las-necesidades-humanas-blog.php>

- UNMSM, (2006) *La investigación cualitativa (síntesis conceptual)* (en línea)
Disponible en:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf
- Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. Pearson educación: México.

ANEXOS

1. Observación

1.1 LOCAL SUBCENTRO (A):

Al llegar al lugar es posible darse cuenta inmediatamente de que la ventilación que el lugar tiene no es la adecuada, al interior del supermercado deben haber alrededor de 37 grados, lo que no es óptimo para los empleados, ni para la mercadería o los clientes. La supervisora de local se encuentra encerrada en una oficina ubicada atrás del horno para el pan. En ella realiza actividades frente a una computadora, tiene un ventilador sobre su cabeza y la mayor parte del tiempo se encuentra acompañada de otra trabajadora.

Al salir a sala nos encontramos con un calor insoportable, hay cuatro trabajadores que se encuentran en caja, los cuales trabajan en forma individual. Cada ciertos momentos tienen problemas con los clientes debido a que los precios de los productos no coinciden con el precio que tienen en el mostrador. Al avanzar por los pasillos vemos que otros trabajadores se encuentran ordenando cajas o bien reponiendo productos, lo cual hacen en forma muy lenta, pareciera que con muy poca productividad, luego de algunas horas vemos a los mismos trabajadores realizando la misma actividad, además de ello en todo ese periodo ningún superior salió a observar cómo se estaban realizando las tareas o bien a señalar tareas nuevas.

Es posible denotar que muchos de los productos expuestos en sala ya se encuentran vencidos, los productos no tienen bien etiquetados los precios y faltan muchos productos por ser repuestos ya que no es posible encontrarlos en ningún lugar de la sala.

En todo el día la supervisora no salió de su oficina más que dos veces para enfrentar a unos clientes que estaban reclamando por una problemática en caja. Al observar a ésta en su oficina vemos que está constantemente frente al computador y charlando con una de las empleadas.

Muchos clientes se encuentran molestos, se refieren a que la atención es mala, que está todo desorganizado, ya que los productos están en mal estado o bien no se encuentran en el lugar que debieran.

Es posible denotar un ambiente agotador, los trabajadores no demuestran interés por su trabajo, ya que tienen rostros cansados y no son muy amables con los clientes, además de ello no son productivos se quedan estancados en actividades repetitivas.

1.3 LOCAL SUBCENTRO (B):

El local no tiene gran afluencia de público, la temperatura es altísima y están los colaboradores desganados lo cual, también comienzo a sentir llevando un tiempo ahí.

Se encuentran dos jefas de local a cargo del turno, las cuales, están todo el tiempo en la oficina, en el computador.

Hay una caja abierta y tres colaboradores reponiendo y ordenando la sala. El guardia conversa con una cajera y luego lleva a una clienta hacia un producto que no encontraba.

Todos los colaboradores se encuentran trabajando en la sala, la cual, se encuentra un poco desordenada, sin embargo, todos los colaboradores trabajan de manera lenta producto del calor que deben ser aproximadamente 30 grados.

Los chocolates los deben guardar dentro de los congelados ya que, se derriten. En general en la sala se encuentran alimentos vencidos y descompuestos producto de las altas temperaturas.

1.4 LOCAL U.L.A (A):

El jefe de local “hace caja” como cualquiera de los empleados, pero además de ello debe dar órdenes a sus súbditos y entrar a la oficina a realizar labores administrativas

Se encuentran tres personas trabajando en caja, tres mujeres, el jefe de local por su parte se pone a mover cajas y escaleras, de modo tal que hace la mayor parte del trabajo pesado.

Las cajeras trabajan en forma mecánica, cada una preocupada de sus propias funciones. En un momento una cajera no sabe cómo resolver un problema, por lo que va a pedirle ayuda a otra cajera y deja en esos momentos su caja sola, las personas quedan esperando molestas en la fila para que las atiendan.

El jefe lleva los “sobres” a las mismas cajas, los cuales son para recaudar el dinero del día, esto se hace frente a los clientes. Él mismo se encarga de contar el dinero, ingresar el valor y guardar los sobres.

El jefe de local está constantemente paseándose por la sala para ver si alguien necesita de su ayuda. El jefe no pasa más allá de cinco minutos en su oficina y vuelve a salir a la sala, ordena los carros.

Es posible observar que todos generan un aporte en el funcionamiento del supermercado, ya que si bien guardias y empaques no son contratados directamente por el

supermercado, ellos se integran a las labores que generan los vendedores polifuncionales, tales como ordenar carros, devolver las mermas a sala, etc.

Por otro lado es posible observar que la distribución de las cajas de cobro es mala, por lo que los clientes se “apelotonan” en ciertos lugares, se disgustan por lo lento del funcionamiento y tienen dificultades para salir.

1.4 LOCAL U.L.A (B)

El local se encuentra en una hora con gran afluencia de cliente por lo tanto, están las cuatro cajas abiertas y hay un jefe de local a cargo del turno. El jefe de local está haciendo pan y dirigiendo a las cajeras y dando vueltas por la sala verificando que esté todo bien. Hay un guardia en la entrada el cual saluda a todos los clientes cuando entran.

Se observa una relación de amistad entre las cajeras y el jefe de local hablando algo en secreto con una de ellas, luego se ríen y el jefe de local se dirige a la oficina. Están ahí por un momento y luego sale nuevamente hacia la trastienda donde sigue haciendo pan.

El guardia comienza a seguir a un cliente que se sospecha podría estar robando pero luego se dirige a la caja y el guardia vuelve a la entrada.

2.- Entrevistas en profundidad

2.1 VENDEDOR 1:

Un día de trabajo

Llego al local saludos a mis compañeros me pongo la pechera y...a trabajar...hago un rato caja y después me voy a reponer los pallet que están en las trastienda, que siempre hay como 10 porque como tenemos poco personal en el local...somos pocos y tenemos que hacer mucho...después a las 12 voy hacer pan porque como a esa hora van todos y compran pan en mi turno... Entonces me pongo a hornear el pan y de ahí me voy a colación. Después vuelvo y sigo reponiendo porque soy el que tiene más fuerza en el local, entonces a la jefa le gusta que reponga... y de ahí me manda hacer el aseo de los baños y se termina el turno.

Las cosas que te motivan a trabajar

Todos trabajamos por necesidad sino necesitara no trabajaría...trabajo por mi familia para que no les falte nada... y bueno la empresa igual me ha dado artos beneficios, los bonos igual salvan cuando uno anda corto y las capacitaciones... yo no sabía nada... aquí me enseñaron caja, a atender a los clientes y todo lo que sé ahora lo sé gracias a Ekono, por eso todo lo que tengo lo tengo gracias a Ekono porque me dieron la oportunidad...entrevistador: ¿ oye y te sientes motivado para ir a trabajar o vas para cobrar la plata a fin de mes o cumplir con el horario?...sí, si me siento motivado, Mi motivación

es mi familia mi futuro y cumplir mis metas... y tengo buena relación con mis compañeros, nos llevamos bien y eso es aun mejor. Entrevistador: ¿y consideras que la empresa te ha abierto las puertas como para que puedas hacer carrera?... sí, en realidad ahora estoy postulando a desarrollo de carrea para ser subjefe de local y ha sido por mi desempeño porque estoy súper comprometido con la empresa y eso Don Javier (jefe de mercado) lo ha visto.

Aquellas situaciones que te han gustado de tu trabajo.

Mmmmm...difícil igual hay hartas cosas que me gustan, pero lo que más me gusta es el compañerismo y el trabajo en equipo... saber que si no sé algo yo le puedo preguntar a la jefa y ella me dice, ella es súper buena para enseñar y yo igual llevo harto tiempo pero al principio como le decía que yo no sabía nada y la jefa se ha dado el tiempo de enseñarme todo... entrevistador: y en ese sentido ¿qué es lo que más y lo que menos te gusta de la relación con tu jefa?... Me gusta cuando me da instrucciones de trabajo y las cosas las pide con respeto y puedo trabajar sin presión y eso es agradable, también se que si tengo un problema le puedo decir y ella me lo puede solucionar. No tengo nada que decir que no me guste...bueno igual yo he aprendido rápido por eso mismo ahora me postuló don Javier (jefe de mercado) para ser subjefe de local porque igual yo sé que me la puedo.

Cambios en la estructura del trabajo

Mmmmm no, no cambiaría nada...o sea cambiaria que nos pusieran más personal porque somos muy pocos para la cantidad de trabajo que hay y a veces está la jefa y yo no

más y es muy pesado el trabajo... entrevistador: ¿oye y tú crees que la forma en que los trata tu jefa influye en cómo trabajan ustedes?... Si por supuesto, cuando nos tratan bien da gusto trabajar...entrevistador: ¿Y por qué crees tú que pasa esto?...porque es rico cuando la jefa te felicita como que se siente que estás haciendo las cosas bien y dan ganas de seguir. Entrevistador: ¿y poniéndonos en el escenario de que habría que cambiar algo de la jefa... ¿qué cambiarías?...jajajaja bueno que no sea tan mandona jajajaja porque a veces es súper mandona jajajajaja no pero está bien que sea así porque a veces los chiquillos se aprovechan y como la jefa es buena onda piensan que pueden hacer lo que quieren y no es así...no porque la jefa nos trate bien nos vamos aprovechar y llegar tarde...o llegar con caña al trabajo na' que ver.

2.2 VENDEDOR 2:

Un día de trabajo

Bueno...llego de mis cosas y me voy a reponer las bebidas que siempre está la embarrada porque el día anterior se las llevan todos, no sé por qué en este local vendemos tantas bebidas debe ser porque como tenemos patente de alcohol... bueno la cosa es que empiezo a ordenar la sala, cuando me toca turno de mañana, porque cuando me toca turno de tarde generalmente comienzo en la caja...bueno a las 17:00 voy a hornear el pan y ahí estoy como dos horas, termino toda transpirada porque hace mucho calor en ese horno y de ahí me voy a caja de nuevo porque como empieza la hora más fuerte y yo, como yo soy la más rápida en caja de mi local siempre el jefe me pone ahí. Entrevistador: ¿y a ti te gusta hacer caja?... si me encanta!! Siempre me ha gustado, igual yo antes había trabajado como

cajera reponedora en Falabella entonces sabia antes de entrar a Ekono, además de que hice el curso de cajero bancario así que algo sabía.

Las cosas que te motivan a trabajar

Bueno...yo trabajo por mi hija porque igual somos solas las dos y nunca el papá de ella me ha ayudado en nada, entonces yo siempre nos he sacado a las dos adelante igual yo llevo 5 años trabajando en Ekono desde que empezó con este nuevo formato de almacén de conveniencia y gracias a este trabajo nos he podido mantener a las dos. Entrevistador: ¿Y crees tú que hay algo más que la necesidad que te motiva a trabajar?, porque todos trabajamos por necesidad claro está, pero igual hay otras cosas que nos motivan también para realizar nuestro trabajo... si en realidad trabajar en Ekono me ha ayudado harto porque yo tenía depresión cuando recién entre y trabajar en Ekono me ha servido como para sentirme más mujer y capaz o sea yo veo que he sido capaz de sacar a mi hija adelante aunque igual creo que ya debería ser algo más que vendedora porque llevo mucho tiempo y nunca mi jefe de mercado me ha propuesto, aunque yo le he pedido pero cuando se abren las postulaciones no pasa na'... Entrevistador: ¿Y quién es tu jefe de mercado?...Raúl Chaparro... ¿y por qué crees que ha ocurrido esto de que cuando se presenta el momento no te postula?...no sé en realidad porque yo creo que he hecho mi trabajo bien, o sea siempre llevo a la hora... no faltó casi nunca bueno excepto si mi hija se enferma, pero igual es a veces no más entonces no sé en realidad...

Aquellas situaciones que te han gustado de tu trabajo.

Entrevistador: Ahora nos gustaría que nos contaras qué es lo que más te ha gustado del trabajo en Ekono... yo creo que lo que más me gusta es el compañerismo y el trabajo en equipo... aunque con mi jefe peleamos hartos y en realidad no tiene muy buen trato con nosotros, eso ha servido para que nosotros nos juntemos más y nos apoyemos... así si hay una compañera que mi jefe la trata mal yo le subo el ánimo y le digo que no lo tome en cuenta y que es trabajo no más, igual nosotros nos hemos quejado hartos con Don Raúl (jefe de mercado) de mi jefe pero él no escucha mucho y siempre se repite lo mismo, a veces le llaman la atención y cambia un rato y después vuelve a lo mismo...yo no me he ido del local porque desde que llegue a Ekono que siempre he trabajado en ese local, entonces yo le tengo cariño y al equipo también...o sea las únicas que quedamos del equipo que estaba cuando yo llegue son la Mónica y yo todo el resto se ha ido porque no aguantan al jefe...se van...¿ y a veces te sientes desmotivada para ir a trabajar?...si hay veces que no tengo ganas de levantarme ni de ir a trabajar pero ahora yo no le tengo miedo...yo le paro los carros y listo. Entrevistador: ¿oye y qué cambiarías del trato de tu jefe?...cambiaría la forma en que pide las cosas...que a veces nos gritonea en frente de todos los clientes y eso da lata porque se siente como denigrada porque todo el mundo está mirando mientras el gritonea o a veces nos silba desde la oficina y eso igual na' que ver si no somos perritos, yo siempre le digo que yo no entiendo ni con gritos ni con silbidos sino que yo entiendo por mi nombre.

Cambios en la estructura del trabajo

Entrevistador: ¿qué cambiarías del trabajo? bueno que no me quede tan lejos... porque igual me queda a una hora de la casa entonces a veces aburre porque cuando me toca cierre llego muy tarde entonces eso es fome...y bueno cambiaria a mi jefe también que hace que se ponga denso el ambiente de trabajo y andemos todos tensionados trabajando pero igual falta harto y se nota cuando falta porque andamos todos relajados tirando la talla jajajajaja.

2.3 JEFE DE LOCAL 1:

Qué es un líder

Un líder tiene que tener carisma, carácter y organizar al personal... Entrevistador: ¿y tú te consideras un líder? mmmm así como líder líder no... Entrevistador ¿pero consideras que tienes las características que mencionaste?...sí, yo creo que las tengo...Entrevistador: entonces, si serías un líder... Bueno sí, es que en realidad yo me siento súper cercana a los chiquillos y somos un equipo todos aunque igual al principio cuando llegue a ser jefa como yo era súper cercana a los chiquillos como que se enojaban conmigo porque decían que yo ahora pasaba en la oficina y todo y me costó hacerles entender que además de las funciones de polifuncional tenía que estar en la oficina haciendo labores administrativas. Entrevistador: ¿y cómo lograste que entendieran eso?...mmm yo creo que dándoles la oportunidad de que ellos también se puedan mostrar, enseñándoles cosas nuevas y básicamente dándoles la oportunidad de hacer cosas nuevas y creyendo en ellos, confiando

en lo que ellos hacen...yo no soy de esas jefas que no dejan que los demás no hagan nada y que le gusta hacer todo a ella...yo siempre considero a los chiquillos y todo lo decidimos en grupo, hacemos todos los días la reunión de los diez minutos y ahí nos distribuimos las labores que hará cada uno.

El liderazgo como influencia en la motivación

Entrevistador: ¿ y tú crees que la forma de liderar influye en que los colaboradores se sientan motivados para ir a trabajar?...sí, yo creo que el trato que uno tenga con los chiquillos es súper importante porque no soy de esas jefas que andan gritoneando de la oficina o pidiendo que les sirvan café...por qué yo he escuchado que hay jefes que son así...pero yo no, yo estoy ahí con ellos si hay que limpiar se limpia, si falta gente para reponer se repone y finalmente todo el trabajo está en la sala si en la cancha se ven los gallos jajajajaja no en una oficina como en un Olimpo. Entonces yo doy el ejemplo, los chiquillos me ven y se sienten motivados a seguirme porque ven que yo hago de todo y no me arrugo con nada, entonces yo creo que se sienten que los entienden y que la jefa es una más.

Satisfacciones como jefe

Entrevistador: ¿ Cuáles han sido tus mayores satisfacciones como jefe?...yo creo que mi mayor satisfacción ha sido cuando mi equipo de trabajo se sienten bien y luchamos todos para lograr las metas y ganarnos los bonos cuando motivo a los chiquillos y les digo ¡vamos si se puede, vamos a llegar este mes! y ahí los chiquillos tiene ganas de vender, de

tener la sala limpia y de hacer lo mejor para vender...para un 18 nos disfrazamos todos de huasos y huasas y los clientes se sintieron súper bien, ese día todos nos felicitaban porque no veíamos lindas y les llamaba la atención y así todos entraron a comprar y nosotros nos sentíamos bien disfrazados y con ganas de trabajar.

2.4 JEFE DE LOCAL 2:

Qué es un líder

Un líder es el que logra que los demás hagan lo que uno quiera que te obedezcan y cumplan las ordenes que uno como jefe les dicta, igual hay que ser carismático, pero siempre hay que mantener el límite con sus colaboradores porque o si no se confunden las cosas...además que aquí la gente habla mucho Ud. sabe pueblo chico infierno grande jajajajaja, entonces cualquier acercamiento la gente confunde o creen que uno está metido en sindicato y cosas, entonces igual hay que mantener las distancias, Entrevistador: ¿ pero no crees que parte de ser líder es saber ser parte del equipo y mantener los límites?...es que yo he tenido muy malas experiencias...han hablado muchas cosas de mí, entonces hay que ser parte de los trabajadores pero mantenerse al margen...igual yo creo que soy buen jefe, apoyo a las chiquillas cuando yo las veo que están mal...de repente tienen problemas con los hijos pero yo les digo que los problemas se dejan en la casa y que aquí venimos a trabajar, así que, que dejen los problemas en su casa y aquí sean dinámicas y buenas pa' las pega... a veces tengo encontrones con algunas pero yo las bajo al tiro y se ubican de que no, que aquí yo soy el jefe y hay que mantener las distancias.

El liderazgo como influencia en la motivación

Aquí todos trabajan por necesidad, lo único que nos motiva a todos es la plata, por eso yo motivo a los trabajadores con los bonos para que logremos las metas y nos vayamos todos con buena platita a fin de mes, pero aquí todos trabajan por plata porque si no nadie trabajaría o sea si yo no necesitara mantener a mi familia no trabajaría...¿ pero tú crees que el trato que tenga el jefe con los colaboradores influye en la motivación que tengan para trabajar?...yo creo que no, esto es como una lotería si te toco buen jefe buena suerte si no mala suerte, pero uno tiene que saber comportarse en el trabajo y saber que no siempre nos va a tocar un jefe que nos esté haciendo cariño todo el día hay que aguantar no más porque es trabajo y todos necesitamos trabajar porque sino no vivimos.

Satisfacciones como jefe

Mi mayor satisfacción es cuando logro lo que te dije, ser un líder, cuando logro que todos me hagan caso y los puedo manejar porque así todos ganamos, si ellos trabajan bien ganamos todos porque logramos las metas de ventas lo que se transforma en plata para nosotros y con plata estamos todos contentos, entonces cuando yo veo que llegan de repente unos pollitos a mi local y después los veo haciendo bien el trabajo me siento orgulloso porque igual Ud. sabe que este local es un poco complicado a ciertas horas por los mecheros y eso, entonces se necesita gente con carácter y que no se deje asustar con nada, entonces con carácter todos logramos las ventas y nos ponemos las pilas vendiendo.

UNIDADES DE REGISTRO

L1: Trabajo Colaborativo

“...El jefe de local está constantemente paseándose por la sala para ver si alguien necesita de su ayuda...”

“...lo que más me gusta es el compañerismo y el trabajo en equipo...”

“...yo creo que lo que más me gusta es el compañerismo y el trabajo en equipo...”

“...yo me siento súper cercana a los chiquillos y somos un equipo...”

“...El jefe de local “hace caja” como cualquiera de los empleados...”

“...yo me siento súper cercana a los chiquillos y somos un equipo...”

“yo siempre considero a los chiquillos y todo lo decidimos en grupo, hacemos todos los días la reunión de los diez minutos y ahí nos distribuimos las labores que hará cada uno...”

L3: Toma de decisiones

“...Un líder tiene que tener carisma, carácter y organizar al personal...”

“...yo creo que dándoles la oportunidad de que ellos también se puedan mostrar, enseñándoles cosas nuevas y básicamente dándoles la oportunidad de hacer cosas nuevas y creyendo en ellos, confiando en lo que ellos hacen...”

L4: Focalización del poder

“...La supervisora de local se encuentra encerrada en una oficina... En ella realiza actividades frente a una computadora, tiene un ventilador sobre su cabeza y la mayor parte del tiempo se encuentra acompañada de otra trabajadora...”

“...bueno que no sea tan mandona jajajaja porque a veces es súper mandona jajajajaja no pero está bien que sea así porque a veces los chiquillos se aprovechan...”

L5: Instrumentalización del poder

“...cambiaría la forma en que pide las cosas...que a veces nos gritonea en frente de todos los clientes...”

“...Un líder es el que logra que los demás hagan lo que uno quiera que te obedezcan y cumplan las ordenes que uno como jefe les dicta, igual hay que ser carismático, pero siempre hay que mantener el límite con sus colaboradores porque o si no se confunden las cosas...”

“...yo les digo que los problemas se dejan en la casa y que aquí venimos a trabajar, así que, que dejen los problemas en su casa y aquí sean dinámicas y buenas pa' las pega...”

“...Mi mayor satisfacción es cuando logro lo que te dije, ser un líder, cuando logro que todos me hagan caso y los puedo manejar porque así todos ganamos...”

L8: Delegación de responsabilidades

(Jefe de local) “...pero además de ello debe dar órdenes a sus súbditos y entrar a la oficina a realizar labores administrativas...”

“...Las cajeras trabajan en forma mecánica, cada una preocupada de sus propias funciones...”

L9: Líder como ejemplo

“...Cada ciertos momentos tienen problemas con los clientes debido a que los precios de los productos no coinciden con el precio que tienen en el mostrador...”

“...el jefe de local por su parte se pone a mover cajas y escaleras, de modo tal que hace la mayor parte del trabajo pesado...”

“...El jefe no pasa más allá de cinco minutos en su oficina y vuelve a salir a la sala, ordena los carros...”

“...El jefe de local está haciendo pan...”

“...y las cosas las pide con respeto y puedo trabajar sin presión y eso es agradable...”

“...yo estoy ahí con ellos si hay que limpiar se limpia, si falta gente para reponer se repone y finalmente todo el trabajo está en la sala si en la cancha se ven los gallos...”

L10: Reconocimiento de logros de miembros del equipo

“...aunque con mi jefe peleamos hartos y en realidad no tiene muy buen trato con nosotros, eso ha servido para que nosotros nos juntemos más y nos apoyemos...”

“...mi mayor satisfacción ha sido cuando mi equipo de trabajo se sienten bien y luchamos todos para lograr las metas y ganarnos los bonos...”

L11: Bajo trabajo colaborativo

“...en todo ese periodo ningún superior salió a observar cómo se estaban realizando las tareas o bien a señalar tareas nuevas...”

“...En todo el día la supervisora no salió de su oficina más que dos veces para enfrentar a unos clientes que estaban reclamando por una problemática en caja...”

(Jefe) “...entonces igual hay que mantener las distancias...”

L12: Supervisión del trabajo

“...y dirigiendo a las cajeras y dando vueltas por la sala verificando que esté todo bien...”

L13: Líder como facilitador y formador

“...ella es súper buena para enseñar...”

L14: Mal trato de colaboradores

“...cambiaría a mi jefe también que hace que se ponga denso el ambiente de trabajo y andemos todos tensionados...”

Ma1: Autorrealización

“...por eso todo lo que tengo lo tengo gracias a Ekono porque me dieron la oportunidad...”

“...Ekono me ha servido como para sentirme más mujer y capaz...”

Ma2: Seguridad

“...Los productos están vencidos, no es óptimo para los empleados, ni para la mercadería o los clientes...”

“...Es posible denotar que muchos de los productos expuestos en sala ya se encuentran vencidos...”

“...bueno que no me quede tan lejos...”

Ma3: Fisiológicos

“...la ventilación que el lugar tiene no es la adecuada...”

“...otros trabajadores se encuentran ordenando cajas o bien reponiendo productos, lo cual hacen en forma muy lenta, pareciera que con muy poca productividad...”

“...Es posible denotar un ambiente agotador, los trabajadores no demuestran interés por su trabajo, ya que tienen rostros cansados y no son muy amables con los clientes, además de ello no son productivos se quedan estancados en actividades repetitivas...”

“...Todos trabajamos por necesidad sino necesitara no trabajaría...”

“...y bueno la empresa igual me ha dado artos beneficios, los bonos...”

“...yo trabajo por mi hija...”

“...o sea si yo no necesitara mantener a mi familia no trabajaría...”

“...con plata estamos todos contentos...”

Ma4: Sociales

“...Mi motivación es mi familia mi futuro y cumplir mis metas...”

“...y tengo buena relación con mis compañeros, nos llevamos bien y eso es aun mejor...”

“...Si por supuesto, cuando nos tratan bien da gusto trabajar...”

“...Aquí todos trabajan por necesidad, lo único que nos motiva a todos es la plata...”

Ma5: Estima

“...es rico cuando la jefa te felicita como que se siente que estás haciendo las cosas bien y dan ganas de seguir...”

“...si hay veces que no tengo ganas de levantarme ni de ir a trabajar pero ahora yo no le tengo miedo...yo le paro los carros y listo...”

“...cambiaría la forma en que pide las cosas...que a veces nos gritonea en frente de todos los clientes y eso da lata porque se siente como denigrada...”

TÓPICOS

1.- “Líder como parte del equipo”

- Trabajo colaborativo
- Líder como ejemplo

2.- “Delegación del trabajo”

- Toma de decisiones
- Delegación de responsabilidades

3. “Centralización del poder”

- Focalización del poder
- Bajo trabajo colaborativo

4.- “Trabajadores utilizados para lograr objetivos del líder”

- Instrumentalización de los trabajadores
- Maltrato de colaboradores

5.- “Metas del equipo”

- Reconocimiento de logros del equipo
- Autorrealización

6.- “Entrenamiento”

- Supervisión del trabajo
- Líder como facilitador y formador

7.- “Bienestar del colaborador”

- Seguridad
- Fisiológicos

8.- “Autovaloración”

- Sociales
- Estima

CATEGORIAS

1.- Liderazgo participativo

- Delegación del trabajo
- Entrenamiento
- Líder como parte del equipo

2.- Liderazgo autocrático

- Trabajadores utilizados para lograr objetivos del líder
- Centralización del poder

3.- Factores motivadores

- Metas del equipo
- Autovaloración

4.- Factores higiénicos

- Bienestar del colaborador

