

El liderazgo y la motivación laboral en la Cooperativa COOMULTRUP LTDA., ubicada en
Pamplona, Norte de Santander

Leidy Rocio Rojas Luna

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

2016

Contenido

	pág.
1. Tema y Título	7
1.1 Título del Proyecto	7
1.1 Línea de Investigación	7
2. Planteamiento del Problema y Justificación	8
3. Objetivos	11
3.1 Objetivo General	11
3.2 Objetivos Específicos	11
4. Hipótesis	12
5. Operacionalización de Variables	14
6. Metodología	17
6.1 Tipo de Estudio	17
6.2 Diseño Experimental	17
6.3 Población y Muestra	17
6.4 Variables	20
6.5 Técnicas de Recolección de Información	20
6.6 Modelo Estadístico	21
6.7 Fases de la Investigación	24
7. Revisión del Estado del Arte	24
8. Aportes del Trabajo	33
9. Resultados	35
10. Discusión	43
11. Conclusiones	49

Referencias Bibliográficas

51

Anexos

55

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1: Operacionalización de variables	14
Tabla 2: Población objeto de estudio	18
Tabla 3: Resultado tipos de liderazgo transaccional y transformacional	35
Tabla 4: Resultado factores motivacionales internos	37
Tabla 5: Resultado factores motivacionales externos	38
Tabla 6: Resultados factores motivacional para obtener retribuciones en el trabajo	39
Tabla 7: Análisis de correlación entre el liderazgo transformacional y la motivación hacia el trabajo (motivación interna, motivación externa y medios de retribución)	40
Tabla 8: Análisis de correlación entre el liderazgo transaccional y la motivación hacia el trabajo (motivación interna, motivación externa y medios de retribución)	41
Tabla 9: Estrategias para mejorar el liderazgo transformacional desde las características del líder	45

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Resultado tipos de liderazgo transaccional y transformacional	36
Figura 2. Resultado factores motivacionales internos	37
Figura 3. Resultado factores motivacionales externos	38
Figura 4. Resultados factores motivacional para obtener retribuciones en el trabajo	39
Figura 5. Resultado general factores motivacionales	39

Lista de Anexos

	pág.
Anexo 1. Cuestionario sobre liderazgo en el trabajo dirigido a los jefes	55
Anexo 2. Cuestionario sobre motivación en el trabajo dirigido a empleados	57
Anexo 3. Evaluación de expertos	60
Anexo 4. Tabulación de datos	64

1. Tema y Título

1.1 Título del Proyecto

El liderazgo y la motivación laboral en la Cooperativa COOMULTRUP LTDA., ubicada en Pamplona, Norte de Santander

1.1 Línea de Investigación

Gestión de las Organizaciones.

2. Planteamiento del Problema y Justificación

El liderazgo es un tema que ha sido abordado por diferentes disciplinas, pero especialmente las ciencias administrativas y empresariales han hecho énfasis en el aporte en la gestión de las organizaciones para el logro de objetivos específicos en los ambientes de competitividad y globalización que caracterizan el mundo actual. Muchas organizaciones en la actualidad destinan importantes recursos económicos en la formación de los gerentes y directivos con el ánimo de fortalecer su liderazgo (Torres, 2011).

Según Salas (2013) en la actualidad el entorno competitivo de los mercados globales exige a las organizaciones mejorar la gestión de los trabajadores y colaboradores para fortalecer la capacidad administrativa y operativa. “Desde el punto de vista de la teoría de recursos y capacidades se puede considerar que el capital humano tiene la potencialidad para mejorar el resultado empresarial”. (p.35).

En este sentido, el sector cooperativo en Colombia también se enfrenta a grandes retos organizativos frente al aporte que representa para la economía colombiana. Para el año 2014 se observa un total de 5,9 millones de asociados, cuyo aporte representa el 4,9% del PIB nominal nacional por un nivel de ingresos del 15.200 millones de dólares (Diario El Portafolio, 2014).

La relevancia del sector proviene del rol que ha tenido el cooperativismo en el fomento del ahorro y crédito en materia de inclusión financiera, por lo que 1 de cada 4 colombianos se beneficia del modelo cooperativo, con presencia en más de 900 municipios del país y un impacto en todos los sectores económicos (Diario El Portafolio, 2014).

Este es el caso de Coomultrup, Cooperativa Multiactiva de Empleados Trabajadores y Particulares de la República de Colombia, que es una empresa de Primer Grado, vigilada

por la Superintendencia de la Economía Solidaria, con una trayectoria de más de 37 años por los Trabajadores de la Universidad de Pamplona y actualmente extendida a la comunidad en general. La Cooperativa se ha esforzado por ofrecer mayor bienestar a sus asociados por medio del lineamiento de objetivos de fortalecimiento y reconocimiento que favorece el sector solidario. La gerencia siempre se ha preocupado por el respeto de la filosofía y principios cooperativos, basado en el crecimiento planificado y progresivo (Coomultrup, 2016).

Por 10 años Coomultrup ha contado con el liderazgo de la gerente Olga Lucia Fernández, quien tiene como misión institucional contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, su familia y los usuarios, fundamentado en los principios, fines y valores de la economía solidaria. Para esto, la gerente se ha preocupado por promover un liderazgo carismático centrado en el buen trato, las convicciones sólidas, la autoconfianza y el ejercicio del poder. Este estilo de dirección ha favorecido el manejo de las impresiones de sus seguidores de forma adecuada, con el objeto de alcanzar y mantener su confianza.

A pesar de esto, la problemática de Coomultrup se centra en las dificultades que ha tenido para que los colaboradores enfrenten los cambios del entorno, frente a las exigencias competitivas e innovadoras que impone el mundo globalizado y que limitan la ejecución de proyectos institucionales como aumentar el número de sucursales en otros municipios, aumentar el número de afiliados, promover la diversificación de servicios y generar mayor impacto de proyectos sociales como la construcción de viviendas solidarias para los afiliados.

En este sentido, al hacer un contraste con los diferentes estilos de liderazgo que se pueden manejar en una organización, en Coomultrup no se han promovido otros componentes directivos además del carisma, como lo es la estimulación intelectual para expandir las habilidades del personal, la consideración individual como mecanismo de apoyo y

retroalimentación, y la influencia idealizada que sirve como modelo de inspiración y persuasión para el logro de objetivos institucionales.

Los efectos de esta problemática alteran los componentes motivacionales de los colaboradores de Coomultrup, quienes carecen de empoderamiento para resolver los problemas de forma proactiva y no se encuentran abiertos al cambio, la adopción de nuevas tecnologías y tienen limitaciones para asumir nuevos retos empresariales con confianza y preparación intelectual.

De continuar esta situación Coomultrup no logrará desarrollar su organización en coherencia con los procesos de cambio del mundo moderno, pero también se seguirá viendo afectada la satisfacción laboral, el logro y reconocimiento que percibe el personal, las expectativas de crecimiento y en general el ambiente laboral apropiado para alcanzar el nivel de productividad y compromiso que requiere la organización.

De esta manera se plantea el interrogante sobre ¿Cuál es la influencia del liderazgo de la Cooperativa Coomultrup Ltda., sobre la motivación de los empleados en el municipio de Pamplona, Norte de Santander?

La presente investigación permite involucrar los conocimientos adquiridos en las asignaturas cursadas durante la maestría, tales como: liderazgo orientado a la competitividad y el desarrollo humano, modelos y diseños de organizaciones globales, organizaciones ciudadanas y responsabilidad social proyectadas a lo global, imagen corporativa, plan de mercado y plan de medios, relaciones laborales, legislación laboral y negociación, sistemas de compensación y de incentivos, comercio y distribución internacional.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Establecer el grado de influencia del liderazgo de la Cooperativa Coomultrup Ltda., frente a la motivación de los empleados en el municipio de Pamplona, Norte de Santander.

3.2 Objetivos Específicos

- Determinar la influencia entre el liderazgo y la motivación dentro de la empresa.
- Describir las prácticas del liderazgo en los directivos de la Cooperativa Coomultrup Ltda.
- Evaluar los factores motivacionales de los colaboradores de la Cooperativa Coomultrup Ltda.
- Proponer estrategias organizativas para que la gerencia fortalezca el liderazgo y la motivación hacía el trabajo en la Cooperativa Coomultrup Ltda.

4. Hipótesis

El ejercicio del liderazgo fortalece la estimulación intelectual para potenciar las habilidades del personal, la consideración individual como mecanismo de apoyo y retroalimentación, la inspiración y motivación para el cumplimiento de las metas y la influencia idealizada como modelo de inspiración y persuasión para el logro de objetivos cooperativos.

El liderazgo afecta positivamente la motivación hacia el trabajo de los colaboradores de la Cooperativa Coomultrup Ltda en cuanto al estímulo laboral, la satisfacción, el logro y reconocimiento, y las expectativas en el trabajo.

La actitud que el personal tiene hacia el trabajo permiten mejorar el empoderamiento, al actitud hacia el cambio, la adopción de nuevas tecnologías y la confianza para asumir nuevos retos cooperativos frente a las exigencias competitivas del entorno.

En este sentido, se plantean las siguientes hipótesis para realizar la comprobación estadística.

Hipótesis 1:

Hipótesis alterna: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación del personal de la Cooperativa Coomultrup Ltda.

Hipótesis nula: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación del personal de la Cooperativa Coomultrup Ltda.

Hipótesis 2:

Hipótesis alterna: Existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y la motivación del personal de la Cooperativa Coomultrup Ltda.

Hipótesis nula: No existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y la motivación del personal de la Cooperativa Coomultrup Ltda.

La prueba estadística que se utilizó para comprobar la hipótesis se explica en el modelo estadístico del diseño metodológico.

5. Operacionalización de Variables

Tabla 1:

Operacionalización de variables

Objetivo	Variable	Indicadores	Medición	Instrumento
Describir las prácticas del liderazgo en los directivos de la Cooperativa Coomultrup Ltda.	Liderazgo	Estimulación Intelectual	Escala de valoración	Cuestionario directivos
		Consideración individualizada	Escala de valoración	Cuestionario directivos
		Inspiración y motivación	Escala de valoración	Cuestionario directivos
		Influencia idealizada	Escala de valoración	Cuestionario directivos
Evaluar los factores motivacionales de los colaboradores de la Cooperativa Coomultrup Ltda.	Motivadores internos	Logro	Grado valoración	Cuestionario colaboradores
		Poder	Grado valoración	Cuestionario colaboradores
		Afiliación	Grado valoración	Cuestionario colaboradores
		Autorrealización	Grado valoración	Cuestionario colaboradores

Objetivo	Variable	Indicadores	Medición	Instrumento
		Reconocimiento	Grado valoración	Cuestionario colaboradores
	Medios para obtener retribución	Dedicación a la tarea	Grado valoración	Cuestionario colaboradores
		Aceptación de la autoridad	Grado valoración	Cuestionario colaboradores
		Aceptación de normas y valores	Grado valoración	Cuestionario colaboradores
		Requisición	Grado valoración	Cuestionario colaboradores
		Expectación	Grado valoración	Cuestionario colaboradores
	Motivadores externos	Supervisión	Grado valoración	Cuestionario colaboradores
		Grupo de trabajo	Grado valoración	Cuestionario colaboradores

Objetivo	Variable	Indicadores	Medición	Instrumento
		Contenido del trabajo	Grado valoración	Cuestionario colaboradores
		Salario	Grado valoración	Cuestionario colaboradores
		Promoción	Grado valoración	Cuestionario colaboradores

6. Metodología

6.1 Tipo de Estudio

Se utiliza un tipo de estudio descriptivo - correlacional con enfoque cuantitativo, que permita identificar y caracterizar las rasgos más importantes del liderazgo de los directivos y la percepción de la motivación hacía el trabajo de los colaboradores, por medio de los instrumentos de recolección de datos.

Según Hernández, Baptista & Fernández (2010) los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. En el caso de los estudios correlacionales, “tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, miden cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba”. (p.75).

6.2 Diseño Experimental

Se utiliza un diseño no experimental, ya que no se manipulan las variables relacionadas con los componentes del liderazgo o los factores motivacionales que perciben los colaboradores de la Cooperativa Coomultrup Ltda. El diseño no experimental se enfoca en el análisis de las variables para determinar la influencia del liderazgo en la motivación hacía el trabajo de los colaboradores de la organización.

6.3 Población y Muestra

La población esta conformada por 17 personas que están vinculadas laboralmente con la Cooperativa Coomultrup Ltda en el municipio de Pamplona, Norte de Santander, de los cuales 10 son hombres y 7 son mujeres. Se toma personal vinculado a todas las áreas de la

organización, lo que incluye el personal de la sede administrativa y el supermercado que funciona en la misma comunidad.

Tabla 2:

Población objeto de estudio

	CARGO	NIVEL PROFESIONAL	SEXO	JEFE
1	Gerente general	Profesional Universitario	MUJER	X
2	Contador	Profesional Universitario	MUJER	X
3	Control Interno	Profesional Universitario	HOMBRE	X
4	Tesorero	Profesional Universitario	HOMBRE	
5	Jefe de Cartera	Profesional Universitario	HOMBRE	X
6	Almacenista	Profesional Universitario	HOMBRE	X
7	Auxiliar de cartera	Tecnólogo en Áreas de Administración	HOMBRE	
8	Auxiliar de Contabilidad	Tecnólogo en Áreas contables y afines	HOMBRE	
9	Bodeguero	Bachiller – Técnico	HOMBRE	
10	Secretaria General	Tecnólogo en secretario general	MUJER	
11	Cajero	Técnico	MUJER	
12	Cajero	Técnico	MUJER	
13	Auxiliar de Almacén	Técnico	MUJER	

	CARGO	NIVEL PROFESIONAL	SEXO	JEFE
14	Auxiliar de Almacén	Técnico	HOMBRE	
15	Auxiliar de Almacén	Técnico	HOMBRE	
16	Auxiliar de Servicios Generales	Educación Básica o Experiencia	MUJER	

Nota: Fuente: Cooperativa Coomultrup Ltda, 2016

Se aplica un muestreo no probabilístico tipo censo, por tratarse con de un número de personas reducido, lo que permite obtener mayor confiabilidad en los resultados al tomar la totalidad de la población para recopilar los datos sobre las diferentes variables.

Se tienen en cuenta dos grupos de participantes para el estudio:

Grupo 1. Personal directivo: Corresponde a cinco personas, tres hombres y dos mujeres que ejercen cargos directivos en la organización.

1. Gerente general.
2. Control Interno.
3. Jefe de Cartera.
4. Almacenista.
5. Contador Público

Grupo 2. Personal subordinado: Corresponde a 12 empleados, siendo ocho hombres y cinco mujeres que están vinculados laboralmente en las diferentes áreas de la organización.

6.4 Variables

Variable dependiente: La motivación hacía el trabajo de los colaboradores de la Cooperativa Coomultrup Ltda.

Variable independiente: El liderazgo ejercido por los jefes de las diferentes áreas de la Cooperativa Coomultrup Ltda.

6.5 Técnicas de Recolección de Información

Se utiliza información proveniente de fuentes primarias y secundarias, según corresponda.

Fuentes primarias: Corresponde a la aplicación de dos instrumentos. Un instrumento para medir la variable de liderazgo.

Este instrumento se basará en un cuestionario de 34 ítems en escala de Likert con 5 opciones de respuesta. Los ítems de Liderazgo transformacional evalúan los factores de carisma, estimulación, inspiración y consideración individualizada. Los ítems del Liderazgo transaccional evalúan factores relacionados con recompensa contingente, dirección por excepción, Laissez faire. Se realiza la validación y fiabilidad del instrumento por medio de juicio de expertos (Anexo 1).

El segundo instrumento se aplica para determinar los factores motivacionales del personal desde las condiciones internas, externas y los medios existentes para obtener retribuciones. Estos componentes se basan en el instrumento desarrollado por Toro (2002) para medir el desempeño y la productividad en una organización y que también ha sido aplicado en investigaciones como las de Jiménez (2014) sobre el liderazgo y la motivación

hacia el trabajo. El instrumento consta de 75 ítems agrupados en tres secciones de cinco preguntas cada (Anexo 2).

Estos factores son:

Factores internos de motivación: Son factores de logro, poder, acciones para adquirir algo, afiliación, autorrealización y relaciones interpersonales.

Factores externos de motivación: Están representados en la retroalimentación, trabajo en equipo, contenido de trabajo (tarea, salario) y promoción en puestos de trabajo.

Medios para obtener retribuciones en el trabajo: Es la dedicación a la tarea en tiempo, aceptación de autoridad, reconocimiento del líder, adopción de valores y normas, requisición del personal y expectación de las orientaciones de los líderes.

Fuentes secundarias: Se utilizan documentos relacionados con los informes de gestión y proyectos de la Cooperativa Coomultrup Ltda y Confecoop que es la entidad que agremia a las cooperativas en Colombia. También se utilizan los documentos del área de nómina para identificar el personal que labora en la cooperativa. Otros documentos como investigaciones, artículos científicos y teorías sobre liderazgo y motivación laboral son analizados.

6.6 Modelo Estadístico

La información recopilada en los instrumentos es procesada por medio de una hoja de cálculo, organizada por cada variable y a su vez por cada componente para presentar los resultados de manera detallada por medio de tablas y gráficas de barras.

Se utiliza la prueba Rho de Spearman para evaluar la asociación entre dos variables que tienen categorías ordinales. Esta prueba permite comprobar la hipótesis cuando el investigador desea verificar que las variables están directa o inversamente relacionadas.

6.7 Fases de la Investigación

La investigación se desarrolla en tres fases a tener en cuenta lo siguiente:

Fase 1. Diagnóstico: Es necesario socializar con la gerente, directivos y empleados en general de la Cooperativa Coomultrup Ltda las intenciones y alcances del proyecto, para generar confianza y canales de comunicación con las personas que van a entregar información para el estudio. Se requiere aplicar los instrumentos sobre liderazgo a los directivos, mediante una reunión previamente acordada, con la finalidad de explicar los componentes y definiciones del instrumento de manera grupal. Se debe solicitar autorización a la gerencia de la empresa para aplicar el instrumento sobre motivación en los empleados de la organización, de manera que no interfiera con las labores diarias. El resultado de la fase 1 es describir las prácticas del liderazgo en los directivos de la Cooperativa Coomultrup Ltda y evaluar los factores motivacionales de sus colaboradores.

Fase 2. Procesamiento de datos: Los datos obtenidos en los instrumentos deben ser procesados individualmente para alimentar la base de datos en la hoja de cálculo, de manera separada en cada variable, siendo liderazgo y motivación. En esta fase se aplican las técnicas cuantitativas para procesar los datos y hacer las operaciones matemáticas de manera que se obtengan las tablas y graficas respectivas para facilitar el análisis de cada variable. El resultado de la fase 2 es analizar la influencia del liderazgo en la motivación de los empleados de la Cooperativa Coomultrup Ltda.

Fase 3. Propuesta organizativa: Se debe realizar un análisis de los resultados obtenidos para presentar estrategias organizativas que le permitan a la gerencia de la Cooperativa Coomultrup Ltda fortalecer el liderazgo y la motivación hacia el trabajo, frente a las exigencias competitivas del entorno.

7. Revisión del Estado del Arte

A nivel internacional, Villalón (2014) realizó un estudio sobre el liderazgo como agente motivador en un establecimiento municipal en Chile, teniendo en cuenta que las instituciones escolares tienen esquemas de evaluación permanente desde perspectivas como gestión, calidad, cobertura, nivel de logro académico e integración, entre otras. A pesar de esto, el investigador detectó que los actores del proceso educativo que dan vida a la institución deben fomentar un liderazgo donde se cree la cultura de la organización y den vida al desarrollo de nuevos proyectos orientados al proceso enseñanza-aprendizaje.

En el trabajo se utilizó una investigación de estudio de caso con enfoque cualitativo y exploratorio para analizar los tipos de liderazgo y sus características en los directivos del colegio municipal de la comuna de Los Condes. Por tratarse de una investigación cualitativa, se fundamentó en el análisis de discursos obtenidos por medio de focus group, entrevistas semiestructuradas y una entrevista en profundidad aplicada a diferentes actores clave de un grupo seleccionado de docentes y directivos. Se toman como referente los resultados del proyecto que permiten analizar la aplicación de los diferentes modelos de liderazgo en relación a la labor de la educación y sus principales atributos. Los investigadores lograron establecer que una comunicación transparente y permanente es elemento fundamental para la interrelación entre los colaboradores y directivos para gestionar y movilizar transformaciones en los proyectos educativos que respondan a las exigencias del entorno actual.

Salas (2013) realizó una investigación sobre el liderazgo, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo en España, ya que es de gran interés en el área de organización de empresas sobre los resultados económicos basado en la labor del personal. Para este investigador no hay duda sobre la importancia de variables como la productividad y el resultado económico interés para la investigación científica, aunque también es relevante

las consideraciones humanas en el trabajo, como la felicidad para gestionar mejor las condiciones en que se labora.

El propósito del estudio fue analizar el papel que el aprendizaje organizativo puede realizar como variable mediadora entre el liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo, donde el aprendizaje organizativo se relaciona con el proceso donde las organizaciones aprenden la manera en que se produce un cambio, y los factores que facilitan la capacidad de aprendizaje son la experimentación, manejo del riesgo, interacción con el exterior, diálogo y participación.

En esta investigación el autor propone los métodos recomendados por Sierra (1995) en investigación científica: métodos cuantitativos y métodos cualitativos, centrados en observar el efecto que tiene el liderazgo transformacional sobre la variable felicidad en el trabajo. De otra parte, la investigación también se fundamentó en el comportamiento organizativo centrado en el individuo como nivel de análisis (Fisher, 2010).

La información se recopiló con el personal médico especialista de los servicios de alergia en España que es muy estructurado, siendo un entorno apropiado donde situar tanto la teoría como la práctica de liderazgo. Se utilizó un cuestionario electrónico y se contactó a todos los médicos por correo electrónico para informales de la prueba y el seguimiento a realizar.

Pedraja, Rodríguez & Rodríguez (2008) realizaron una investigación para identificar si los estilos de liderazgo tienen o no una influencia estadísticamente significativa sobre la eficacia en las empresas privadas. En este sentido, los autores realizaron un estudio empírico con la participación de 21 empresas grandes y 98 empresas pequeñas y medianas de Chile.

En este estudio también se aplicó un cuestionario a los gerentes y administradores de pequeñas y medianas empresas, con variables sobre liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y eficacia, con una escala de Likert (1-7). Igualmente, se midió la fiabilidad del instrumento por medio del índice de Alpha de Cronbach.

Los resultados de la investigación indicaron que el estilo de liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en las empresas, en cuanto a la eficacia por medio de una relación estadísticamente significativa, cuyos resultados se pueden contrastar con los propuestos en la presente investigación. En consecuencia, sirve como punto de referencia para analizar la relación entre el liderazgo transformacional como estilo positivo y deseable para los líderes de las pequeñas y medianas empresas en el ámbito latinoamericano.

En España, Vallejo (2009) estudió el liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares para establecer un análisis diferencial y evolutivo. La investigación responde al objetivo de conocer en qué medida el liderazgo en las empresas familiares difiere del aplicado en empresas de naturaleza no familiar en su grado de transformación, grado de cohesión y la influencia sobre las exigencias de cambio del entorno.

Los resultados muestran un alto nivel de confiabilidad, ya que se aplicaron 410 cuestionarios de empresas del sector de distribución automovilística, mediante una técnica cuantitativa para recabar información. Para esto, el investigador utilizó como fundamento teórico los postulados del liderazgo transformacional y sobre la identidad social, donde logró determinar que el liderazgo en la empresa familiar es más transformacional que el aplicado en empresas de mayor tamaño, donde se utilizan estilos más apegados al liderazgo transaccional. Estos resultados sirven como punto de referencia para realizar comparaciones con aquellos que se pueden obtener como resultado de la presente investigación.

García, Romerosa & Lloréns (2007) realizaron un estudio sobre el liderazgo y su influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo en España. Esta investigación analiza el papel estratégico que desempeña el liderazgo, a través de variables intermedias, en los resultados organizativos. Se toma como referente metodológico, que los investigadores se basaron en investigaciones previas, para plantear un modelo global y poder comprobar que el liderazgo transformacional influye positivamente en la visión compartida, en el aprendizaje organizativo y en la innovación organizativa. También los autores comprobaron que la visión compartida afecta positivamente el aprendizaje organizativo y este aprendizaje organizativo a la innovación organizativa. Por último, se comprobó que el aprendizaje y la innovación organizativa afectan positivamente a los resultados organizativos.

También se debe tener como referente que el modelo teórico propuesto por los autores de este estudio fue comprobado empíricamente por medio de los datos recopilados de una muestra de 408 empresas españolas, lo cual les permitió comprobar la hipótesis, donde es importante el papel del liderazgo transformacional al interior de una organización para generar ventajas competitivas sostenibles.

Medina, Gallegos & Lara (2008) analizaron la motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. En este proyecto se tiene en cuenta que la gestión del valor económico se relaciona con la dirección de la empresa y la manera como se trabaja en la generación de valor, ya que la sociedad se debe percibir como un conjunto de personas que participan de forma cooperativa y competitiva con la comunidad frente a ciertas motivaciones, para lo que deben coordinar sus acciones.

Los resultados en el caso de la empresa demuestran que existen dos variables que están relacionadas directamente con la motivación, los cuales son la falta de insatisfacción laboral y la satisfacción laboral en relación a la creación de valor económico en la empresa.

Arrieta-Salas & Navarro-Cid (2008) estudiaron la motivación en el trabajo frente a las teorías tradicionales y los nuevos horizontes. Estos autores aseguran que el tema en cuestión se basa en constructos de psicología de las organizaciones y del trabajo, pero la investigación y el desarrollo de nuevos postulados se han reducido durante los últimos años. Se entiende que esta situación se presenta por el dominio de las teorías clásicas. En este artículo se observan enfoques alternativos para el estudio de la motivación enfocados en el análisis del comportamiento dinámico y complejo en el ámbito organizacional.

Castillo (2014) analizó el clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos de una organización. El autor demuestra una correlación significativa y positiva entre las variables de clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral. También se comprobó que existen diferencias significativas en los diferentes grupos jerárquicos con las variables estudiadas. Finalmente, esta investigación determinó que mientras los trabajadores ocupan posiciones más altas en la organización, perciben el clima organizacional y la motivación de forma más favorable.

Bustamante, Río-Rivero, Lobos & Villarreal (2009) estudiaron la percepción de la motivación de los directivos intermedios en tres hospitales. El trabajo se enfocó en analizar las percepciones de motivación-desmotivación de los jefes intermedios de estas entidades. Los autores lograron identificar cinco factores motivacionales y cinco desmotivacionales. Entre las primeras se destaca la vocación y espíritu de servicio y en el segundo grupo la falta de reconocimiento y de compromiso. Los resultados indican que tanto las variables

económicas y de sueldos son menos relevantes y de inferior jerarquía dentro de la motivación del personal.

Pedraja & Rodríguez (2004) estudiaron los efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Los autores relacionaron econométricamente 3 dimensiones de estilos de liderazgo con la variable eficacia. Los resultados demuestran que las organizaciones presentan el estilo participativo y colaborativo en alto grado, aunque el estilo de liderazgo instrumental se presenta en grado medio. Se determinó que el estilo de liderazgo participativo y el colaborativo influyen directamente sobre la eficacia de las organizaciones.

Figueroa (2012) analizó los principales modelos de liderazgo, para lo cual valora diferentes modelos y teorías que influenciado el proceso de desarrollo del liderazgo y su efecto sobre la labor transformadora de los trabajadores. El autor señala que a lo largo de los años, se han utilizado muchos los modelos, que han sido utilizados en momentos por diversas razones del contexto. Se tiene en cuenta la reflexión para hacer una selección del modelo más adecuado o utilizado cuando se requiere estudiar el liderazgo en una organización.

A nivel nacional se tiene en cuenta el estudio desarrollado por Jiménez (2014) para determinar la relación entre el liderazgo de los directores de una universidad privada y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes en la ciudad de Bogotá. Este estudio tuvo como objetivo identificar la relación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo de los directores de programa y el desempeño de los docentes en una facultad de la universidad. En cuanto a la metodología, la investigación utilizada fue descriptiva correlacional y con un diseño no experimental para recopilar la información de 73 docentes de una universidad conformada por siete programas académicos.

Los investigadores midieron inicialmente la motivación hacia el trabajo por medio de un cuestionario de motivación para el trabajo (CMT) y para el análisis del liderazgo transformacional se utilizó un instrumento CELID que incluyó ítems basados en liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y laissez faire. Adicionalmente, se analizó el desempeño laboral de los docentes que participaron en el estudio, por medio de un instrumento que utiliza la universidad para la evaluación de desempeño.

Es importante la manera como se procesaron los datos, ya que se aplicaron pruebas no paramétricas con el coeficiente de correlación de Spearman y prueba de Kruskal Wallis, las que mostraron que no existe una correlación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo y el desempeño laboral del personal. A pesar de esto, la investigación reveló que existe relación directa entre las variables de motivación interna y el desempeño laboral docente, así como los componentes de la motivación interna logro, el motivador externo grupo de trabajo y el medio para lograr las motivaciones. Este antecedente es de gran aporte para la investigación, ya que permite tomar como referencia el modelo de los instrumentos, variables y categorías que fueron tenidos en cuenta para el análisis y comprobación de la hipótesis.

Por su parte, Contreras & Barbosa (2013) desarrollaron un artículo de revisión donde discute sobre la importancia del cambio para la evolución y desarrollo de las organizaciones y la forma en que debe ser abordado por los gerentes para apartarse la manera tradicional, frente al entorno actual competitivo en el cual se desempeñan las organizaciones. Este documento es un referente teórico importante para la presente investigación, ya que se plantea la trascendencia del liderazgo transaccional que caracteriza los ambientes estables con predicción, al liderazgo transformacional que se enfrenta a la inestabilidad del entorno y la incertidumbre de los eventos.

Contreras & Barbosa (2013) lograron describir el cambio organizacional desde la óptica de ambos enfoques del liderazgo (transaccional y transformacional), donde se expone la necesidad de las organizaciones para adoptar un sistema de auto-organización que le permita adaptarse a las demandas competitivas del mundo globalizado. Se propone que éste enfoque transformacional resulta ser más apropiado para las empresas que deben encarar complejas condiciones de cambio en el cual se desempeñan.

A nivel regional, Rangel & Misse (2014) realizaron un estudio sobre la caracterización del liderazgo gerencial en la empresa de Acueducto Emzulia E.S.P., bajo un enfoque transformacional en el municipio de El Zulia, en el departamento de Norte de Santander. Los autores afirman que el líder ideal debe contar con un conjunto de rasgos que le fortalezcan la capacidad de dirección y crecimiento para las empresas. En contraste, el estilo de liderazgo transformacional se proyecta más allá de la gestión cotidiana de una organización, para ocuparse de un nivel más exigente de rendimiento y éxito.

El propósito de esta investigación fue describir las características del liderazgo gerencial de los Jefes de Área en la Empresa Acueducto EMZULIA E.S.P., bajo el modelo transformacional. Para esto, los autores utilizaron un estudio descriptivo, ya que se basó en el análisis de la percepción actual de las personas que conforman la organización. En cuanto a la metodología, se utilizó un tipo de investigación descriptiva por medio de dos cuestionarios aplicados por separado a los jefes de área y empleados con los diferentes aspectos que componen las características del líder, por medio de una escala de Liker con 5 opciones de respuesta.

Los resultados obtenidos permitieron establecer que el enfoque de liderazgo transformacional es un estilo de dirección enfocado en el trato humano que se preocupa por identificar los intereses de los subalternos para impulsar el logro de los objetivos de la

organización, lo cual genera confianza y autonomía para enfrentar las exigencias en la prestación de los servicios de la empresa.

8. Aportes del Trabajo

Aportes a nivel investigativo:

Al realizar la revisión de la literatura relacionada con los temas de estudio, como son el liderazgo y la motivación laboral, se observa la importancia que tienen estos nuevos enfoques teóricos para la dirección de las empresas, lo cual favorece las líneas de investigación de gestión de las organizaciones. A partir de esto, se pueden proponer nuevas líneas de investigación que profundicen en el tema de liderazgo y productividad en las empresas, en los diferentes ámbitos organizativos, como son la productividad, la motivación, el desarrollo del personal, el cambio, la innovación y la rentabilidad económica de las mismas.

Impacto empresarial:

Se fortalece el conocimiento que tiene la Cooperativa Coomultrup Ltda sobre su propia gestión y las prácticas del liderazgo, así como nuevos datos sobre el nivel motivacional de los empleados, lo cual favorece la toma de decisiones en planes de mejoramiento empresarial.

Al finalizar el estudio, la Cooperativa Coomultrup Ltda cuenta con una propuesta de estrategias organizativas para que la gerencia fortalezca el liderazgo y la motivación hacia el trabajo como herramienta de cambio y productividad para enfrentar los retos empresariales actuales y futuros.

Impacto social:

Los colaboradores de la Cooperativa Coomultrup Ltda pueden mejorar sus competencias, desde los aspectos de experiencia, habilidades y formación a partir de la

estimulación de los líderes transformacionales que fomentan la creatividad entre sus seguidores y alientan a descubrir nuevas formas de hacer las labores cotidianas con creatividad.

Igualmente, se evidencia un beneficio social en los aspectos relacionados con la motivación y la satisfacción que las personas tienen con su trabajo, ya que los líderes ofrecen una visión articulada con los seguidores para el cumplimiento de objetivos comunes.

En general, se ofrece un aporte social en el ambiente de trabajo de la organización, en vista al impacto positivo que han obtenido otros estudios de liderazgo sobre la motivación de las personas en el trabajo. Un ambiente de trabajo agradable y proactivo ayuda a disminuir los conflictos y desagrados en el lugar de trabajo, de manera que se minimizan los sentimientos negativos de las personas entre sí. Esta situación fortalece el trabajo en equipo, la superación personal, el apoyo, el reconocimiento y el compañerismo entre los colaboradores de la cooperativa.

El cambio y nuevas tecnologías:

Los avances tecnológicos de equipos, software y las tecnologías de comunicación han cambiado la manera de hacer las cosas en el mundo y por ende en las organizaciones. En este sentido el liderazgo rescata el estímulo a hacer las cosas de manera diferente y con creatividad, lo que reduce el temor al cambio y al uso de nuevas herramientas, que como las tecnológicas, agregan eficiencia y eficacia a la labor de un empleado.

Las exigencias del entorno actual presionan a las empresas en la reducción de los tiempos de las actividades y por ende en la minimización de costos operativos y administrativos para ofrecer productos y servicios competitivos, con mayores márgenes de ganancia económica para impulsar nuevos proyectos y retos organizativos.

9. Resultados

Los resultados se basan en la aplicación de los instrumentos, cuyos datos que fueron agrupados y procesados para alcanzar el análisis de los diferentes factores relacionados con el liderazgo y los factores motivacionales que se presentan en la Cooperativa Coomultrup Ltda.

El instrumento para evaluar las características del liderazgo en la cooperativa estuvo compuesto por tres secciones, donde se analizaron los rasgos del líder transaccional, transformacional y Laissez faire. A partir de estos resultados, se determinó que el liderazgo transaccional presenta el valor más bajo con un valor promedio de 3,69, el cual está orientado a la recompensa contingente, dirección por excepción y Laissez faire donde evitan tomar decisiones o no hacen uso de la autoridad.

Tabla 3:

Resultado tipos de liderazgo transaccional y transformacional

Jefe	Transaccional	Transformacional
1	3,94	4,38
2	4,89	4,88
3	2,33	4,13
4	3,50	4,69
5	3,78	4,19
Promedio	3,69	4,45

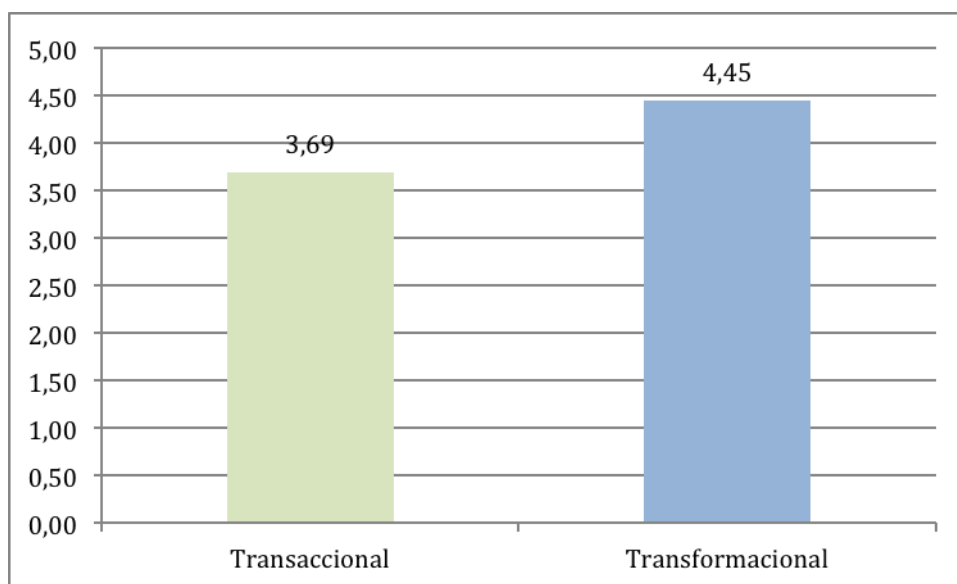


Figura 1. Resultado tipos de liderazgo transaccional y transformacional

Por su parte, los resultados determinaron que el liderazgo transformacional tiene un promedio de 4,45, el cual está orientado al uso del carisma, la estimulación, la inspiración y la consideración individualizada. Seguidamente, se evaluaron los factores motivacionales presentes en los trabajadores de la Cooperativa Coomultrup Ltda, por medio de un instrumento integrado por 3 secciones.

La primera sección se compone por los factores motivadores internos, donde el logro tiene un valor promedio de 2,9, mientras que el poder tiene un promedio de 3,4, la afiliación de 3,1, la autorrealización de 2,7 y el reconocimiento de 2,9 (Figura 2). El factor más representativo dentro de la motivación interna es el poder, mientras el más bajo es la autorrealización. La segunda sección se compone por los factores externos que generan motivación en los trabajadores de la cooperativa, donde la supervisión tiene un valor promedio de 3,2, el grupo de trabajo 3,1, el contenido del trabajo 3,6, el salario 2,0 y la promoción tiene un valor de 2,3 (Figura 3). El factor externo más representativo es el contenido del trabajo y el menos importante para la motivación es el salario.

Tabla 4:**Resultado factores motivacionales internos**

Motivadores internos				
Logro	Poder	Afiliación	Autorrealización	Reconocimiento
2,9	3,4	3,1	2,7	2,9

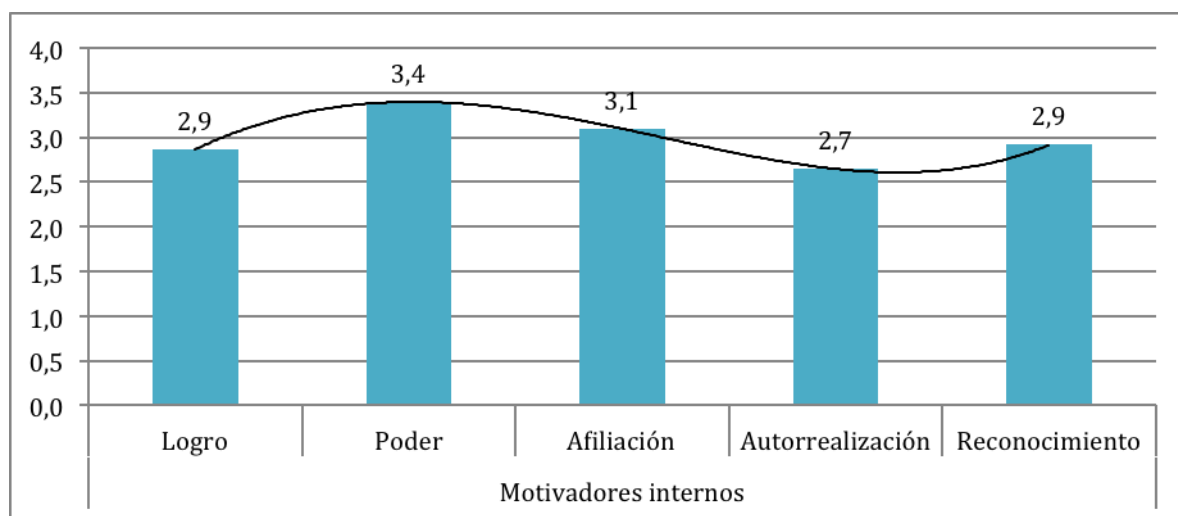
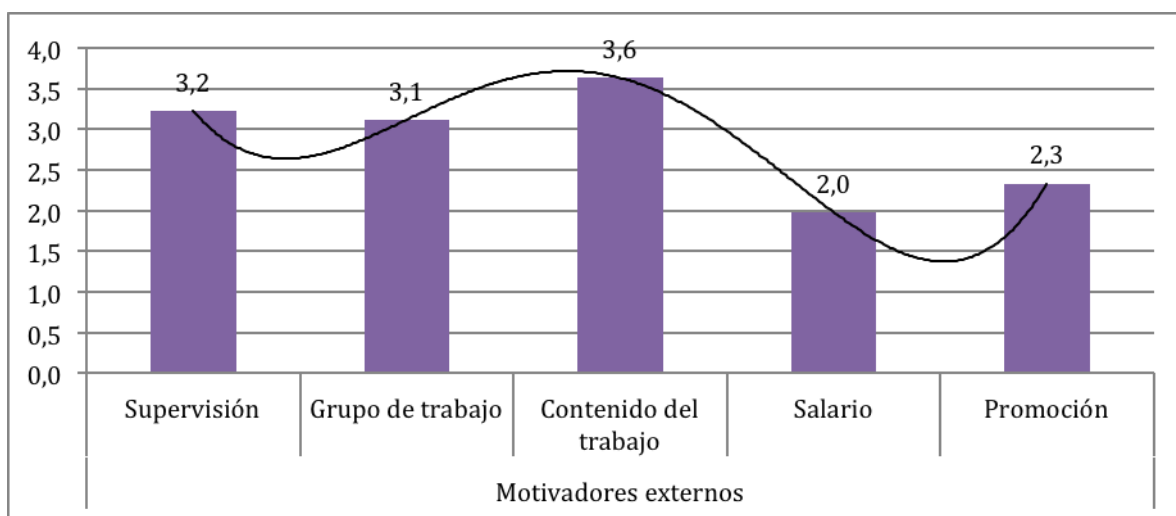
**Figura 2. Resultado factores motivacionales internos**

Tabla 5:**Resultado factores motivacionales externos**

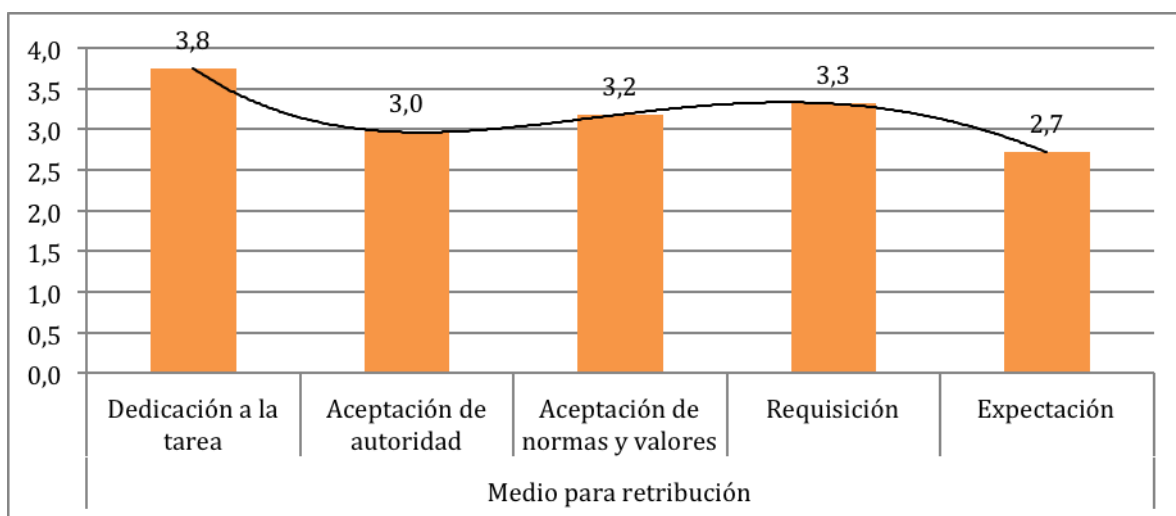
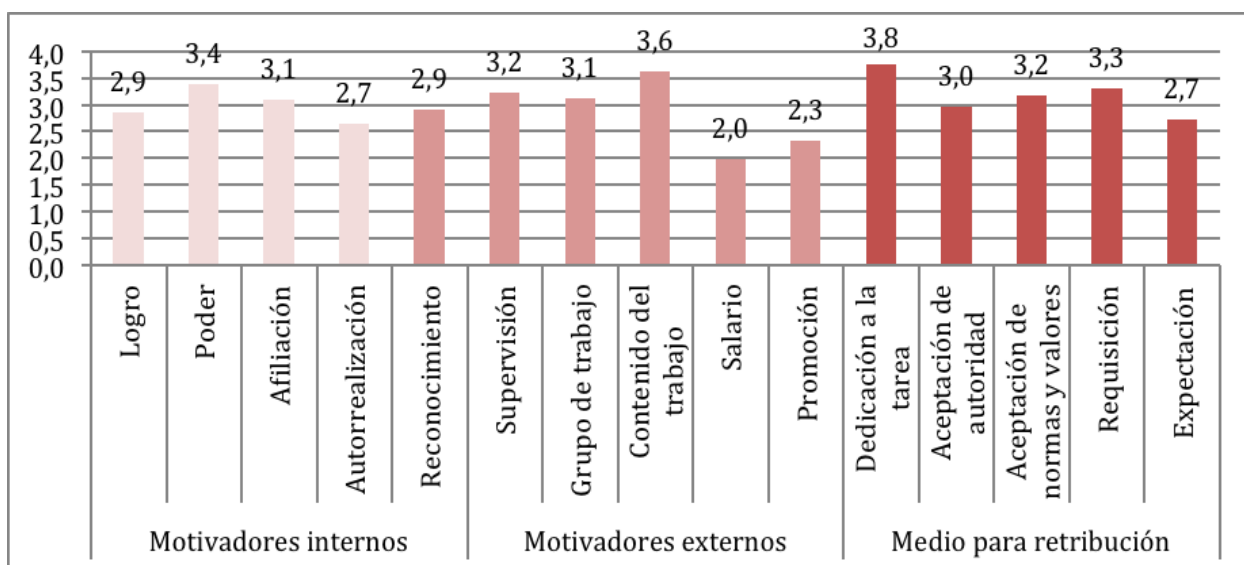
Motivadores externos				
Supervisión	Grupo de trabajo	Contenido del trabajo	Salario	Promoción
3,2	3,1	3,6	2,0	2,3

**Figura 3. Resultado factores motivacionales externos**

La tercera sección de la prueba está compuesta por los medios para obtener retribuciones en el trabajo, donde la dedicación a la tarea tiene un valor promedio de 3,8, mientras que la aceptación de la autoridad 3,0, la aceptación de normas y valores 3,2, la requisición 3,3 y la expectativa 2,7 (Figura 4). Se observa que la dedicación a la tarea es el medio para retribución más relevante para los empleados, mientras que la expectativa es el menos importante.

Tabla 6:**Resultados factores motivacional para obtener retribuciones en el trabajo**

Medio para retribución				
Dedicación a la tarea	Aceptación de autoridad	Aceptación de normas y valores	Requisición	Expectación
3,8	3,0	3,2	3,3	2,7

**Figura 4. Resultados factores motivacional para obtener retribuciones en el trabajo****Figura 5. Resultado general factores motivacionales**

Para complementar los resultados anteriores, se consolidaron los resultados de la evaluación sobre motivación en el trabajo, lo que permite establecer que los medios para obtener retribuciones en el trabajo tiene los resultados más altos con un promedio de 3,2 en una escala de 1 a 5, seguido por los motivadores internos con un promedio 3,0 y por último, los motivadores externos con 2,9.

De otra parte, en los siguientes análisis se determinó la influencia que tiene el liderazgo en la motivación dentro de la empresa. Para esto, fue necesario aplicar la prueba estadística de correlación de Spearman, donde las mediciones van en un rango de + 1 a - 1. El valor de 1 indica una correlación directa entre las variables estudiadas, mientras que -1 indica una correlación inversa.

Tabla 7:

Análisis de correlación entre el liderazgo transformacional y la motivación hacia el trabajo (motivación interna, motivación externa y medios de retribución)

		Factores de motivación interna	Factores de motivación externa	Medio para retribución	Motivación hacia el trabajo
Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación Rho Spearman	-0,117	-0,002	0,323	0,100
	Nivel de significancia bilateral	0,618			0,05

Según los datos obtenidos en la tabla 7, el valor de probabilidad de Rho de 0,100 es menor que el valor que corresponde al nivel de significancia de 0,05, es decir 0,618, por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza hipótesis alterna. Esto indica que no existe

relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación hacía el trabajo del personal de la Cooperativa Coomultrup Ltda.

Para confirmar estos resultados se aplicó la misma prueba estadística con cada grupo de datos de los factores de motivación interna, externa y los de medio de retribución, lo que comprueba que se debe rechazar la hipótesis alterna.

Tabla 8:

Análisis de correlación entre el liderazgo transaccional y la motivación hacía el trabajo (motivación interna, motivación externa y medios de retribución)

		Factores de motivación interna	Factores de motivación externa	Medio para retribución	Motivación hacía el trabajo
Liderazgo transaccional	Coefficiente de correlación Rho Spearman	0,320	0,253	0,323	0,355
	Nivel de significancia bilateral 0,05	0,618			

En el caso del liderazgo transaccional, los datos de la tabla 8, muestran que el valor de probabilidad de Rho de 0,355 es menor que el valor del nivel de significancia de 0,05, por lo cual también se debe aceptar la hipótesis nula y se debe rechazar la hipótesis alterna. Esto indica que no existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y la motivación hacía el trabajo del personal de la Cooperativa Coomultrup Ltda.

Igualmente, se realizó esta prueba estadística por separado en cada grupo de datos de los factores de motivación interna, externa y los de medio de retribución frente a los

resultados del liderazgo transaccional, lo que confirma que se debe rechazar la hipótesis alterna.

10. Discusión

Los resultados demuestran que en los 5 jefes evaluados predominan las prácticas de liderazgo transformacional sobre aquellas que se caracterizan por ser más tradicionales, que están enfocadas al uso de la recompensa y la autoridad para lograr los resultados esperados de parte de los trabajadores. Esto concuerda con los resultados de Vallejo (2009), quien asegura que el liderazgo en la pequeña empresa se enfoca más en lo transformacional que el aplicado en empresas grandes donde predomina el liderazgo transaccional.

A pesar de esto, en los resultados obtenidos en la Cooperativa Coomultrup Ltda., no se determina una influencia directa entre el estilo de liderazgo y la motivación dentro de la empresa, teniendo en cuenta las pruebas estadísticas aplicadas, lo anterior es coherente con un estudio realizado por Mendoza, Escobar & García, (2012) quienes concluyen que las variables de motivación, no se ven influenciadas directamente por las variables de liderazgo; sino más bien, por los resultados de dicho liderazgo. Esto difiere de García & Lloréns (2007), que comprobaron que el liderazgo transformacional influye positivamente en el trabajo, el aprendizaje y en la innovación organizativa, lo que resalta la importancia de este tipo de liderazgo para generar ventajas competitivas sostenibles.

Otros autores como Hernández, Quintana, Mederos, Guedes, & García (2009) también demostraron que la motivación laboral es la variable que mayor correlación tiene con la calidad del servicio de una entidad, seguida de la satisfacción laboral y del liderazgo, mediante la aplicación de una correlación de Spearman.

Al evaluar los factores motivacionales de los colaboradores de la Cooperativa Coomultrup Ltda., se observa que el poder (acciones realizadas para adquirir algo) genera la mayor motivación interna para los trabajadores de la cooperativa, seguido de la afiliación (acciones para obtener o conservar buenas relaciones interpersonales) y el reconocimiento (se

orientan a obtener la atención de los demás). En menor importancia se presenta el logro (intención de hacer algo) y la autorrealización (acciones orientadas al perfeccionamiento de la labor).

Al igual que Jiménez (2014), se demostró que no existe una correlación entre la motivación hacia el trabajo y el liderazgo, a pesar que este autor encontró que factores internos como el logro, el motivador externo grupo de trabajo y el medio para lograr las motivaciones fueron relevantes en el personal. En contraste, Chaparro (2006) logró demostrar que no existen diferencias significativas en cuanto al clima y la motivación laboral entre los empleados de una empresa del sector de las telecomunicaciones privada y una pública.

En cuanto a los factores motivacionales externos se determina que el componente que genera mayor motivación para los trabajadores es el contenido del trabajo (se genera por la variedad de tareas), seguido por la supervisión (se genera por la retroalimentación que tiene con el jefe) y el grupo de trabajo (se genera por la participación con otros trabajadores). Otros factores tienen menor importancia en la motivación externa como la promoción (propósito de ascender dentro de la organización) y salario (dinero en contraprestación de la labor).

De otra parte, el factor para obtener retribución que genera mayor motivación en los trabajadores de la cooperativa es la dedicación a la tarea (dedicación del tiempo en el trabajo), seguido por la requisición (comportamiento que busca algo) y la aceptación de normas y valores. En menor importancia se presentan factores como la aceptación de la autoridad (reconocimiento que tiene el trabajador del líder) y la expectación (la espera ante las orientaciones y decisiones de los jefes).

Estos resultados se explican por la baja complejidad de la estructura organizativa, donde los jefes desarrollan interés y la autonomía en el trabajador, lo que se asemeja a los resultados de Rangel & Misse (2014), que en una empresa con menos de 20 empleados,

establecieron el trato humano, preocupado por el intereses de los subalternos para generar confianza y empoderamiento en la prestación del servicio.

Estrategias organizativas para el fortalecimiento del liderazgo y la motivación hacía el trabajo en la Cooperativa Coomultrup Ltda.:

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el proyecto, se observa que a pesar que el liderazgo transformacional prevalece levemente sobre el transaccional, los jefes de cada área de la Cooperativa Coomultrup Ltda no orientan con claridad su labor directiva hacía el mejoramiento de la motivación de los trabajadores para alcanzar metas y objetivos de la organización, tal como lo recomienda Radrigán, Dávila & Penaglia (2012) en su estudio sobre la gestión y liderazgos en organizaciones sin ánimo de lucro, que deben ser más inteligentes, con estructuras que se adaptan con facilidad a los requerimientos de su entorno.

En este sentido, Pedraza et al. (2008) concuerda en que el estilo de liderazgo transformacional impacta positivamente en las empresas y debe ser un estado deseable para los líderes de las pequeñas y medianas empresas. Por su parte, Huamaní (2012) resalta la influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral y la necesidad de contar con acciones para el manejo del potencial humano que incentive un desempeño efectivo y un desarrollo organizacional positivo. Por lo tanto, se requiere que la gerencia de la Cooperativa Coomultrup Ltda., fortalezca el liderazgo y la motivación hacía el trabajo en la organización.

Tabla 9:
Estrategias para mejorar el liderazgo transformacional desde las características del líder

Característica del líder transformacional	Estrategia para mejorarlo
Estimulación intelectual: fomenta de forma	Realizar una revisión de las tareas de sus

Característica del líder transformacional	Estrategia para mejorarlo
<p>intensiva la creatividad entre sus seguidores, alentándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades, en beneficio de la empresa.</p>	<p>subalternos. Sentarse al lado de cada uno de los empleados y hacer una revisión de las funciones. De ahí se podrán identificar acciones correctivas y de mejoramiento para que se apliquen procedimientos que optimicen el tiempo y el esfuerzo de los trabajadores.</p> <p>Con esto se fortalecerán los factores internos de motivación, como son las condiciones de poder (acciones realizadas para adquirir algo), de logro (intención de hacer algo), y factores externos como mejor contenido del trabajo (se genera por la variedad de tareas) y la supervisión (por la retroalimentación que tiene con el jefe).</p>
<p>Consideración individualizada: mantener líneas de comunicación abiertas con los seguidores, tanto de forma individual como colectiva.</p>	<p>Implementar un sistema de intranet en la cooperativa, para promover una mejor comunicación interna entre los jefes y los empleados. Este canal se puede utilizar para que los líderes ejerzan un reconocimiento directo a sus seguidores, para motivarlos y incentivar la productividad.</p> <p>Realizar reuniones periódicas en cada área de trabajo de forma grupal o individualizada, que permitan explicar metas, proponer planes y verificar los procesos que se adelantan.</p> <p>Se fortalecerá el motivador externo de supervisión, dada por la retroalimentación que tienen los empleados con el jefe, desde el enfoque transformacional.</p>

Característica del líder transformacional	Estrategia para mejorarlo
<p>Inspiración y motivación: gracias a su visión clara, los líderes transformacionales tienen la capacidad de articular a sus seguidores. Deben transmitir su motivación y pasión para mayor compromiso y proactividad en los empleados.</p>	<p>Los jefes de área deben fortalecer el reconocimiento de la labor que desempeñan sus subalternos. Se deben destacar los logros que lo ameriten y expresarlo frente a los compañeros de trabajo. Se propone utilizar la figura de empleado destacado del mes.</p> <p>Definir con la gerencia un plan de incentivos a quienes obtengan resultados destacados, tales como logros sobre metas, ventas, visitas, etc., de manera que se promueva la proactividad y el compromiso con la organización.</p> <p>Se fortalecerá el factor interno de motivación de reconocimiento, donde se orienta al trabajador a obtener la atención de los demás.</p> <p>Se promoverá el grupo de trabajo, que mejora la participación del empleado con otros trabajadores. Los incentivos pueden mejorar la motivación salarial, con dinero adicional en contraprestación por la labor.</p>
<p>Influencia idealizada: el líder transformacional debe ser un modelo a seguir para sus colaboradores. Esto permite mejorar la confianza y respeto que tienen depositados en el líder.</p>	<p>Realizar la actividad de “Ser el líder por un día”, donde se destine un día al mes que un empleado de la empresa ejerza como líder de la organización, con funciones específicas de la gerente de la cooperativa.</p> <p>Los líderes pueden orientar al trabajador en el desarrollo de sus capacidades para alcanzar mejores resultados.</p> <p>Se fortalecerá el motivador interno de autorrealización, ya que estas acciones</p>

Característica del líder transformacional	Estrategia para mejorarlo
	<p>estimulan el perfeccionamiento de la labor que desarrolla el trabajador.</p> <p>A pesar que la organización tiene una estructura con pocas líneas jerárquicas, se puede fortalecer el motivador externo de promoción, que se presenta como el propósito de ascender dentro de la cooperativa.</p>

Esta propuesta es coherente con los planteamientos de Contreras & Barbosa (2013), sobre la necesidad que tienen las organizaciones para adoptar un enfoque transformacional, que les permita enfrentar las condiciones cambiantes y complejas del entorno globalizado. Basado en Rangel & Misse (2014) el estilo de liderazgo transformacional debe apropiarse por los jefes de las diferentes áreas que conforman la organización para proyectar la gestión de la Cooperativa y atender desde una perspectiva más exigente los procesos administrativos y gerenciales para el logro de los objetivo y el éxito sostenido.

11. Conclusiones

La Cooperativa Coomultrup Ltda desarrolla una práctica libre del liderazgo, motivo por el cual los resultados muestran que no existe una tendencia marcada hacia el liderazgo transaccional o hacia el transformacional. La gerencia no orienta a sus jefes de área en la aplicación del enfoque transformacional, que le podría ofrecer mejores expectativas sobre el logro de las metas y objetivos organizativos, basado en la labor, compromiso y confianza de los empleados.

En la Cooperativa Coomultrup Ltda., se observan jefes con amplia trayectoria en la empresa, que aplican el liderazgo transaccional como método tradicional de la administración, por medio de la planeación y la preparación de presupuestos y que se enfoca en aspectos impersonales del desempeño de los empleados. En este proceso, el líder reconoce las necesidades de los subalternos y los emplea para recibir a cambio los objetivos especificados en las tareas.

A pesar del enfoque que tiene la Cooperativa Coomultrup Ltda., hacia el liderazgo transaccional, también se observan actitudes transformacionales en los diferentes jefes, como producto del enfoque cooperativo que transmite la gerencia para el trato humano que se tiene con el personal, basado en el trabajo en equipo y los valores asociativos, lo cual ha permitido obtener desarrollar valores, creencias y cualidades desde las actitudes del líder, aunque aún se presente un proceso transaccional entre los líderes y los seguidores.

Al evaluar los factores motivacionales de los colaboradores de la Cooperativa Coomultrup Ltda., se establece que los principales incentivos para el personal son los medios para obtener retribuciones en el trabajo, caracterizados por la dedicación que demanda la tarea, la aceptación de autoridad de los jefes y la aceptación de normas y valores cooperativos (ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad). Otros factores

como los motivadores internos como poder y afiliación son muy importantes para los empleados, principalmente para desarrollar actividades en busca de algo y para conservar buenas relaciones interpersonales, que es muy característico en organizaciones pequeñas. Entre los factores externos que influyen en la motivación del personal se destaca la variedad del contenido del trabajo, el trabajo en equipo con otros trabajadores y la supervisión que le realiza el jefe, lo cual está directamente relacionado con el enfoque transaccional.

No se evidencia una relación directa entre el liderazgo y la motivación dentro de la empresa, teniendo en cuenta las pruebas estadísticas realizadas y la desmarcada diferencia entre el enfoque transformacional y transaccional que aplican los jefes de las diferentes áreas de la organización.

En este sentido, se proponen estrategias para fortalecer el liderazgo transformacional realizando un análisis desde las características del líder, de manera que se mejore la estimulación intelectual en los trabajadores, así como la inspiración y motivación, y la influencia idealizada. Con esto, se pretende mejorar los niveles de motivación en el trabajo, en sus diferentes componentes (internos, externos y medios de retribución) y que los trabajadores consigan de la mano del líder más éxito que el alcanzado por sí solos. Este enfoque transformacional ayudará a todos los colaboradores a superar sus niveles de productividad y desempeño cooperativo.

Referencias

- Arrieta-Salas, C. & Navarro-Cid, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en psicología*, 22(109), 67-90. Recuperado em 20 de outubro de 2016, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0258-64442008000100004&lng=pt&tlng=es
- Bass, B. (1985). *Liderazgo y rendimiento más allá de las expectativas*. New York: Free Press.
- Bass, B. & Avolio, B. (1993). Transformational Leadership and organizational culture. recuperado de *Public Administration Quarterly*, 17, p. 112-121.
- Bustamante, M., Río-Rivero, M., Lobos, G. & Villarreal, P. (2009). Percepción de la motivación de los directivos intermedios en tres hospitales de la Región del Maule, Chile. *Salud Pública de México*, 51(5), 417-426. <https://dx.doi.org/10.1590/S0036-36342009000500009>
- Castillo, F. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos. Licenciada en Psicología con mención en Psicología Social*. Universidad Católica de Perú. Lima, Perú.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. *Innovar*, 16(28), 7-32. Retrieved October 20, 2016, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512006000200001&lng=en&tlng=es.

- Contreras, F. & Barbosa, D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 39(1): 152-164
- Coomultrup. (2016). *Nuestra identidad*. Recuperado de: <http://www.coomultrup.com.co/identidad.html>
- Diario El Portafolio. (2014). *Cooperativas: un impulso económico y social al país*. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/cooperativas-impulso-economico-social-pais-44998>
- Figuroa, M. (2012). Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario. *Humanidades Médicas*, 12(3), 515-530. Recuperado en 20 de octubre de 2016, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202012000300010&lng=es&tlng=es.
- Fisher, C. (2010): *Felicidad y trabajo*. International Journal of Management Review, 12(4): 384-412
- García, V., Romerosa, M. & Lloréns, F. (2007). *Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 16 (4): 25-46
- Hernández, R., Baptista, P. & Fernández, C. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, V., Quintana, L., Mederos, R., Guedes, R. & García, B. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 38(1) Recuperado en 20 de octubre de 2016, de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572009000100007&lng=es&tlng=es.

Huamaní, L. (2012). *Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral*. La Habana: Universidad La Habana Cuba.

Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*. Maestría en Psicología. Universidad Católica de Colombia. Bogotá, Colombia.

Medina, A., Gallegos, C. & Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Rap — Rio de Janeiro*, 42(6): 1213-30.

Mendoza, I., Escobar, G. & García, B. (2012) Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, vol. 10, núm. 38, julio-diciembre, 2012, pp.189-206

Pedraja, L. & Rodríguez, P. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista facultad de ingeniería*, 12 (2), 63-73

Pedraza, L., Rodríguez, E. & Rodríguez, J. (2008). *Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas*. Revista de Ciencias Sociales, 14(1): 20-29.

- Radrigán, M, Dávila, A. & Penaglia, F. (2012). Gestión y Liderazgos en los Emprendimientos Sociales: El caso del Sector No Lucrativo Chileno. *Polis (Santiago)*, 11(32), 141-165.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682012000200009>
- Rangel, L. & Misse, F. (2014). *Caracterización del liderazgo gerencial en la empresa de Acueducto Emzulia E.S.P.* Especialista en Alta Gerencia. Universidad Libre, Cúcuta, Colombia.
- Salas, A. (2013). *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo.* Tesis Doctoral. Universidad de Valencia. Valencia, España.
- Sierra, R. (1995). *Técnicas de Investigación Social.* Madrid: Paraninfo.
- Toro, F. (2002). *Desempeño y productividad.* Medellín: Cincel Ltda.
- Torres, G. (2011). *Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes.* Revista Facultad Ciencias Económicas, 29 (1), 213-228.
- Vallejo, M. (2009), *Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo.* Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 18 (1): 105-122
- Villalón, X. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal.* Magister en Educación. Universidad de Chile. Santiago, Chile.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario sobre liderazgo en el trabajo dirigido a los jefes

Cuestionario para evaluar las características del liderazgo en los jefes	
El presente instrumento le tomará un tiempo máximo de 30 minutos para contestarlo y al usted hacerlo, está entregando información importante para el desarrollo de la investigación denominada “El liderazgo y la motivación laboral en la Cooperativa COOMULTRUP LTDA., ubicada en Pamplona, Norte de Santander”. Los resultados obtenidos a través de sus respuestas serán publicados de manera global sin hacer referencia individual. Usted toma la decisión de responder las preguntas que a continuación se enuncian o de retirarse en el momento que lo considere.	
Objetivo: Evaluar las características del liderazgo en los jefes de la Cooperativa Coomultrup Ltda.	
Instrucciones: Marque con una X la opción que corresponda a cada ítem. 1: nunca, 2: casi nunca, 3: a veces, 4: casi siempre, 5: siempre.	

Cuestionario

N°	Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
1	Cuando estoy presente se observa mayor productividad.					
2	Procuro no cambiar lo que hacen las personas mientras tengan resultados.					
3	Se sienten a gusto cuando trabajan en mi grupo.					
4	Resuelvo los problemas de forma asertiva.					
5	Permito que resuelven problemas por si mismos.					
6	A veces no informo donde estoy.					
7	Resalto que si algo funciona hay que mantenerlo.					
8	Doy al personal lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.					
9	Evito intervenir en el trabajo y solo lo hago cuando se presentan fallas.					
10	El esfuerzo que den es proporcional a lo que pueden recibir.					
11	El personal puede negociar conmigo sobre lo que obtendrán a cambio de su trabajo.					
12	Les hago saber que pueden lograr beneficios si trabajan conforme a lo pactado.					
13	Trato de capacitar a aquellos que lo requieren.					
14	Me enfoco en los casos donde no se alcanzan las metas esperadas.					
15	Promuevo el razonamiento y la evidencia para resolver los problemas.					
16	Procuro que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.					

N°	Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
17	Siempre estoy dispuesto a enseñar cuando lo necesiten.					
18	Procuro no hacer cambios mientras las cosas marchen bien.					
19	Con frecuencia les doy charlas para motivarlos.					
20	Evito tomar decisiones que cambien cosas.					
21	Cuento con su respeto.					
22	Potencio su motivación de éxito.					
23	Hago que vean los problemas como una oportunidad para aprender.					
24	Utilizo varias formas para motivarlos.					
25	Incentivo la reflexión sobre viejos problemas con nuevas alternativas.					
26	Permito que hagan su trabajo como siempre cuando no es necesario cambiar algo.					
27	A veces no me encuentran cuando surge algún problema.					
28	Promuevo la utilización de la inteligencia para superar las dificultades.					
29	Procuro que fundamenten sus opiniones con argumentos veraces.					
30	Promuevo nuevas formas de enfocar los problemas.					
31	Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.					
32	Es probable que me encuentre ausente cuando me necesitan.					
33	El personal tiene mucha confianza en mí.					
34	El personal confía en mi capacidad de solucionar problemas.					

Gracias por su colaboración

Anexo 2. Cuestionario sobre motivación en el trabajo dirigido a empleados

Cuestionario sobre motivación en el trabajo dirigido a empleados
El presente instrumento le tomará un tiempo máximo de 30 minutos para contestarlo y al usted hacerlo, está entregando información importante para el desarrollo de la investigación denominada “El liderazgo y la motivación laboral en la Cooperativa COOMULTRUP LTDA., ubicada en Pamplona, Norte de Santander”. Los resultados obtenidos a través de sus respuestas serán publicados de manera global sin hacer referencia individual. Usted toma la decisión de responder las preguntas que a continúan se enuncian o de retirarse en el momento que lo considere.
Objetivo: Determinar los factores motivacionales del personal desde las condiciones internas, externas y los medios existentes para obtener retribuciones
Instrucciones: Lea detenidamente cada afirmación y frente a cada una de ellas ubique el número correspondiente de acuerdo al grado de importancia que tienen para Usted, teniendo en cuenta la siguiente escala de valoración: 5: Muy alta, 4: Alta, 3: Media, 2: Baja, 1: Muy baja.

Primera parte: Factores internos de motivación

1. El factor que le genera mayor agrado en el trabajo:
 - Tener el reconocimiento de mi experiencia y mis capacidades.
 - Poder organizar e impulsar el esfuerzo de los demás.
 - Recibir buen trato que de mis compañeros de trabajo.
 - Lograr mejores resultados que los demás.
 - Desempeñarme en tareas en las que me siento cómodo y tengo capacidades.

2. El factor que le puede generar mayor gusto en el trabajo:
 - Tener el reconocimiento de las propuestas para mejorar en el trabajo.
 - Contar con buen ambiente laboral y relaciones interpersonales.
 - Impulsar a los compañeros de trabajo a mejorar laboralmente.
 - Desempeñarme en las áreas donde tengo más capacidades.
 - Resolver adecuadamente los problemas y dificultades que surgen en el trabajo.

3. El factor que le puede generar mayor complacencia en el trabajo:
 - Poder estimular y orientar a otras personas para mayor productividad.
 - Sentir estimación y agradecimiento de los compañeros de trabajo.
 - Poder mejorar las capacidades laborales.
 - Sobresalir en el trabajo frente a los demás.
 - Recibir el reconocimiento y respeto de mis compañeros por mi labor.

4. El factor que le puede generar mayor agrado en el trabajo:
 - Tener el apoyo constante de los compañeros de trabajo.
 - Tener el reconocimiento de mis ideas por parte de los demás.
 - Poder ayudar y sugerir a los demás sobre las dificultades que tengan en el trabajo.
 - Adquirir cada día mayor capacidad en mi labor.
 - Lograr mejores resultados que los demás

5. El factor que le puede generar mayor complacencia en el trabajo:
 - Lograr influenciar en los demás mayor productividad.
 - Rodearse de personas que se apoyen y ayuden entre sí.
 - Tener el reconocimiento de los logros en los demás.
 - Proponer mejoras en el trabajo y materializarlas.
 - Aplicar las capacidades y conocimientos en el trabajo.

Segunda Parte: Factores externos de motivación

6. El factor que tiene mayor importancia para mí en el trabajo:
- Tener un jefe que se esmere por el bienestar del personal.
 - Obtener beneficios económicos adicionales.
 - Recibir ascensos.
 - Integrar mis esfuerzos con otras personas para alcanzar resultados.
 - Trabajar con interés y motivación.

7. El factor que tiene mayor importancia para mí en el trabajo:
- Obtener un salario justo que corresponda a las necesidades personales y familiares.
 - Lograr ascensos para desempeñar actividades más interesantes.
 - Pertenecer a un grupo de trabajo donde se pueda aprender.
 - Recibir supervisión de mi jefe y que evalúe de manera justa mi desempeño.
 - Desempeñar actividades diferentes e interesantes.

8. El factor que tiene mayor importancia para mí en el trabajo:
- Recibir un salario equivalente o mejor al que reciben otras personas con actividades similares.
 - Trabajar con personas de las que se pueda aprender.
 - Ser evaluado para tener reconocimiento de mis resultados.
 - Recibir ascensos para distinguirme y tener más autoridad.
 - Resolver inconvenientes en el trabajo de manera adecuada.

9. El factor que tiene mayor importancia para mí en el trabajo:
- Aprender de mis compañeros de trabajo y tener más experiencia.
 - Obtener bonificaciones económicas por el esfuerzo de mis tareas.
 - Desempeñar actividades interesantes para variar el trabajo cotidiano.
 - Obtener ascensos para sentir crecimiento laboral.
 - Tener reconocimiento de mis capacidades y no de mis errores.

10. El factor que tiene mayor importancia para mí en el trabajo:
- Participar en un grupo de trabajo competente y organizado.
 - Obtener un salario que recompense mi esfuerzo diario.
 - Obtener motivación de mi jefe cuando debe exigirme esfuerzo.
 - Elegir entre diferentes actividades que pueda desempeñar.
 - Recibir ascensos donde se reconozcan mis capacidades.

Tercera parte: Medios para obtener retribuciones en el trabajo

11. La manera de obtener un buen trato del jefe es:
- Utilizar adecuadamente los recursos de la empresa y evitar fallas.
 - Solicitar respetuosamente un buen trato cuando sea necesario.
 - Cumplir con lo encomendado.
 - Esforzarse en el trabajo durante la jornada laboral.
 - Cumplir las instrucciones dadas para desempeñar las actividades.

12. La manera para hacer del trabajo una labor más interesante:
- Ser creativo y poner imaginación para hacer mejor las cosas.
 - Solicitar al jefe labores donde me sienta mejor frente a mis capacidades.
 - Poner entusiasmo y dedicación a las labores.
 - Esperar que la empresa pueda darme mejores oportunidades.
 - Aceptar los cambios de actividades o de puesto de trabajo que diga el jefe.

13. La manera para obtener aumentos en el salario es:
- Demostrarle al jefe que merezco el reconocimiento económico
 - Seguir trabajando con eficiencia y responsabilidad
 - Trabajar conforme a las tareas encomendadas y a las normas de trabajo.
 - Aceptar las decisiones y orientaciones del jefe.
 - Esperar que la empresa aplique los aumentos de ley.
14. La manera para obtener un ascenso en el trabajo es:
- Participar activamente en el cumplimiento de las políticas y directrices de la empresa.
 - Participar con propuestas para mejorar el trabajo.
 - Demostrar con el rendimiento laboral las capacidades laborales.
 - Esperar que la empresa reconozca mis capacidades y experiencia.
 - Apoyar al jefe en las decisiones que tome.
15. La manera para integrarse a un grupo de trabajo es:
- Esforzarse por las labores encomendadas en el grupo.
 - Ofrecer ayuda al grupo para la productividad de todos.
 - Colaborarle a los demás en las actividades encomendadas.
 - Procurar que las personas del grupo me conozcan y acepten.
 - Actuar con amabilidad y las normas de la empresa.

Gracias por su colaboración

Anexo 3. Evaluación de expertos

EVALUACIÓN

Evaluación para el cuestionario de los directivos

No	CRITERIO	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Relevancia					✓
2	Homogeneidad				✓	
3	Comprensibilidad					✓
4	Objetividad				✓	
5	Consistencia				✓	
6	Instrucciones					✓
7	Redacción					✓

Evaluación para el cuestionario de los colaboradores

No	CRITERIO	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Relevancia				✓	
2	Homogeneidad					✓
3	Comprensibilidad				✓	
4	Objetividad					✓
5	Consistencia					✓
6	Instrucciones				✓	
7	Redacción				✓	

Aspectos generales

Basándose en el total de tiempo que le tomó completar el cuestionario. ¿Qué tiempo usted estima que es suficiente para contestar todas las preguntas?

Instrumento directivas: 30 minutos
 Instrumento colaboradores: 20 minutos

¿Considera que hay preguntas que invaden la privacidad del entrevistado?

Instrumento directivas: SI _____ NO X
 Instrumento colaboradores: SI _____ NO X

¿Qué preguntas le parecieron que no tenía importancia?

Instrumento directivas: NINGUNA
 Instrumento colaboradores: NINGUNA

¿Qué preguntas cambiaría? ¿Por cuáles las cambiaría?

Instrumento directivas: SUJERIMOS CAMBIOS
 Instrumento colaboradores: SUJERIMOS CAMBIOS

¿Qué preguntas eliminaría? ¿Por qué?

Instrumento directivas: NINGUNA
 Instrumento colaboradores: NINGUNA

¿Qué preguntas agregaría? ¿Por qué?

Instrumento directivas: SUJERIMOS ADICIONES
 Instrumento colaboradores: SUJERIMOS CAMBIOS.

Sugerencias y otros aspectos a destacar

LOS INSTRUMENTOS SON RELEVANTES PARA LA INVESTIGACIÓN

Muchas gracias por su colaboración

Nombre del Validador: JONIA ADELIA SALCEDO M

Formación Profesional: ADMINISTRADOR DE EMPRESAS, GESP EN ALTA GERENCIA, MAESTRIA

Años de servicio en su experiencia profesional: 14 AÑOS

Cargo que desempeña: GERENTE EMPRESA TAO - UNIVERSIDAD CENTRAL

Firma: Juvia

C. C. No. 9.869.891

¿Considera que hay preguntas que invaden la privacidad del entrevistado?

Instrumento directivas: SI _____ NO

Instrumento colaboradores: SI _____ NO

¿Qué preguntas le parecieron que no tenía importancia?

Instrumento directivas: Todas tienen importancia

Instrumento colaboradores: Todas tienen importancia

¿Qué preguntas cambiaría? ¿Por cuáles las cambiaría?

Instrumento directivas: ninguna

Instrumento colaboradores: ninguna

¿Qué preguntas eliminaría? ¿Por qué?

Instrumento directivas: ninguna

Instrumento colaboradores: ninguna

¿Qué preguntas agregaría? ¿Por qué?

Instrumento directivas: Pregunta sobre la calidad

Instrumento colaboradores: entre relación vida trabajo

Sugerencias y otros aspectos a destacar

Unas buenas preguntas para explicar entrevistas

Muchas gracias por su colaboración

Nombre del Validador: Walter Alberto Ruiz Samiata

Formación Profesional: Administrador de empresas, Magister en docencia

Años de servicio en su experiencia profesional: 25

Cargo que desempeña: Docente Universitario

Firma: Walter

C. C. No. 91.220.128. de Bucaramanga.

EVALUACIÓN

Evaluación para el cuestionario de los directivos

No	CRITERIO	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Relevancia				✓	
2	Homogeneidad				✓	
3	Comprensibilidad					✓
4	Objetividad					✓
5	Consistencia					✓
6	Instrucciones				✓	
7	Redacción					✓

Evaluación para el cuestionario de los colaboradores

No	CRITERIO	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Relevancia				✓	
2	Homogeneidad			✓		✓
3	Comprensibilidad					✓
4	Objetividad				✓	
5	Consistencia				✓	
6	Instrucciones				✓	
7	Redacción				✓	

Aspectos generales

Basándose en el total de tiempo que le tomó completar el cuestionario. ¿Qué tiempo usted estima que es suficiente para contestar todas las preguntas?

Instrumento directivas: 40 minutos
 Instrumento colaboradores: 40 minutos

Anexo 4. Tabulación de datos

Tabulación de datos para liderazgo

Jefe	Transaccional	Transformacional
1	3,94	4,38
2	4,89	4,88
3	2,33	4,13
4	3,50	4,69
5	3,78	4,19
T	3,69	4,45

Tabulación de datos para motivación

Trabajadores	Motivadores internos					Motivadores externos					Medio para retribución				
	Logro	Poder	Afiliación	Autorización	Reconocimiento	Supervisión	Grupo de trabajo	Contenido del trabajo	Salario	Promoción	Dedicación a la tarea	Autorización de autoridad	Aceptación de normas y valores	Requisición	Expectación
1	13	20	13	11	17	17	14	22	9	10	19	20	13	18	10
2	10	20	16	12	15	11	14	16	9	17	17	17	22	13	11
3	19	17	12	14	13	9	19	16	13	14	19	13	19	17	17
4	18	16	13	15	13	17	13	17	10	16	14	16	19	17	14
5	14	15	17	16	13	17	14	19	15	9	21	12	11	18	16
6	11	12	15	17	20	23	12	18	7	11	20	15	15	13	13
7	13	16	20	12	14	19	18	18	6	10	16	13	18	17	13
8	15	15	19	9	17	20	19	15	5	12	19	14	15	15	14
9	13	21	19	12	10	18	17	20	8	8	21	13	16	18	12
10	13	20	13	11	17	17	14	22	9	10	19	20	13	18	10
11	14	15	17	16	13	17	14	19	15	9	21	12	11	18	16
12	19	17	12	14	13	9	19	16	13	14	19	13	19	17	17
T	98	116	115	91	104	123	113	128	63	74	135	100	107	116	95
Promedio	14,3	17,0	15,5	13,3	14,6	16,2	15,6	18,2	9,9	11,7	18,8	14,8	15,9	16,6	13,6
Promedio	2,9	3,4	3,1	2,7	2,9	3,2	3,1	3,6	2,0	2,3	3,8	3,0	3,2	3,3	2,7