UCAB Universidad Católica ANDRES BELLO

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RLACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

LIDERAZO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACIÓN EXPRESADA EN FIRO B DEL TALENTO HUMANO EN TODOTICKET 2004, C.A. CARACAS. 2018

Realizado por: Katherin V. Borges Martínez C.I: 21.290.862

Isabel C. Oliveros Gil C.I: 23.710.976

Profesor guía: José Ramón Naranjo M.

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la

Calificación de: Diez y ocho (18) puntos.

Nombre: José R. Naranjo Firma:

Nombre: Carlos Mazzamuto Firma:

Nombre: Juan Manchego F Firma:

Caracas 09 de Julio de 2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

LIDERAZO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACIÓN EXPRESADA EN FIRO-B DEL TALENTO HUMANO EN TODOTICKET 2004, C.A. CARACAS. 2018

Tesista: Borges Martínez, Katherin Virginia

Tesista: Oliveros Gil, Isabel Cristina

Tutor: José Ramón Naranjo M.

Caracas, Junio 2018

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primer lugar a la Universidad Católica Andrés Bello por recibirnos como estudiantes. A cada profesor por las enseñanzas durante la carrera que mediante esfuerzo, dedicación y apoyo nos guiaron para ser excelentes profesionales y desempeñarnos con destreza en el campo laboral.

A su vez, estamos muy agradecidas con nuestro tutor el profesor José Ramón Naranjo por su apoyo, excelencia como docente y guía durante estos años de carrera.

En lo personal agradecemos a nuestros padres por el esfuerzo de brindarnos la oportunidad de recibir educación en una institución de gran calidad como la Universidad Católica Andrés Bello, por darnos las herramientas para ser excelentes seres humanos y apoyarnos en nuestra formación profesional.

Isabel Oliveros y Katherin Borges

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN 9
INTRODUCCIÓN 10
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 13
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 20
Objetivo General 20
Objetivos Específicos 20
Hipótesis planteadas 20
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO 22
Antecedentes de la investigación 22
Bases Teóricas 24
Liderazgo 24
Diferentes perspectivas del liderazgo 26
Motivación 26
Modelo situacional de motivación de Víctor Vroom 29
Teoría de las necesidades socialmente aprendidas de David McClelland 30
Características de individuos motivados al logro 30
Tipos de motivación 32
Liderazgo Transformacional 33
Dimensiones del Liderazgo transformacional 34
Características de un líder transformador 36
Teoría de FIRO-B® – William Schutz 37
Componentes de la teoría Firo B 39
Dimensiones de Motivación FIRO-B® 42
Disonancia Cognitiva 43
Misión 46
Visión 46

Valores 46
Productos 47
CAPITULO IV 49
MARCO METODOLÓGICO 49
Diseño y tipo de investigación 49
Población, Muestra, unidad de análisis y de estudio 50
Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información 53
Definición Conceptual y Operacional 54
Liderazgo Transformacional 54
Motivación expresada en Relaciones Interpersonales (FIRO-B®) 56
Dimensiones Motivación FIRO-B® 56
Instrumento para la recolección y procesamiento de datos 58
Técnicas estadísticas utilizadas 61
Consideraciones éticas 62
CAPÍTULO V 63
ANÁLISIS DE RESULTADOS 63
Descripción de la muestra 63
Análisis de resultado de la prueba piloto 64
Análisis correlacional de los datos de la prueba piloto*:* 70
Tabla Nº 11: Resumen del modelo de correlación. 70
Análisis de resultados prueba final 71
Variable Liderazgo Transformacional 74
Dimensión Influencia idealizada 74
Dimensión Inspiración/Motivación 76
Dimensión Consideración individualizada 77
Dimensión Estimulación Intelectual 78
Variable Motivación FIRO-B® 80
Dimensión Afiliación Deseada 80
Dimensión Afiliación Manifiesta 82
Dimensión: Control Deseado 84
Dimensión Control Manifiesto 86
Dimensión Afecto Deseado 88

Dimensión Afecto Manifiesto 90
Análisis correlacional prueba final 92
CAPITULO VI 100
DISCUSIÓN DE RESULTADOS 100
Análisis descriptivo 101
CAPITULO VI CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES 109
ANEXO A 114
ANEXO B 117
ANEXO C 122
Bibliografía 123

INDICE DE TABLAS

Tabla Nº 1: AUMENTOS SALARIALES PARA EL AÑO 2017 – 2018.....25
Tabla Nº2: Modelo resumen de los elementos considerados por Schutz.....48
Tabla Nº3. Distribución de participantes para el instrumento aplicado.....58
Tabla Nº 4 Operacionalización de variable Liderazgo Transformacional 63
Tabla Nº 5 Operacionalización de variable Motivación de acuerdo a Schutz 63
Tabla Nº 6: Estadísticos de Fiabilidad del Instrumento Liderazgo Transformacional Prueba Piloto 71
Tabla Nº7: Estadísticas de Fiabilidad Motivación FIRO-B® Prueba Piloto 71
Tabla Nº8: Estadísticos de Fiabilidad del Instrumento Liderazgo Transformacional Prueba Final 71
Tabla Nº 9: Estadísticas de Fiabilidad Motivación FIRO-B® Prueba Final.....71
Tabla Nº 10: Tabla Resumen de la Prueba Piloto.....73
Tabla Nº 11: Resumen del modelo de correlación.....77
Tabla Nº12: Valores de referencia para el Coeficiente de Pearson. 78
Tabla Nº13: Distribución de Sujetos por Edad.....79
Tabla Nº14: Antigüedad en la Organización (Meses/Años) 79
Tabla Nº 15: Distribución de Cargos de Encuestados 79
Tabla Nº16: Grado de Instrucción de los Trabajadores 80
Tabla Nº 17 Distribución de la población por Género.....80
Tabla Nº18: Resultados Obtenidos para la Dimensión: Influencia Idealizada.....82
Tabla Nº19: Distribución de Frecuencias y Porcentajes de Influencia Idealizada (I) 83
Tabla Nº 20 Distribución de Frecuencias y Porcentajes de Influencia Idealizada (II) 84
Tabla Nº21: Resultados Obtenidos para la Dimensión: Inspiración/Motivación.....85
Tabla Nº22: Distribución de Frecuencias y Porcentajes en relación a Inspiración/Motivación85
Tabla Nº23: Resultados Obtenidos para la Dimensión: Consideración Individualizada.....86
Tabla Nº24: Distribución de Frecuencias y Porcentajes de Consideración Individualizada 87
Tabla Nº25: Resultados Obtenidos para la Dimensión: Estimulación Intelectual 88

Tabla Nº26: Distribución de Frecuencias y Porcentajes de Estimulación Intelectual 88
Tabla Nº27: Análisis General de la Variable Liderazgo Transformacional 90
Tabla Nº28: Resultados Obtenidos de la Dimensión: Afiliación Deseada 90
Tabla Nº29: Distribución de Frecuencias y Porcentajes de Necesidad de Afiliación Deseada 91
Tabla Nº30: Resultados Obtenidos de la Dimensión: Afiliación Manifiesta 92
Tabla Nº31: Distribución de Frecuencias y Porcentajes de Afiliación Manifiesta 93
Tabla Nº32: Análisis general de Necesidad de Afiliación 95
Tabla Nº33: Resultados Obtenidos de la Dimensión: Control Deseado 96
Tabla Nº34: Distribución de Frecuencias y Porcentajes de Control Deseado 97
Tabla Nº35: Resultados Obtenidos de la Dimensión: Control Manifiesto 99
Tabla Nº36: Distribución de Frecuencias y Porcentajes de Control Manifiesto 100
Tabla Nº37: Cuadro General de la Dimensión Control 101
Tabla Nº38: Resultados Obtenidos de la Dimensión: Afecto Deseado 102
Tabla Nº39 Tabla de Distribución de Frecuencias y Distribuciones de Afecto Deseado 103
Tabla Nº40: Resultados Obtenidos de la Dimensión: Afecto Manifiesto 105
Tabla Nº41 Distribución de Frecuencias y Porcentajes de Afecto Manifiesto 106
Tabla Nº42: Análisis de la Dimensión Afecto Deseado y Manifiesto 107
Tabla Nº43: Análisis General de la Variable Motivación FIRO-B® 107
Tabla Nº44: Correlación Afiliación Deseada con (Influencia Idealizada, Motivación inspiracional, Consideración individualizada, Estimulación intelectual) 108
Tabla Nº45 Resumen del Modelo de Correlación Afiliación Deseada/Liderazgo Transformacional 109
Tabla Nº46: Correlación Afiliación Manifiesta con (Influencia Idealizada, Motivación inspiracional, Consideración individualizada, Estimulación intelectual) 110
Tabla Nº 47: Resumen del Modelo de Correlación Afiliación Manifiesta/Liderazgo Transformacional 111
Tabla Nº48: Correlación Control Deseado con (Influencia Idealizada, Motivación inspiracional, Consideración individualizada, Estimulación intelectual) 111
Tabla Nº49: Resumen del Modelo de Correlación Control Deseado/Liderazgo Transformacional 111
Tabla Nº50: Correlación Control Manifiesto con (Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Consideración individualizada, Estimulación intelectual) 112

Tabla Nº51: Resumen del Modelo de Correlación Control Manifiesto/Liderazgo Transformacional 112

Tabla Nº52: Correlación Afecto Deseado con (Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Consideración individualizada, Estimulación intelectual) 113

Tabla Nº53: Resumen del Modelo de Correlación Afecto Deseado/Liderazgo Transformacional 113

Tabla Nº54: Correlación Afecto Manifiesto con (Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Consideración individualizada, Estimulación intelectual) 114

Tabla Nº55: Resumen del Modelo de Correlación Afecto Manifiesto/Liderazgo Transformacional 114

Tabla Nº 56: Resultados de Alfa de Cronbach de los Instrumentos utilizados para Liderazgo Transformacional y Motivación Personal expresada en FIRO-B®. 116

Tabla Nº57 Descripción general para las planos deseado y manifiesto de Motivación expresada en FIRO-B®. 127

Índice de Figuras

Figura Nº1: Modelo de Vroom. 33
Figura Nº2: Orientación fundamental de las relaciones interpersonales 50
Figura Nº3: Modelo de Investigación Liderazgo Transformacional y Necesidades de Interrelación 51
Figura Nº4: Dimensiones de las Variables Motivación y Liderazgo Transformacional 51
Figura Nº5: Sistema o Servicio operativo del Sistema Todoticket 54

RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo con la finalidad de analizar la relación entre el estilo de Liderazgo Transformacional y la Motivación expresada mediante FIRO-B® del personal de la empresa TodoTicket 2004, C.A. ubicada en la ciudad de Caracas.

Esta es una organización exitosa, líder de servicios y con fuerte base tecnológica especializada en la administración y gestión de beneficios sociales, con capital 100% venezolano y respaldo de Banesco Organización Financiera. Se realizó una investigación descriptiva, analítica y correlacional, de campo, de tipo no experimental, con el fin de conocer si por las transformaciones o cambios que han tenido que establecer han influido en el liderazgo de los supervisores y líderes y si por ende esto afecta la motivación expresada en manifiesta y deseada de sus colaboradores, adicionalmente si estas personas toman en consideración el bienestar y crecimiento de sus colaboradores. Se consideraron como fundamentos teóricos la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass (1985) y la motivación desarrollada en la aplicación por el Dr. Schutz (1978), considerada como FIRO-B®. El criterio de elección del proyecto se determinó debido al interés por conocer el estilo de liderazgo de la empresa y si este es transformacional como luce de manera aparente, adicionalmente, cómo éste sería relacionado con la motivación de los empleados expresada en planos: deseado y manifiesto; se utilizó un muestreo no probabilístico de sujetos tipo con criterios de inclusión acordados con la empresa dada la baja antigüedad de sus miembros actuales. A su vez, se empleó el cuestionario MLQ forma 5x corto para medir el liderazgo solo en las preguntas relativas a lo transformacional y FIRO-B® para la motivación expresada y deseada. La confiabilidad según el alfa de Cronbrach de ambos instrumentos fue alta. De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, no existe relación entre el liderazgo transformacional y la motivación expresada en Firo B de los colaboradores de la empresa en cuestión, con un R^2 en promedio de 23% y con un bajo nivel de significancia.

Palabras Claves: Liderazgo, Motivación, Liderazgo Transformacional, Cuestionario MLQ Versión 5x Corta, Firo B

INTRODUCCIÓN

El siguiente proyecto surgió bajo el interés de conocer de qué manera se asocia el Liderazgo Transformacional con respecto a la motivación de los empleados en tanto y cuanto es expresada o deseada en su ámbito laboral cotidiano en función de las relaciones interpersonales, en una empresa ubicada en Caracas, Venezuela. La empresa es una necesidad, sobre todo en tiempos de ambientes 2.0 que exigen servicios basados en información en tiempo real, además de ser muy confiable para todos los involucrados (Lucas Marín, García Ruiz, & Llano Aristizabal, 2013). Por otro lado, cualquier organización de diversos grados de complejidad surge bajo el esquema de grupo o de unidades sociales construidos y reconstruidos de manera deliberada para buscar metas específicas (Etzioni, 1994). Así mismo surgen para satisfacer la necesidad de la sociedad en general en cuanto a servicios, a cambio de una transacción entre oferentes y de compensación entre las partes. Hoy en día una organización es una pieza fundamental para la sociedad. El ser humano se ha convertido en el eje primordial de las actividades a desarrollar con éxito por su capacidad competitiva con respecto a los demás individuos en el campo laboral. (Munch Galindo, 2005)

De acuerdo con (Cano, 2015), toda "buena" empresa exige aumentar su competitividad mediante la excelencia. Por otro lado, el Liderazgo se define como la relación de procesos de influencia que existe entre los dirigentes y sus seguidores y viceversa; el objetivo es que ambas partes se comprometan a alcanzar una meta y se obtengan resultados reales del proyecto que comparten y que exista una estrategia en común, se asignen los recursos, que la estructura e infraestructura sea cónsona para los retos. Dentro de este marco referencial, el liderazgo tiene gran importancia. Un líder alienta, inspira, motiva, es ejemplo, cambia y hace cambiar el estatus quo deja las reglas, las modifica, las renueva, las actualiza, las adapta en un entorno cambiante y muy demandante (Robbins S. , 2004)

El liderazgo constituye un factor determinante en las relaciones sociales ocurrentes en el ámbito del trabajo humano, por otra parte cómo incide en los perfiles motivacionales de los individuos para que se desempeñen con alto sentido de pertenencia y compromiso en pro del éxito de la organización. (Alvarez Valverde, 2001)

Para un mejor entendimiento de la relación entre el Liderazgo Transformacional y la Motivación expresada en FIRO-B®, se recurrió a la teoría y antecedentes de manera que se sustente la investigación. Por este motivo, luego de plantear las teorías en los próximos capítulos sobre el Liderazgo Transformacional bajo la teoría de Bass (1985), con el desarrollo ampliado previsto por el doctor Schutz (1992) en cuanto la Motivación, y su aporte el cual es el instrumento FIRO-B® que mide las relaciones interpersonales y cuenta con tres dimensiones en dos planos cada una, el manifiesto y el deseado, las cuales son: ***Inclusión***: La cual trata de "necesidades de interacciones satisfactorias y asociaciones con otras personas". El ***Control***: Necesidad de poder y toma de decisiones. Y el ***Afecto***: o la Necesidad de relaciones que involucran sentimientos (Bravo, Ferreira, Morales, & Muñoz, 2017)

De esta manera, se planteó llevar a cabo un estudio descriptivo, analítico, correlacional que dé respuesta al siguiente proyecto. El FIRO-B® es un aporte del Dr Schutz (1992) para explicar en términos de Orientación-Conducta de las Relaciones Interpersonales Fundamentales (**F**undamental **I**nterpersonal **R**elationship **O**rientation por sus siglas en inglés), que tiene el propósito de medir cómo interactúa o se desenvuelve un individuo en situaciones interpersonales y a su vez, mediante este se facilita la predicción de la interacción con otros individuos. (Schenell & Hammer, 1993) citado por (Franco, 2003)

Según (Bass B. , 1985), y (Possner & Kouzes, 1990) cp (Pittaluga Zerpa, 2012) plantean la relevancia de lo transformacional y más tarde (Bass & Avolio, 2006) acotan que los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, buscan estimular cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales tales como la seguridad y salud; así como las relacionales, que incluyen el afecto [amor y afiliación]. Para, "la orientación hacia el proceso transformador, esto implica el establecimiento de parámetros para dar cobertura a las necesidades de crecimiento personal, generando compromiso hacia el logro del objetivo grupal". (Pittaluga Zerpa, 2012, pág. 21)

El proyecto de trabajo de grado está estructurado en cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

- **Capítulo I.** El Problema. En este capítulo se desarrolló el planteamiento del problema. También se incluyen algunos estudios previos, se plantean las preguntas guía y se formulan los objetivos (general y específicos).

- **Capítulo II.** Marco Teórico. En este apartado se expusieron los antecedentes y lo relacionado con el Liderazgo Transformacional y la motivación tanto manifiesta como deseada.

- **Capítulo III Marco Referencial.** En este apartado se mostró toda la información correspondiente a la empresa TodoTicket 2004, C.A.

- **Capítulo IV.** Marco Metodológico, en este capítulo, se desarrolló lo relacionado con el tipo de investigación y el diseño. También se explicaron los elementos que constituyen la población y la muestra. Así como también, se profundizaron en las técnicas e instrumentos para la recolección de la información, su respectiva validez y confianza, las estrategias estadísticas para evaluar los resultados obtenidos y los principios éticos de la investigación así como la planificación para ejecutarla.

- **Capítulo V** Análisis y Discusión de Resultados. En este capítulo se hizo referencia a todos los datos obtenidos gracias a las respuestas de los instrumentos, a su vez, esa información fue analizada y cuestionada.

- **Capítulo VI** Conclusiones y Recomendaciones. En este apartado se finiquitaron las ideas formuladas en los capítulos anteriores para luego plasmar las recomendaciones dirigidas a próximas investigaciones.

Para finalizar se encuentra la bibliografía y los anexos correspondientes del mismo.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El liderazgo se refiere a un proceso mediante el cual los líderes influyen sobre sus seguidores, y viceversa para así lograr los objetivos de una organización a través del cambio. (Lussier & Achua, 2002) Por otro lado Kotter cp. (Robbins S. , 2004) distingue "entre Gerentes y Líderes en tanto y cuanto aquella impone orden y congruencia al trabajar lo formal el estatus quo mientras que lo otro se refiere a manejar el cambio". p.313

Las personas dotadas con la aptitud de Liderazgo, de acuerdo con (Goleman D. , 2007) articulan y despiertan entusiasmo en pro de una visión y una misión compartidas, que se pone a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo, orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad y además guían dando el ejemplo. Desde esta perspectiva, el liderazgo es clave para el éxito de la empresa y fundamental para movilizar los recursos que poseen las personas. No puede entonces, haber liderazgo sin seguidores. Y estos, no se sienten cómodos con un mal líder.

El liderazgo al estar referido a las personas y sus emociones, se relaciona con la inteligencia emocional, en consecuencia, esto implica, entre otros aspectos, el logro, la seguridad en uno mismo, el compromiso, la influencia, la conciencia política y la empatía. Por otra parte, los líderes deben pensar estratégicamente, buscar información con amplitud de criterios y aplicar un fuerte pensamiento conceptual. En palabras de Goleman "el liderazgo requiere estimular la imaginación de los demás e inspirarlos para que avancen en la dirección deseada. Se requiere algo más que el simple poder de motivar e influir". (Goleman D. , 2007, p. 234)

En otra instancia (Bass B. , 1999) establece que un líder puede moldear el ejercicio de diferentes tipos de liderazgo según las demandas de situaciones de entorno específicas y las expectativas de los miembros de la organización, combinando el estilo de liderazgo transaccional con el transformacional si es necesario, como cuando realiza los trabajos años mas tarde con Avolio (Avolio & Bass, 1999).

El modelo de Bass citado por (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006) tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978 dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional (Bass B. , 1999, págs. 9 -

13). El Liderazgo Transformacional al contrario del transaccional se basa en el hecho de que los trabajadores están motivados a dar más de lo que se espera de ellos. Esto es posible gracias a que el líder transformacional da atención a las personas y promueve su desarrollo y crecimiento (Sosik, Potosky, & Jung, 2002) citado por (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006). Esto es posible aunque ello dependa del contexto, naturaleza de trabajo y tipo de organización.

Lo anterior conduce a lo que destaca Kotter en su texto Cultura, Empresa y Rentabilidad. (1996), citado por (Goleman D. , 2007), haciendo referencia a que la motivación y la inspiración energizan, no empujando a la gente en la dirección correcta, como si fueran mecanismos de control, sino satisfaciendo en los demás la necesidad de logro, el sentido de la pertenencia a un grupo, la sensación de que uno controla su vida y la capacidad de vivir según los propios ideales. Esos sentimientos nos conmueven profundamente y provocan una respuesta potente. (p. 245)

Es importante destacar que debido a la situación en que se encuentra Venezuela, se considera que el tema a estudiar podría generar valor agregado a la organización en cuestión ya que el grado de motivación de los empleados puede variar por diversos factores y mediante este trabajo podrían definir si uno de esos factores es el liderazgo transformador con características de motivador ya que en una situación difícil es muy importante sentirse a gusto y con vista al futuro dentro de la organización, buscando siempre su desarrollo.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, (Ríos, 2006) dice que uno de los grandes retos del ser humano es comprender la razón o las causas por lo cual realizamos las acciones. Estas causas se denominan motivo y se presentan de manera diferente en cada persona o bien por motivaciones socialmente aprendidas (McClelland D. , 1989) o por necesidades de relaciones interpersonales tanto manifiestas como deseadas (Schutz W. , 1991)

Para (Winter & McClelland, 1970, pág. 46) “Los motivos son redes asociativas entonadas afectivamente dispuestas en una jerarquía de fuerza o importancia en un individuo dado”

En Venezuela se comenzaron a estudiar las motivaciones sociales en el año 1970 con el grupo FUNDASE, en donde se estudiaron los perfiles motivacionales de los años

30, 50 y 70 con muestras diferentes en el sentido cultural de los venezolanos. (McClelland D. , 1976) comentó en este estudio que si los empresarios venezolanos hubiesen trabajado altamente motivados desde esos años, la realidad del país sería muy distinta.

También Oswaldo Romero García y otros miembros de Rogya realizaron diferentes estudios en Venezuela con referencia a los estudiantes y se concluyó que éstos serían exitosos cuando en efecto su fórmula de motivación fuese en este sentido, fuese L [logro] P [poder] Afiliación [A] para resolver los retos planteados. (Romero Garcia, 1982)

De este modo, el Liderazgo Transformacional produce efectos más amplios que el transaccional debido a que el segundo se enfoca en resultados esperados por ser planificados o de respuesta contingente en función de recursos y capacidades establecidas compartidas, mientras que el primero da lugar a un desempeño que va más allá de lo esperado (Da Silva Pestana & Rodríguez Pita, 2010), entonces se considera como esperado debido a que se dan transacciones en el deber de los hechos, en lo instrumental y también en lo procedimental mientras que cuando se va más allá de ello, significa un valor agregado, innovación, cambio y desde luego resultados positivos.

(Mackenzie, Podsakoff, & G, 2001) Examinaron el impacto del Liderazgo Transformacional y Transaccional en el desempeño de trabajadores de ventas. En este estudio se midió el Liderazgo Transformacional a partir de seis dimensiones, tomando una muestra de 477 agentes de ventas y en los resultados concluyeron que el líder transformacional explica una mayor porción de la varianza del desempeño de ventas que el transaccional. Y ello pudo ser así dado el contexto o de la naturaleza de trabajo de ventas las cuales son actividades con fuerte componente de relaciones sociales, de inter acciones sociales y bajo componente transaccional.

En este sentido, se puede decir que el impacto del líder transformacional en los miembros de las empresas ocurre debido a que los individuos dentro de la organización se identifican con el líder y sus objetivos, así como con sus creencias y valores orientados más hacia un desempeño contextual que al de la tarea; a su vez, estudios han demostrado que los líderes transformacionales tienen mayor facilidad para adquirir un mayor número de seguidores los cuales alcanzan un alto desempeño. (Jon P & Dan L, 2001).

En consecuencia, se consideró pertinente analizar la relación entre el liderazgo imperante en una organización y la motivación de las personas en tanto y cuanto son

necesidades que fueron planteadas por la teoría de FIRO-B®, la cual está basada en su creencia referente a que cuando las personas se reúnen en grupos (por ejemplo, una familia o grupo de trabajo) existen tres necesidades interpersonales principales que tienen que ser satisfechas: inclusión – equivalente a Logro, Control – equivalente a Poder y Afecto – equivalente a afiliación. Este autor tenía la visión de que las personas necesitan a otras personas para sentirse satisfechas en la vida, y su desarrollo del FIRO-B® posibilita una mejor percepción y entendimiento de en qué medida, las personas están dispuestas o se sienten cómodas expresando estos tres comportamientos hacia los demás, y en qué medida quieren o sienten la necesidad de que los demás expresen estos tres comportamientos hacia ellos, en un intercambio necesario para funcionar. (Schutz W. , 1958)

De acuerdo con lo expuesto anteriormente surge la siguiente interrogante:

¿**Es posible que la organización presentada en esta investigación se encuentre en un proceso de transformación, y esto a su vez se da en ambientes abiertos y complejos**? Ya que las organizaciones como tales deben dar respuesta a las exigencias del ambiente. Para ello se requiere del Liderazgo Transformacional. Por la importancia que tiene el Cesta Ticket o Bono de Alimentación Socialista para la gestión laboral de las empresas (tanto públicas como privadas), parece tener una mayor demanda del servicio que se presta a las mismas y a sus respectivos trabajadores. En este sentido, las empresas que prestan un servicio como TodoTicket 2004, C. A., pudiesen estar presentando un proceso de transformación en términos de solución y continuidad para mantener / aumentar su nivel de competitividad en el mercado venezolano, sobre todo por las intromisiones del Gobierno Nacional en las modalidades y oportunidades de este pago.

Por esta razón se consideró que la Teoría de lo Transformacional (Bass B. , 1985) es la más adecuada para tal fin, relacionando adicionalmente como esto impacta en los procesos de liderazgo y en la motivación de los colaboradores, dados los ambientes de alta exigencia en servicio y situaciones que ameritan innovación y cambios permanentes. Al entender que son mutuamente exigentes para transformaciones en el ambiente se requiere de líderes influyentes y fuertemente motivadores así como trabajadores a tono con las exigencias del entorno y de los Clientes y usuarios.

Dentro de esta perspectiva, dada la importancia del liderazgo en las organizaciones, al igual que la motivación de las personas que hacen vida en ellas y tomando como unidad de estudio, la empresa TodoTicket 2004, C.A.; el problema de la investigación puede ser

formulado de la siguiente manera: ¿**Cuál es la relación existente entre el Liderazgo Transformacional y la motivación tanto manifiesta como deseada en necesidades de inter relación del Talento Humano en esa empresa**?

A los efectos, se plantean algunas preguntas relativas al tema a investigar:

1. ¿Es imperante el Liderazgo Transformacional en la empresa TodoTicket 2004, C.A.?
2. ¿Realmente predomina el Liderazgo Transformacional dada la naturaleza de trabajo?
3. ¿Existe alguna relación entre el estilo de Liderazgo Transformacional y la motivación del Talento Humano tanto en planos manifiestos como deseados en TodoTicket 2004, C.A.?
4. ¿Hay realmente motivación entre lo manifiesto y deseado en el Talento Humano de la organización?
5. ¿En qué medida las personas en TodoTicket 2004, C. A. indican en plano deseado o manifiesto su nivel de motivación?
6. ¿Cuál es el vínculo o la asociación entre el Liderazgo Transformacional y la Motivación de sus trabajadores?

La motivación está relacionada con el accionar de las personas, es decir, con las razones que les impulsan a llevar a cabo ciertas actividades y el poder sostener el impulso a lo largo del tiempo. También se asocia la motivación con los elementos que potencian su conducta o por el contrario, desestimulan comportamientos. (Baron, 1997, pág. 395), define "la motivación como el proceso interno inferido que activa, guía y mantiene la conducta a lo largo del tiempo".

A esto agrega (Robbins S. , 2004, pág. 155) , que la motivación "no es un rasgo de personalidad, es decir, algo que unos tienen y otros no". En consecuencia todo estudio que aborde la motivación está justificado por la importancia de esta variable en el comportamiento de las personas. Si éstas, se encuentran poco motivadas, no podrán aprovechar los recursos de la empresa de forma adecuada. También existe la posibilidad de que factores tales como el clima organizacional se vean afectados de forma negativa en

función a lo manifestado en el ambiente laboral lo cual pudiera ocasionar que no se alcancen los objetivos de la organización.

De igual forma señala (Romero Garcia, 1982) que: “la iniciación, de las nuevas estructuras cognitivas, afectivas, y físicas son tareas irrenunciables para los líderes. Son esas estructuras (expectativas, esperanzas, visión, misión, valores, símbolos, colores, frases, programas, edificios) las que mantienen vivas las conexiones entre las personas, las que constituyen el pegamento social para los miembros del grupo, la secta, el partido, la empresa”. (pág. 8)

De esta forma, las autoras (Loaiza & Pirela, 2015) decidieron realizar una investigacion en base al Liderazgo Transformacional ya que se consideró como el posible elemento predominante es las empresas venezolanas de la actualidad para mantener a su talento humano concentrado en sus actividades laborales y motivado a continuar con las mismas para llevar a la organización a flote junto con sus lideres.

En TodoTicket 2004, C. A. de acuerdo con las indagaciones que se realizaron previamente, se presenta un esquema de liderazgo en donde los supervisores y gerentes siempre están empleando mecanismos para motivar al equipo, inspirar a los miembros, se preocupan por los demás, no temen afrontar riegos y siempre existe la intención de creer en su personal para poder afrontar las circunstancias que se presentan por factores externos que pueden influir de manera importante en el funcionamiento de la empresa y hacer crecer a dicho personal. Esta empresa siempre busca mejorar de acuerdo con los resultados que arrojaron los instrumentos que miden el clima organizacional empleados por la misma corporación, se presentan auditorías para estas mejoras y se adaptan a los cambios de la mejor manera para no afectar el trabajo, ni la productividad de la empresa. Lo mencionado anteriormente, se respalda en la teoría que de acuerdo con (González González & González González, 2007) y (Bernal, 2000), señalan que a partir de lo expuesto por Bass (1985), la relevancia del Liderazgo Transformacional tomando las cinco dimensiones en las cuales se basa este liderazgo, el contexto sociocultural de la organización es pertinente para estudiar este tipo de liderazgo dado el dinamismo de la empresa, su posición de liderazgo por el tipo de servicio que prestan y como ello su posición líder en el mercado con aumento de las ventas al poder recibir pagos de más de 800.000 tarjetahabientes TodoTicket. Con líneas o estrategias en Productos en ámbitos de: Alimentación, Escolar, Juguetes, Salud, y Guardería.

De acuerdo con lo conversado durante una entrevista con la Especialista de Gestión de Talento de TodoTicket 2004, C. A., en la organización los trabajadores en su mayoría sienten que sus líderes se preocupan por los demás, se mantienen motivados, inspiran a otros miembros del equipo, no temen afrontar riesgos y consiguen lograr los cambios. Estas afirmaciones según (González González & González González, 2007) se relacionan directamente con las 5 dimensiones del Liderazgo Transformacional, de las cuales para la presente investigación solo se tomaron 4 dimensiones, La quinta dimensión no ha sido considerada aunque fue planteada originalmente por (Bass B. , 1985), ya que, el instrumento de (Vega Villa & Zabala Villalón, 2004) fue tomado como base para dicho estudio en donde consideran que el liderazgo transformacional está conformado por las variables Carisma/Inspiracional, Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual

En este sentido, la Especialista de Gestión de Talento de TodoTicket 2004, C. A. afirmó que el índice de rotación por departamento es intermedio con tendencia a alto destacando que la razón principal de este factor es la necesidad de los colaboradores por irse del país. Si bien el 70% de población es relativamente nueva dentro de la empresa, han sabido adaptarse a los cambios y retos, entre ellos se hace referencia al cambio realizado por el ejecutivo nacional en cuanto al pago del bono de alimentación socialista correspondiente al artículo 3 del decreto 27 del Estado de Excepción y Emergencia Económica, en la Gaceta Oficial Extraordinaria No. 6.296 de fecha 2 de mayo de 2017, fue publicado (Venezuela, 2017) el Decreto N° 2.833 de la Presidencia de la República el cual precisa que este abono debe reflejarse en recibo de pago por separado que indique los días laborados y a su vez las entidades de trabajo que mantienen en funcionamiento el beneficio de la Ley de Cesta ticket Socialista, a través de cupones, tickets y tarjetas electrónicas de alimentación, deberán hacerlo en efectivo o en depósito de cuenta de nómina. (Hernández A. , 2017) . En vista de este acontecimiento, la organización se vio obligada a reducir su plantilla en un alto porcentaje, para poder continuar con sus operaciones, ya que contaban con el bono de alimentación socialista y otros productos como TodoTicket Integral y Juguetes, lo que les permitía mantener tan solo a un 30% de empleados aproximadamente para el año 2017.

En vista de lo ya mencionado, TodoTicket 2004, C.A. logró que los colaboradores se sintieran identificados con su visión, así los líderes mantienen motivado al Capital Humano, ya que entienden que es la parte más importante de la organización y los que

hacen que la empresa prospere y se impulse. Entonces el presente estudio fue realizado con el fin de conocer si el Liderazgo Transformacional se hace presente en la empresa y a su vez si este influye en la motivación expresada en forma manifiesta y/o deseada, para ayudar a TodoTicket 2004 C.A a saber qué perfil deben tener los supervisores directos para motivar y aumentar la productividad en la misma. Las variables no sólo influyen entre sí, sino que generan un clima de aceptación general.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Debido al interés de responder en concreto la interrogante planteada, la investigación tiene el siguiente objetivo:

Objetivo General

Analizar la relación entre el estilo de Liderazgo Transformacional de (Bass B. , 1985) y la Motivación expresada entre manifiesta y desada de acuerdo a lo señalado por Schutz (1958) del Talento Humano en la empresa TodoTicket 2004, C.A.; Caracas, en el 2018.

Objetivos Específicos

1. Caracterizar los participantes en TodoTicket 2004, C.A.
2. Identificar prevalece el estilo de Liderazgo Transformacional en la empresa TodoTicket 2004, C.A.
3. Determinar la existencia de un proceso de motivación expresado en términos manifiesto y deseado de las personas que laboran en la organización.
4. Señalar la relación entre el estilo de Liderazgo Transformacional y la Motivación manifiesta y deseada del Talento Humano de TodoTicket 2004, C.A.

Hipótesis planteadas

- H0: Existe una relación directa e intensa entre el Liderazgo Transformacional existente y la motivación expresada y deseada presente en sus trabajadores

- H1: No existe entre una relación directa e intensa entre el Liderazgo Transformacional existente y la motivación expresada y deseada presente en sus trabajadores

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

En relación con el tema del liderazgo, en el trabajo de grado "Relación entre el Liderazgo y Desempeño de Tareas", las investigadoras se trazaron como objetivo determinar la relación entre la percepción de los subordinados sobre el liderazgo y el desempeño en sus tareas. En esta investigación de tipo correlacional, no experimental, transversal; las autoras concluyeron que la relación entre el Liderazgo Transformacional y el desempeño de tareas no era significativa, al igual que entre el laissez faire y el desempeño de tareas (Da Silva Pestana & Rodríguez Pita, 2010)

Por otra parte las interacciones en el ámbito laboral determinan que esperan los colaboradores de sus líderes, esto puede visualizarse mediante la definición de los niveles referentes a las necesidades manifestadas o deseadas por el equipo en inclusión, control y afecto aplicando la escala del instrumento FIRO-B®. (Alvarez & Castanedo, 1992)

Ahora bien, una de las áreas que en la actualidad se ha visto muy impactada por la actual situación económica y social de Venezuela es lo relacionado con la administración de los beneficios laborales de los trabajadores. De acuerdo con el criterio del Jefe de la Cátedra de Macroeconomía de la Universidad de los Andes, Profesor Douglas Ramírez:

> La situación económica que se vive actualmente en Venezuela, está caracterizada por una mega inflación debido a una aceleración constante en el proceso inflacionario, el cual también se puede percibir en el presupuesto de la nación propuesto por el gobierno, y aprobado por el Tribunal Supremo de Justicia (TSJ), que aumenta en más de 5 veces el presupuesto nominal con respecto al año pasado. (Noticias24, 2017)

Lo anterior ha generado que el gobierno asuma como estrategia para calmar la crisis de la población, con aumentos de salario mínimo para los trabajadores frecuentemente en los últimos tres años. A este respecto, una medida ha sido la de ajustar

el Cesta Ticket – denominado ahora: Bono de Alimentación Socialista - por encima del salario mínimo desde octubre del 2016 al presente, puesto que los aumentos se han generado con mayor frecuencia. En este sentido, de acuerdo con el Ministro actual del Proceso Social del Trabajo Francisco Torrealba, la política salarial impulsada por el Gobierno Nacional, está orientada a producir tantos aumentos salariales como sean requeridos como medida de combate a la crisis económica y resguardo de los ciudadanos venezolanos. En este orden de ideas, una vía de compensación ha sido el Bono de Alimentación Socialista bajo el criterio de Salario Integral Socialista, el cual por cierto difiere lo previsto en DLOTTT, tanto en frecuencia de asignación como en cuantía, evadiendo así responsabilidades que afectan el patrimonio del trabajador al no dar carácter salarial a un ingreso muy importante como alternativa válida enmarcada en la Ley Programa de Alimentación de los Trabajadores. Este mecanismo alterno de compensación permite incrementar el poder adquisitivo sin incidir en las prestaciones sociales y en otros beneficios laborales sin que el efecto real se disminuya la inflación y se mejore la calidad de vida, todo lo contrario absolutamente. (Noticias24, 2017)

En la siguiente página se muestra la tabla Nº1 en donde se presenta una serie histórica reciente de los ingresos por bono de alimentación socialista (BAS) durante el presente año 2017 y primeros meses del 2018:

Tabla Nº1: AUMENTOS SALARIALES PARA EL AÑO 2017 – 2018

Mes	Sueldo Base	% del total	Bono de Alimentación Socialista	% del total	Salario integral Total	% de incremento con base a Enero 2017
Enero -2017	Bs. 40.638,15	35.54%	Bs. 63.720.00	64.46%	Bs. **114.358,15**	**100,00%**
Mayo -2017	Bs. 65.021,00	32,50%	Bs. 135.000.00	67,49%	Bs. **200.021,00**	**174,90%**
Julio -2017	Bs. 97.531,50	48,76%	Bs. 153.000,00	51,24%	Bs. **219.076,20**	**191,57%**
Septe -2017	Bs. 136.544.00	41,94%	Bs. 189.000,00	58,06%	Bs. **325.544,00**	**284,67%**
Novbre. (2017)	Bs 177.507,00	38,89%	Bs 279.000,00	61,12%	Bs. **456.507,00**	**399,19%**
Enero -2018	Bs 248.510,00	31,16%	Bs 549.000,00	68,84%	Bs. **797.510,00**	**697,37%**
Marzo -2018	Bs 392.646,46	58,00%	Bs 915.000,00	114,73%	Bs. **1.307.646,46**	**1.143,46%**

Mayo -2018	Bs. 1.000.000	95,00%	Bs. 1.555.500	170,00%	**Bs. 2.555.500,00**	**2.234,64%**

Fuente: (Noticias24, 2017); (El Nacional, 2017); (El Nacional, 2017); (Toro, 2018) Adaptado por Oliveros & Borges (2018)

La aceleración de los precios está muy por debajo de estimaciones privadas y del propio FMI, que, a principios del 2016, estimó que el país petrolero cerraría el año 2016 con una inflación del 720%. (Agencias finanzasdigital, 2017), adicionalmente para diciembre de 2017 la comisión de finanzas de la Asamblea Nacional aseguró que la inflación de diciembre fue de 2.616%. Durante una rueda de prensa el diputado Rafael Guzmán, miembro de la Comisión, aseguró que según Índice Nacional de Precios de la Asamblea Nacional, el año 2017 cerró con una inflación de 2.616%. (EL NACIONAL WEB, 2018)

Bases Teóricas

Liderazgo

De acuerdo con (Bass B. , 1999) el tema del liderazgo es una de las más antiguas preocupaciones del ser humano. “Mitos y leyendas acerca de grandes líderes fueron importantes en el desarrollo de las sociedades civilizadas”. Ahora bien, en cuanto a Liderazgo Transformacional Bass (1985) lo define como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, de esta manera se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Y por otra parte, define al liderazgo transaccional, como aquel que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de este pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. (Villalón, 2014)

También se puede destacar el Liderazgo Transaccional, en el cual los líderes se rigen por el intercambio social, muestran comportamientos asociados con transacciones, constructivas y correctivas, donde el primero es etiquetado como una recompensa contingente y el segundo como una gerencia por excepción. Este estilo de Liderazgo define las expectativas y promueve el rendimiento para alcanzar estos niveles. Finalmente la

gerencia y la recompensa contingente por excepción son dos conductas básicas relacionadas con la gestión en las funciones organizacionales. (Bass & Avolio, 2004)

En este orden de ideas de acuerdo con (Ochoa Simancas & Pérez Delgado, 1998) los líderes transaccionales a intercambiar una cosa por otra, de esta manera las transacciones componen el núcleo de la relación líder-seguidor, especialmente en grupos o reuniones; por otro lado también son reconocidas las necesidades de los empleados y clarifican como serán satisfechas esas necesidades. Tanto el esfuerzo para mejorar el desempeño como la motivación para trabajar requieren un sentido de la dirección para el subordinado, así como cierto grado de esfuerzo.

En este sentido el modelo que Bass (1985, 1988) propuso en relación con el Liderazgo Transformacional, ha ido generando varios análisis comprensivos, revisiones y críticas que han ido que as u vez dan paso a nuevas recomendaciones dirigidas a la modificación de los componentes en el modelo de seis factores (Bass, 1985, 1990; Bass y Avolio, 1990, 1993, 1994; Bryman, 1992; Bycio, Hackett y Allen, 1995; Den Hartog, Van Muijen y Koopman, 1997; House & PodsakoV, 1994; Hunt, 1991; Waldman, Bass y Einstein, 1987; Yammarino y Bass, 1990; Yukl, 1994).

Una acepción del liderazgo es “la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal como la que confiere un rango gerencial en una organización. Sin embargo, no todos los jefes son líderes ni todos los líderes son jefes”. (Robbins S. , 2004, pág. 314)

Específicamente, muchos autores han sugerido que hay ciertos comportamientos asociados con ser vistos como carismáticos, sin embargo, es difícil decir que el carisma no está en el "ojo del espectador", o que los evaluadores lo atribuyen a algún grado. Consecuentemente, la inclusión de elementos conductuales y atribucionales para evaluar el carisma potencialmente comercializa la pureza conductual de la encuesta, para obtener una evaluación más exhaustiva de este componente central del Liderazgo Transformacional. (Avolio & Bass, 1999)

Diferentes perspectivas del liderazgo

El liderazgo puede verse desde perspectivas diferentes (Chiavenato I. , 2006, págs. 104 - 105)

- Como fenómeno de influencia interpersonal: El líder trata de conectar con las personas, de entablar una relación a nivel interpersonal, en consecuencia puede influir sobre ellas.
- Como proceso de reducción de incertidumbre: El liderazgo es un proceso continuo de elección que permite que permite a la empresa avanzar en dirección de sus objetivos, a pesar de las perturbaciones internas y externas.
- Relación funcional entre líder y subordinados [seguidores].
- Liderazgo como función de la situación.

De esta manera puede indicarse que el liderazgo no es un fenómeno lineal, sino que depende de muchos factores entre ellos la personalidad, el carisma, el manejo de las emociones y la situación. Tomando como ejemplo a (Goleman D. , 2007) que en función a su teoría de inteligencia emocional, puede entenderse que un líder fue la persona que cumple con lo siguiente:

- Conoce sus propias emociones y tiene conciencia de sí mismo.
- Maneja sus emociones con base en la conciencia de sí mismo maneja sus sentimientos.
- Ordena sus emociones al servicio de un objetivo, por tanto, maneja adecuadamente la propia motivación.
- Reconoce los sentimientos de los demás, es empático.
- Maneja adecuadamente las relaciones con base en el reconocimiento de las emociones de los demás.
- Es un buen comunicador. (p. 116)

Motivación

La motivación humana es un elemento de estudio muy complejo, en muy pocas oportunidades respondemos actuamos dejándonos llevar por un solo motivo, todo lo contrario, el hombre se ve influenciado en su accionar por necesidades y deseos, los cuales

a su vez pueden ser tanto complementarios como contradictorios. Por ejemplo: todos los seres humanos trabajan con el fin de ganar dinero, este dinero a su vez nos permite subsistir junto con nuestra familia, sin embargo esta ya no suele ser la única razón por la cual trabajamos, si fuese así, no existiría una explicación para aquellos que ya alcanzan recursos de sobra y mantienen un mismo ritmo de trabajo o este es aún mayor, es decir, el dinero puede ser motivador, pero una vez se alcanza el nivel deseado este deja de ser un foco principal, por lo que se afirma que las personas trabajan para satisfacer un compendio de necesidades y exigencias internas, adicionalmente estas varían de un sujeto a otro. (Schutz W. , 1991)

Desde la perspectiva de (Robbins S. , 2004) , define motivación como "los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta" a lo que agrega este autor que es común que "muchas personas comentan el error de pensar que la motivación es un rasgo de personalidad, es decir, algo que unos tienen y otros no. (…) Lo que sabemos de la motivación es el resultado de la influencia recíproca del empleado y la situación" (p. 155).

A esto agrega (Robbins S. , 2004), que la motivación "no es un rasgo de personalidad, es decir, algo que unos tienen y otros no". Para este autor, la motivación es:

> Los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. (…) La intensidad consiste en cuánto se esfuerza una persona, la dirección se relaciona con la calidad del esfuerzo y la persistencia es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta. (p. 155)

Si bien esto es en general pero investigaciones realizadas en el contexto venezolano por Osvaldo Romero García, Nancy Morales de Romero y Colombia Salom de Bustamante miembros principales de ROGYA Investigación y Tecnología Social para las Organizaciones en Mérida, ellos han investigado estos temas con metodologías de las Ciencias Sociales, en Venezuela, en una adaptación del enfoque de Mcclelland en sus tres estudios en Venezuela con intervalo de cada 10 años pero que fueron adaptados mediante investigaciones a nivel explicativo y de relación causal al ambiente sociocultural venezolano. En tal sentido, (García Romero, 1985) hace un distingo entre la Motivación como elemento individual de estados que energizan y dirigen a metas particulares a

diferencia de la motivación social, la cual es una red de asociaciones de pensamientos matizados afectivamente alrededor de metas socialmente relevantes.

Por ser el ser humano una criatura social, este se desenvuelve con mayor facilidad una vez que tiene una retroalimentación sobre los objetivos logrados, como un patrón a nivel actitudinal, sin embargo la retroalimentación personal de igual manera representa un papel importante ya que esto lo hace concientizar su propio progreso, lo que genera un impacto más beneficioso para el hombre que la retroalimentación que viene de un externo (Robbins S. , 2004).

En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano según (Lussier & Achua, 2002):

1. El comportamiento es causado.
2. El comportamiento es motivado. El comportamiento no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
3. El comportamiento está orientado hacia objetivos. (pág. 320)

En tal sentido puede afirmarse entonces que el accionar de una persona es consecuencia de un motivo. Ahora bien, ¿cuáles son los motivos que le impulsan a actuar? Las respuestas son múltiples y variadas: el dinero, la seguridad, el poder, la búsqueda de reconocimiento, el sentirse amado, entre otros. De allí que, a lo largo de los años, se han formulado diversas teorías para explicar la motivación de las personas. (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006)

En continuidad con lo anterior (Ker09) señala un agrupamiento de acuerdo a su poder predictivo como elemento clave. Al clasificar en 4 grupos de acuerdo a ese criterio

- Teorías de las necesidades cuyo poder radica en la explicación y pronóstico de la satisfacción laboral
- Teorías de las características de las actividades que se encargan de los diferentes tipos de comportamiento en el trabajo
- Teoría del Planteamiento de objetivos, claros y los que se traducen en niveles más elevados de productividad por parte de los trabajadores sin que refiera a efectos como el ausentismo, autonomía y realimentación.

- Teoría del Reforzamiento que proporciona importantes registros para predecir factores como la calidad y la cantidad de trabajo, la persistencia de del esfuerzo, el ausentismo, los retardos y la tasa de accidentes. Pero no consideran la satisfacción de los trabajadores o la decisión de renunciar

Modelo situacional de motivación de Víctor Vroom

Fue formulada por Víctor Vroom, en los años 60 del siglo XX, y "se refiere únicamente a la motivación para producir" (Chiavenato, 2000, pág. 79) Vroom, afirma que en cada individuo, existen tres factores que determinan la motivación para producir:

1. Los objetivos individuales. Es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos.
2. La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
3. La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo.

Este modelo explicativo, se centra en la productividad como elemento explicativo. En el marco de la organización, las personas contribuyen en la medida en que consideran pueden alcanzar objetivos que le permitirán realizar contribuciones valiosas.

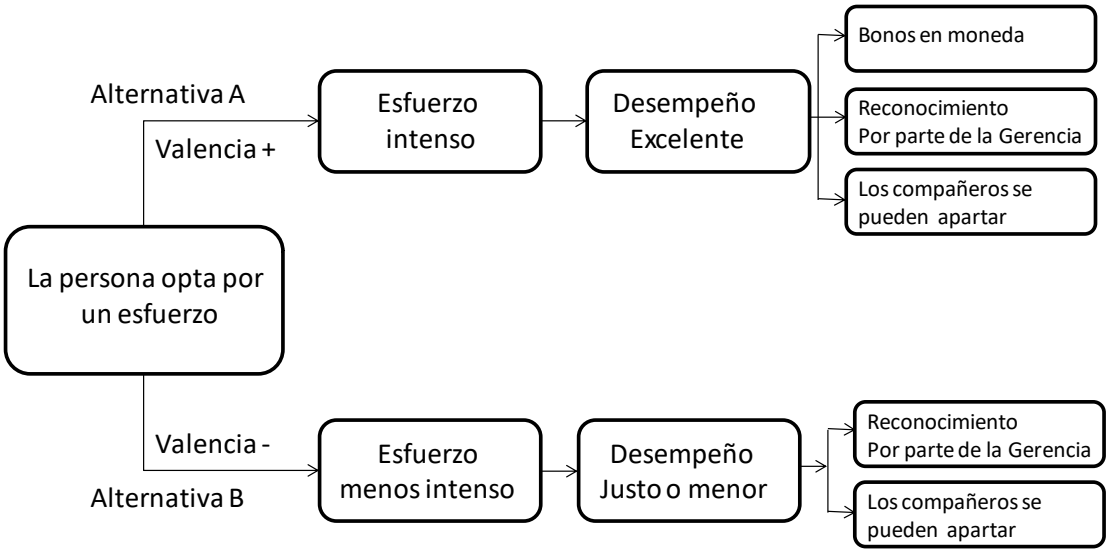

Figura Nº1: Modelo de Vroom.

Fuente: Donelly et al (1987) cp (Furnham, 2001, pág. 284)

Teoría de las necesidades socialmente aprendidas de David McClelland

Según McClelland (1989) citado por (Espinoza Guédez & Fernandes Henriques, 2003, p. 26) la motivación va relacionada directamente con el porqué de las acciones y el comportamiento humano en contraste con el que ocurrió y el cómo se llegó a determinada conducta que esta es la que impacta firmemente y define la forma en que la conducta se está dando.

En este orden de ideas, dicho autor ha contribuido al entendimiento de la motivación social con respecto a las relaciones humanas, al identificar tres tipos de necesidades, motivacionales básicas como: la necesidad de logro, poder y afiliación, las cuales son socialmente aprendidas y reforzadas. Estas no son excluyentes ni propias de cada persona ya que poseen unas configuraciones particulares que influyen en mayor o menor grado en cualquiera de los tipos de motivación. (McClelland D. , 1989)

Un líder de verdad debe influir de manera positiva en los demás individuos, por esta razón es que David McClelland afirma que los mismos presentan bajos niveles en cuanto su necesidad por afiliación y contrario a esto, altos niveles de necesidades en cuanto a poder y logro. (Hernández & Piña, 2006)

Motivación al logro: Para (McClelland, 1930,1950,1970, pág. 52) citado por (Hernández & Piña, 2006) indica que "La motivación al logro se refiere a la necesidad del ser humano de actuar buscando metas sucesivas derivando al mismo tiempo la satisfacción en realizar cosas paso a paso en términos de excelencia".

En este orden, (McClelland D., 1974) destaca dos tipos de logro:

El logro operante, el cual está basado en la inclusión de una forma de conducta que se satisface en un solo esquema de logro activo aunque las demandas contextuales sean relativamente débiles.

El Logro respondiente, el cual siempre requiere grandes demandas situacionales. (Hernández & Piña, 2006)

Características de individuos motivados al logro

De acuerdo con (McClelland D., 1989, pág. 251) existen diferentes características de los individuos motivados al logro. En primer lugar:

- Los sujetos de alta motivación de logro no siempre rinden más que los de baja; parece que sólo rinden más cuando existe en la situación un incentivo de logro.

- Siempre son persistentes.

- Responsabilidad personal en el rendimiento: Los individuos con alta motivación al logro, tienen un gran deseo de alcanzar el éxito y un temor igualmente intenso al fracaso, prefieren ser responsables del resultado de su rendimiento porque solo en estas condiciones sentirían la satisfacción de hacer algo mejor.

- Necesidad de feedback: A los sujetos les agrada saber que están realizando bien la tarea, y a cambio de esta recibir una remuneración.

- Cualidad de innovar: Para poder hacer las cosas mejor, se deben hacer diferentes, se debe hallar una meta más eficiente en la cual se calculan costos y beneficios, debido a esto a los individuos no les gusta la rutina sino siempre encontrar la forma de hacer las cosas mejor. (Hernández & Piña, 2006, p. 30)

(McClelland D. , 1974) cp. (Hernández & Piña, 2006) ha sido un autor realmente reconocido debido a sus investigaciones referentes a las necesidades, las cuales relaciona con la afiliación, logro y poder. Las personas motivadas por los logros tienen en común tres características fáciles de distinguir como: favoritismo por trabajar en tareas de dificultad no tan alta, por circunstancias en que los resultados se deben a su esfuerzo y deseos de mayor retroalimentación de su éxito y fracaso, en comparación con quienes no están motivadas por los logros. Pág. 28.

También es importante destacar algunas definiciones importantes para McClelland como la Motivación al poder siendo esta “La necesidad interior que determina la conducta de un individuo hacia el objetivo de influenciar a otro ser humano o grupo de ellos”. (McClelland D. , 1974, pág. 22)

En este orden de ideas, (McClelland D. , 1974) distingue dos tipos de poder: Socializado: el cual se caracteriza por un interés grupal y de esta manera es positivo ya que quien lo ejerce ayuda a otros a obtener éxito en la tarea buscando un beneficio en común.

Por otra parte, se encuentra el Poder Personalizado, el cual, se utiliza para obtener beneficios personales, siendo de alguna manera visto como negativo, ya que, el más fuerte sobrevive destruyendo a sus adversarios. De acuerdo con lo expuesto, McClelland clasifica 6 características de las personas con alta necesidad de poder: son personas más competitivas y hasta agresivas, su autoimagen es negativa, se ven más inclinados hacia las profesiones de carácter influyente, buscan el prestigio de forma constante, y son más propensos a los riesgos físicos. (McClelland D. , 1989, pág. 301)

Ahora bien McClelland define la Motivación con respecto a la Afiliación como "Forma de conducta social que responde a un impulso que se satisface mediante la creación y disfrute de vínculos afectivos con otra u otras personas" (McClelland D. , 1974, pág. 27)

De acuerdo con (McClelland D. , 1989, pág. 371), las siguientes son las características de las personas con intensa necesidad de afiliación: Presentan un mejor rendimiento cuando están presentes los incentivos afiliativos, a su vez, suelen mantener las redes interpersonales, de manera que aprenden más rápido las relaciones sociales, las personas con elevada motivación a la afiliación creen que la voluntad es más importante que la razón, de igual manera siempre que está en sus manos interceden para evitar un problema, evitan juegos competitivos a diferencia de los individuos con necesidad de poder y por último destacan por temor al rechazo, ya que le suelen tener miedo a la desaprobación.

Tipos de motivación

(García Romero, 1985) citado por (Cano, 2015) afirma que existen dos formas de recompensas que operan las organizaciones con el personal, estás son difíciles de diferenciar puesto que regularmente están entremezcladas, a continuación se define cada una de ellas.

- Por una parte tenemos a la motivación extrínseca la cual se relaciona directamente con incentivos o recompensas que además son independientes de las acciones que cometa el colaborador para lograr tenerla, es decir la motivación que aparece fuera de un individuo. Los incentivos pueden ser

dinero, calificaciones al trabajo que la tarea en sí misma no puede proveer. Un colaborador extrínsecamente motivado trabajará en una tarea, inclusive cuando experimenta poco interés en ella, debido a la satisfacción anticipada que se obtiene de la recompensa. Esta forma de incentivo no significa que las personas no obtendrán ningún goce en trabajar en una tarea o completarla, solamente quiere decir que el placer que experimentan con anterioridad fue siempre un motivador para ejecutar con entusiasmo las operaciones de un trabajo. (Cano, 2015)

- Motivación intrínseca. El individuo es el origen de su propio estímulo, es quién dispone de los refuerzos y sanciones, se demuestra cuando una persona realiza una acción por el simple placer de realizarla sin que alguien de manera obvia le de algún tipo de incentivo externo. Un colaborador intrínsecamente motivado ejecutará sus labores con placer porque eso le provoca gran satisfacción, sentimientos de autorrealización y crecimiento personal, puesto que realizará lo que realmente quiere hacer. (Cano, 2015)

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se presenta la teoría de FIRO-B®, que es una teoría complementaria a la de motivación de McClelland y a su vez, esta fue la base para el trabajo de investigación en donde se medirá la influencia del liderazgo sobre la motivación de los empleados, tanto expresada como deseada.

Liderazgo Transformacional

(Bass & Avolio, 2006) en su obra “Manual for the multifactor ledearship questionaire” plantean que el Liderazgo Transformacional forma parte de un proceso basado en la estimulación de la conciencia de los colaboradores, con la intención de hacerlos productivos, de esta manera se verán comprometidos con respecto a la misión de la compañía, pues estarían apartando sus intereses individuales para ir más allá, quedado en los intereses en conjunto.

(Bass & Avolio, 1994) citado por (Vega Villa & Zabala Villalón, 2004) diferenciaron cuatro comportamientos del líder centrales en el proceso de Liderazgo Transformacional. Las cuatro dimensiones son: Influencia Idealizada o Carisma, Motivación Inspiracional o Liderazgo Inspiracional, Consideración Individualizada, y Estimulación Intelectual.

Dimensiones del Liderazgo transformacional

***Influencia Idealizada*:** "En Ciencia Social y Ciencia Política, el Carisma ha sido usado para describir líderes, quienes por el poder de su persona tienen profundos y extraordinarios efectos en sus seguidores. (Bass B. , 1985) A su vez, los líderes transformacionales se comportan de manera que les permiten servir como modelos para sus seguidores. Los líderes son admirados, respetados y de confianza. Los seguidores se identifican con los líderes que quieren emularlos, a su vez, estos son dotados por sus seguidores de tener capacidades extraordinarias, persistencia y determinación. La influencia idealizada del liderazgo y la motivación inspiracional por lo general constituyen un factor combinado de liderazgo carismático inspiracional. Este último es similar a los comportamientos que se describen en la teoría del liderazgo carismático. (Bass & Riggio, 2006)

A su vez, de acuerdo con (Vega Villa & Zabala Villalón, 2004, págs. 60-98) "El Carisma o Influencia Idealizada, como parte importante del constructo más abarcativo de Liderazgo Transformacional, hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral".

***Motivación Inspiracional*:** (Bass B. , 1985) citado por (Vega Villa & Zabala Villalón, 2004, págs. 60-98) plantea de que la Motivación Inspiracional, es un subfactor de la conducta de Liderazgo Carismático, debido a que este es inspiracional indicándolo de manera clara ya que anima y exalta emocionalmente a sus seguidores y a sus esfuerzos.

Por otra parte, la Motivación Inspiracional determina una visión estimulante y visión atractiva para sus seguidores por parte del líder, este sabe comunicar la visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de

demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para asi entusiasmar y "arrastrar" a los demás (Bernal, 2000) A su vez, los líderes inspiran y de igual manera su personalidad motiva a sus seguidores. Importa tomar en cuenta la imitación de la conducta del líder, promover expectativas de desempeño y la importancia del logro de metas. (Ali Ortega & Quintero Gil, 1996)

***Estimulación Intelectual*:** De acuerdo con (Vega Villa & Zabala Villalón, 2004, págs. 60-98) "puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el reencuadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público" (Bass & Avolio, 1994)

En esta categoría se determina que el líder incentiva, estimula y da el valor a sus seguidores para tener ideas creativas e innovadoras. A su vez, aplicación de resolución de problemas y promover el aprendizaje. (Ali Ortega & Quintero Gil, 1996)

Consideración Individualizada: De acuerdo con lo expuesto por (Vega Villa & Zabala Villalón, 2004, págs. 60-98) "Por Consideración Individualizada, se entiende, que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única". (Bass & Avolio, 1994).

En esta dimensión, los líderes tienen en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una de ellas según su potencial (González González & González González, 2007). A su vez, deben prestar atención a las necesidades individuales del desarrollo personal de sus seguidores. Es importante la comunicación, promover el desempeño y el reconocimiento al seguidor. (Lupano & Castro Solano, 2005).

En función a lo que se refiere al criterio de estos autores en cuanto a lo referente a dicho estilo de liderazgo, el líder podrá demostrar de acuerdo a las situaciones presentadas y las demandas de las mismas, los distintos patrones que marcará a lo largo de su rol. Dicho esto, puede afirmarse que el Liderazgo Transformacional va enfocado hacia la motivación de los empleados a dar lo mejor de sí mismos de modo que con esfuerzo logren alcanzar sus metas, de este modo se van dando los cambios positivos a nivel

organizacional y social, lo cual va a representar finalmente un aspecto positivo a nivel colectivo. (Bass & Avolio, 2006)

Por otro lado y de acuerdo con (Fischman, 2016), la autoridad es la entrega de poder a cambio de servicios. Existen dos tipos de autoridad que son la formal y la informal, la primera es aquella que viene con el puesto ocupado dentro de una organización y la segunda es el poder adicional obtenido cuando una persona es competente. Este autor menciona que las personas y las empresas demandan un buen balance entre destrezas de orden administrativo y de liderazgo. El liderazgo implica cambio, ruptura de esquemas involucran unas varias respuestas acertadas.

A partir del inicio de la década de los ochenta, los estudiosos del Liderazgo aplicado a las organizaciones cambian su enfoque en algunos aspectos, de manera sustancial. (Flores, 2011). De acuerdo con esto las características de un líder transformador son las siguientes:

Características de un líder transformador

- Educación amplia.
- Curiosidad ilimitada.
- Entusiasmo sin límite.
- Fe en la gente y en el trabajo en equipo.
- Voluntad de arriesgarse.
- Dedicación al crecimiento a largo plazo más bien que a las utilidades a corto plazo.
- Dedicación a la excelencia.
- Preparación.
- Virtud.
- Visión. (Flores, 2011) Pág.15

Un problema que ha ido persistiendo con la aplicación de la encuesta MLQ ocurre debido a los componentes del Liderazgo Transformacional, los cuales deberían considerarse independientes del liderazgo contingente de recompensa y / o si el liderazgo contingente de recompensa debería considerarse como un factor separado, además, muchos autores argumentan que los componentes del Liderazgo Transformacional no podían distinguirse de manera demócrata. Por esta razón (Hater & Bass, 1988) promovieron nuevos análisis de la encuesta MLQ, indicando que la gestión por excepción podría dividirse en dos subfactores: Activo vs. Pasivo. Sin embargo, los resultados más recientes indicaron que la gestión pasiva por la excepción y el liderazgo del laissez-faire deberían fusionarse en un solo factor de orden superior, paralelo al patrón original de resultados reportado por Bass (Druskat, 1994); (Yammarino, 1990).

Teoría de FIRO-B® – William Schutz

En cuanto a Motivación, en 1958, el Dr. Will Schutz introdujo formalmente una teoría de relaciones interpersonales llamada FIRO (**O**rientación de **R**elaciones **I**nterpersonales **F**undamentales), a esa forma básica producto de sus investigaciones posteriores entre él y sus seguidores, le ha acumulado variables adicionales en el tiempo, para esta investigación se tomará el FIRO-B®. La teoría presentó tres dimensiones de las relaciones interpersonales postuladas para ser necesarias y suficientes para explicar la mayoría de la interacción humana. Utilizando además el análisis científico de la teoría FIRO-B®, se han creado muchas herramientas para ayudar a las personas y las organizaciones entienden mejor el comportamiento humano e inician procesos para mejorar relaciones humanas, crear confianza, crear equipos de alto rendimiento, desarrollar líderes y establecer asociaciones y alianzas empresariales más colaborativas y exitosas.

La aplicación más detallada y coherente de la teoría e instrumentos de FIRO-B® se presenta en los Programas de Entrenamiento Humano Element® desarrollados por el Dr. Schutz. (Blackman, 2008)

De acuerdo con esto, se plantea que la teoría de FIRO-B® identifica tres necesidades básicas que todos los seres humanos comparten: la necesidad de sentirse significativo, competente y simpático. Sugiere que estas necesidades se expresen tres niveles de interacción humana: comportamiento, sentimientos y auto concepto. Dentro de

cada nivel hay tres áreas principales de interés humano: inclusión, control y apertura. (Blackman, 2008)

William Schutz (1958) estableció una Teoría de la conducta de orientación fundamental a las relaciones interpersonales y en ella, existen tres dimensiones de las necesidades. Dichas dimensiones son la inclusión, la cual se base en la necesidad de interacciones positivas entre las personas, por otro lado, la necesidad por obtener el control para influenciar a otras personas y tener decisión sobre ellas y finalmente el afecto, que acarrea la necesidad de involucrar sentimientos e intimidad. (Morales de Muñoz, Muñoz, Bravo, & Ferreira, 2017)

Schutz 1958 citado por (Franco, 2006) plantea que este instrumento basa su teoría en la premisa que considera tres aspectos fundamentales para la comprensión y predicción de la conducta de los seres humanos, como control, afecto e inclusión, esta última determina el nivel mediante el cual las personas pueden relacionarse, el afecto representa la emocionalidad que implican las personas en sus relaciones y el control demuestra como las personas son capaces de asumir responsabilidades. A su vez cada una de estas premisas representa la conducta deseada y manifiesta por las personas y también se relaciona con el comportamiento observable. (p. 47)

El FIRO-B® como ya se mencionó fue implementado por W. Schutz en el año 1958, esto es un concepto, una herramienta de evaluación ampliamente adaptada para las relaciones interpersonales, particularmente en contextos clínicos ha generado resultados importantes gracias a sus tres dimensiones: Control, Afecto e Inclusión. Las puntuaciones de FIRO-B® también se han relacionado con el éxito de los programas de tratamiento clínico a nivel psicológico. (Youngs, 2013)

(Youngs, 2013) afirma que (Schutz W. , 1992) aclaró los fundamentos teóricos del modelo FIRO, proponiendo un conjunto elaborado de conceptos para medir las diferentes facetas de la sociedad en la interacción que él argumentó es necesaria para comprender la la relación inter-personal al incorporar al FIRO en sus posteriores investigaciones, el Elemento B [Behavior o Comportamiento]. A su vez, la validez de esta nueva estructura de dicho elemento y en particular sus implicaciones para la validez de las tres dimensiones sustantivas distintas propuestas, Control, Apertura (antes Afecto) e Inclusión.

Componentes de la teoría Firo B

Adicionalmente, existen otros componentes del modelo FIRO como Elemento F [Feelings o Sentimientos] y el Elemento S [Self Concept o Auto concepto]. (Grupo Cegos, 2018)

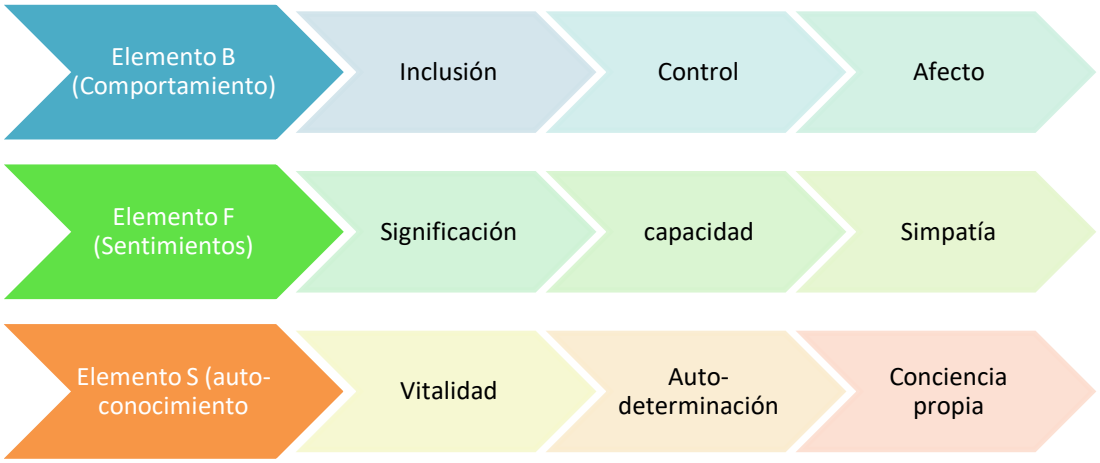

Figura Nº2: Orientación fundamental de las relaciones interpersonales. (Grupo Cegos, 2018) adaptado por Borges, Katherin y Oliveros, Isabel (2018)

Es los entornos donde las personas traen lo mejor al lugar de trabajo existe un ambiente positivo y de confianza. Hay una serie de métodos basados en FIRO-B® para ayudar a construir un ambiente de trabajo más agradable. El enfoque más completo es *El Elemento Humano*, que proporciona un enfoque para abordar todas las necesidades humanas en una organización. Ofrece una filosofía y tecnología para activar la teoría en el trabajo y en el hogar. Los elementos de la conciencia, una serie de herramientas de evaluación creadas por el Dr. Schultz y sus asociados, creando una teoría con usos prácticos para la gestión de conflictos hasta el desarrollo de líderes. El más popular entre estas herramientas es el elemento B. (Blackman, 2008)

Después de aportar la teoría de FIRO en los años 50 y luego el Elemento B fue introducido para generar el instrumento FIRO-B® como herramienta para medir la interacción entre dos personas con fines de investigación. La gente pronto encontró muchos otros usos para la teoría y el instrumento, convirtiéndose en una de las herramientas de formación más utilizadas en el mundo. Durante los próximos 45 años, el

Dr Schutz dedicó su creatividad y curiosidad científica a aplicaciones prácticas que hicieron que la teoría de FIRO fuera inmediatamente útil en la vida cotidiana. El elemento B evolucionó a partir de su continua investigación, experimentación y un deseo inflexible de mejorar así como comprender y predecir el comportamiento humano. (Blackman, 2008)

La prueba FIRO-B®, que en ingles quiere decir: **F**undamental **I**nterpersonal **R**elations **O**rientation. Fue desarrollado por Schutz y se encarga de medir la forma de actuar de los individuos en cuanto a situaciones interpersonales, de este modo provee información con aspectos predecibles para explicar el comportamiento de los participantes. (Morales de Muñoz, Muñoz, Bravo, & Ferreira, 2017)

Para aplicar este instrumento de acuerdo a (Morales de Muñoz, Muñoz, Bravo, & Ferreira, 2017) se utiliza una metodología mixta (cualitativa – cuantitativa) junto con un diseño de campo, por el cual se define como un tipo de investigación descriptiva y en este caso correlacional con un desarrollo cualitativo de los resultados de los Instrumentos.

El FIRO-B® es un cuestionario de auto reporte, que mide la manera de actuar del ser humano ante situaciones interpersonales, haciendo más fácil la predicción de la interacción entre los humanos, además brinda un puntaje que analiza los niveles de comportamiento, con los cuales las personas se sienten más cómodas con respecto a sus necesidades de logro, control y afecto, es decir, existe un alto nivel de necesidad que fue finalmente demostrada o es deseada por los individuos de una compañía. (Franco, 2006)

Es importante destacar que en Venezuela el instrumento FIRO-B®, ha sido utilizado principalmente a nivel de coaching, en organizaciones privadas. Sin embargo la autora (Franco, 2003) afirma que existe una desventaja basada en que el instrumento se rige por normas norteamericanas y no cuenta con normas venezolanas, eso también sucede con varias pruebas en general sin embargo, generalmente ese tipo se aplican en empresas multinacionales de origen norteamericano con culturas de trabajo similares a aquellas.

Por otra parte, se realizó un estudio realizado en el país donde se enfocan en las variables psicométricas de FIRO-B® dentro de la población venezolana y fue realizado con la intensión de medir las relaciones interpersonales, ya que en el país no existen instrumentos psicológicos que midan estas.

Según (Schutz W. , 1958) citado por (Li & Lai, 2007), cada una de las tres dimensiones tiene dos aspectos: comportamiento expresado y comportamiento deseado. Así, las tres dimensiones podrían tener seis constructos: la inclusión expresada, la inclusión deseada, el control expresado, el control deseado, el afecto expresado y el afecto deseado. De estos seis constructos, hay nueve artículos para cada construcción. Para (Youngs, 2013) el FIRO-B®, divide a la personalidad interpersonal y puede ser mejor entendida por la acción conjunta de dos facetas. Una cualitativa del estilo de interacción, que distingue entre tendencias de compromiso social, control y retraimiento social y la segunda faceta del modo de interacción, que se distingue no por la incidencia de la interacción de los individuos asumida dentro de los modos deseado y manifiesto de Schutz sino por un enfoque generado o aceptado dentro del mantenimiento de las relaciones interpersonales. Dentro de una estructura sistémica global, estas dos facetas interactúan de tal manera que las diferencias entre los dos modos de interacción son más marcadas en relación con el comportamiento de auto control, en lugar del compromiso social.

A continuación se muestra una tabla con las dimensiones de la motivación Firo B, en donde se resumen los elementos considerados por Schutz (1950,1952, 1955, 1980, 1989)

Dimensiones de Motivación FIRO-B®

Para este modelo las dimensiones se presentan a continuación, las cuales son:

Afiliación/Inclusión: Necesidad o capacidad de tener contacto con los demás. Trata de "necesidades de interacciones satisfactorias y asociaciones con otras personas".

Control: Poder ejercido y deseado. Necesidad de poder y toma de decisiones.

Afecto: Compartir los sentimientos en grupos sociales. Necesidad de relaciones que involucran sentimientos. (Bravo, Ferreira, Morales, & Muñoz, 2017)

A continuación se presenta una tabla en donde se explica a detalle las dimensiones:

	Inclusión	Control	Afiliación / Apertura
Necesidad	**Contacto**	**Poder**	**Compartir internamente lo fuerte (predominante) y los sentimientos**
Origen de los sentimientos • Extremos buscados • Conductas hacia si mismo	***Fama*** Activo	***Poder*** Auto determinado	***Amor / afecto*** Auto conocido
Sentimientos de Miedo (secundarios)	Ignorados	Humillados	Rechazados
Sentimientos de Miedo (Primarios)	No son capaces de aparecer		
Polaridades (Alto / Bajo) Basado en MBTI	Extrovertido / Introvertido	Dominante / Sumiso	Relaciones abiertas / Relaciones restringidas

Tabla Nº2: Modelo resumen de los elementos considerados por Schutz (1950,1952, 1955, 1980, 1989) y sus grados de aplicación posible, adaptado por Borges, Katherin e Oliveros Isabel (2017).

El FIRO-B® provee información a los usuarios sobre desarrollo de planes de carrera, comportamiento de la satisfacción laboral, efectividad en los equipos de trabajo, debilidades y fortalezas del estilo de liderazgo y ayuda a la predicción de la conducta humana. (Franco, 2006, pág. 13)

Disonancia Cognitiva

En concordancia con lo antes mencionado referente al instrumento FIRO-B® es importante mencionar que este tipo de medición para la motivación puede demostrar que los sujetos presenten disonancia entre lo que desean lograr y las acciones que llevan a cabo para lograrlo tal y como lo expresa (Bietti, 2009, pág. 15) las acciones inmorales son acciones extremas que sobrepasan los límites establecidos por el contexto sociocultural en el que ocurren, que resultan de intenciones subyacentes para reducir la calidad de vida de la víctima, y que se realizan sin sentimientos de empatía con la víctima. Cuando oímos hablar de alguna acción inmoral, tendemos a pensar que su perpetrador es alguien con rasgos de personalidad especiales. Sin embargo, frecuentemente las acciones inmorales, son cometidas por gente normal, que en circunstancias diferentes es bien considerada, experimenta sentimientos de empatía, y se preocupa por comportarse de acuerdo a las normas morales.

A su vez (Festinger, 1957) afirmó que las personas tienden a mantener coherencia y consistencia entre las acciones y los pensamientos, sin embargo cuando esto no es así, las personas experimentan un *estado de disonancia cognitiva*.

Por otra parte la teoría de la desvinculación moral de (Bandura, 2002) estudia las herramientas que las que los seres humanos utilizan para resolver la disonancia cognitiva ante comportamientos inmorales por cierto que no es el caso dado que el ambiente es laboral y no hay condiciones en tal sentido. Sin embargo se indican para ejemplificar los mecanismos para resolver la disonancia. La desvinculación moral no debe entenderse como un rasgo de personalidad, sino más bien como un mecanismo de resolución que surge de la interacción de la persona con la situación, llevando a la desactivación de los sentimientos de culpa. La desvinculación moral se basa en uno o más de los siguientes cuatro mecanismos:

1) Justificación del acto inmoral: consiste en una reconstrucción cognitiva del acto inmoral, que es interpretado como una acción que será beneficiosa para alcanzar objetivos aceptables según las normas morales y sociales. Esta reinterpretación se sostiene en un pensamiento utilitario que legitima la acción, ya que el logro de un objetivo mayor justifica el acto inmoral.

2) Negación y rechazo de la responsabilidad individual: se basa en que el individuo responsable de cometer un acto inmoral sostiene que con su comportamiento no tuvo intención de afectar a otros. Normalmente, el individuo dice que las circunstancias lo llevaron a cometer el acto inmoral.

3) Negación y rechazo de las consecuencias negativas: en este mecanismo de legitimación el foco está puesto en que, al final, las consecuencias de un acto inmoral no perjudicaron directamente a nadie.

4) Negación y rechazo de la víctima: el responsable de cometer un acto inmoral responsabiliza a la víctima, atribuyéndole culpabilidad por la situación. Esto hace que el responsable de las acciones inmorales no sienta culpa, sino un sentimiento de que se encuentra realizando acciones justas y necesarias. (Bandura, 2002, págs. 101-119)

A continuación, se presenta una infografía de la investigación planteada, en la siguiente figura:

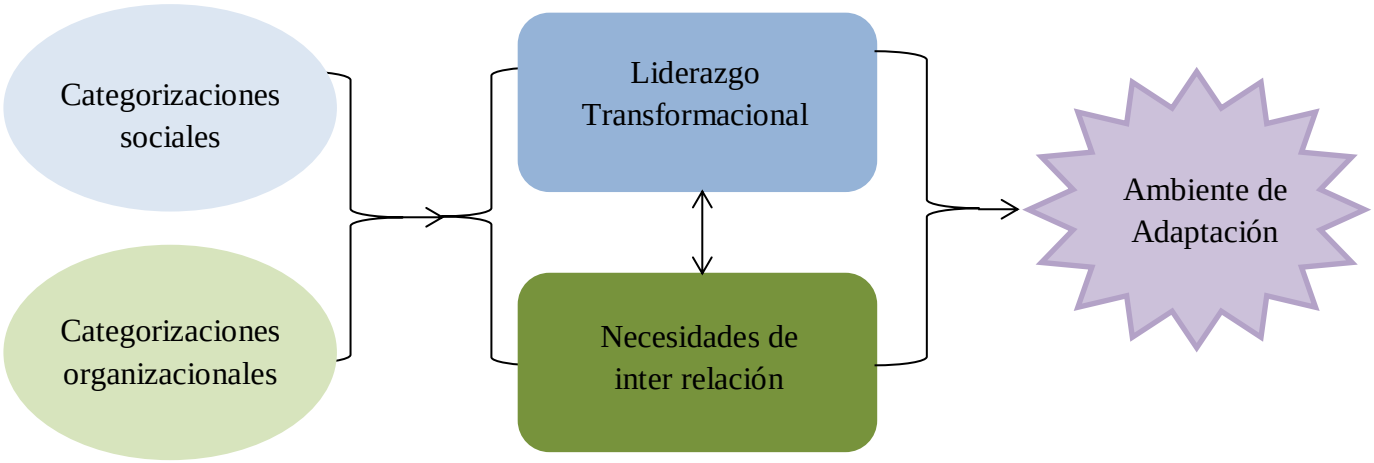

Figura Nº3: Modelo de Investigación Liderazgo Transformacional y Necesidades de Interrelación (2017) Adaptado por Borges y Oliveros (2018)

Luego se estructura una gráfica la cual representa la integración de las dimensiones consideradas en la presente investigación. Considerando un eje en amarillo de los componentes de Liderazgo Transformacional y en verde los elementos motivacionales.

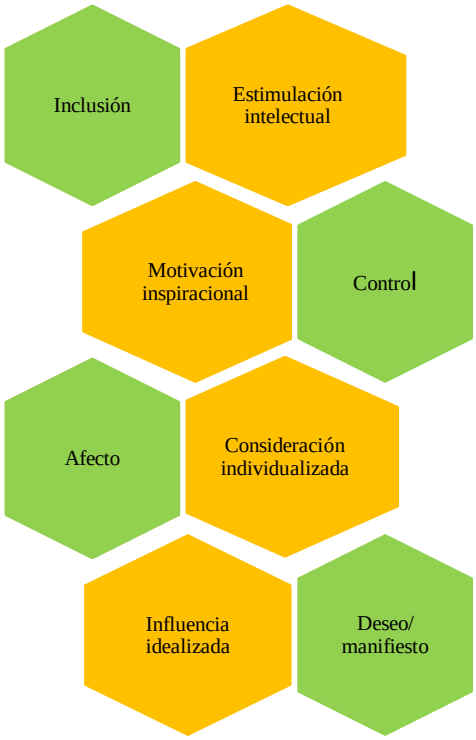

Figura Nº4: Dimensiones de la Variable de Motivación Dimensiones de la Variable Liderazgo Transformacional Fuente: (Fischman, 2016) Adaptado por Oliveros y Borges, 2017.

CAPITULO III
MARCO REFERENCIAL

Para este capítulo de la investigación se pretende conocer el ambiente en el cual se maneja, siendo entonces el sitio a desenvolver la empresa TodoTicket 2004, C. A. Para esto entonces se desarrollará a detalle algunos conceptos básicos que definen a esta organización que permitieron brindar a este proyecto una mayor claridad.

Definición de la empresa TodoTicket 2004, C. A.: empresa especializada en la administración y gestión de beneficios sociales, con capital 100% venezolano y el respaldo de Banesco Organización Financiera, orientada a ofrecer a nuestros clientes soluciones integrales a la medida de sus necesidades, con la más alta calidad de servicios a través de nuestro emprendedor y especializado equipo humano. (TodoTicket 2004. C.A, 2004)

Misión: organización dedicada a ofrecer productos prepago electrónico que garanticen a nuestros clientes el acceso a servicios de una forma simple y segura aprovechando nuestra sólida experiencia en el mercado de beneficios sociales, para generar valor a nuestros clientes, accionistas, empleados y comunidad. (TodoTicket 2004. C.A, 2004)

Visión: Ser líder en crecimiento rentable vía innovación de productos para el mercado prepago, generando ofertas de valor a nuestros clientes, con claridad y orden corporativo. (TodoTicket 2004. C.A, 2004)

Valores: responsabilidad, confiabilidad, calidad e innovación. (TodoTicket 2004. C.A, 2004)

En materia de RSE tiene algunas actividades tales como: Mano Amiga Becamos y ofrecemos actividades extra cátedra a 75 estudiantes de bachillerato a través del “Plan Padrino” auspiciado por el Colegio Mano Amiga, ubicado en Filas Mariche. Desde el año 2012, mantenemos el compromiso de apoyar y acompañar a estos jóvenes durante los cinco años de educación secundaria.

Creemos que la educación es el medio que permite incentivar el desarrollo individual, el emprendimiento y la formación de mejores ciudadanos.

Don Bosco Desde el 2010, acompañamos a los jóvenes de la red de Casas Don Bosco, sede Sarria, con iniciativas vinculadas al deporte, como la remodelación de la cancha deportiva de la institución. Este año, también se hizo entrega de un uniforme de futbol para el equipo y el acostumbrado torneo entre los jóvenes y el Voluntariado. Las actividades deportivas transmiten a los jóvenes disciplina, motivación y liderazgo.

Productos

TodoTicket Alimentación*:* es una tarjeta electrónica destinada al pago de beneficio de Alimentación para los empleados de una empresa, otorgándole una manera práctica de satisfacer sus necesidades de alimentación y provisión de víveres en establecimientos de expendio de comida, tales como: restaurantes, locales de comida rápida, supermercados, abastos, panaderías, frigoríficos, farmacia.

La tarjeta TodoTicket Integral Visa Electron*:* es ideal para las empresas que deseen brindar una mayor satisfacción a sus empleados, a través del pago de beneficios y/o asignaciones, tales como: becas, viáticos, reembolsos, aguinaldos, retribuciones en fechas especiales como día de la madre, día del padre, día de la secretaria, entre otros. TodoTicket Integral es aceptada en todos los comercios afiliados a Visa.

TodoTicket Juguete: Es una tarjeta mediante la cual se otorga al empleado el beneficio de escoger en fechas especiales como época Navideña o Día del Niño el juguete de su preferencia para sus hijos como: abastos, panaderías, frigoríficos, farmacia.

TodoTicket Escolar*:* Es una tarjeta electrónica ideal para otorgar el beneficio de útiles escolares y uniformes a los hijos de sus empleados según lo estipulado en la Ley Orgánica del Trabajo de forma rápida y sencilla. Puede ser utilizado en: librerías, tiendas por departamento, hipermercados, papelerías y tiendas relacionadas.

TodoTicket Salud*:* Es un servicio diseñado para empresas con el fin de brindarles a sus empleados provisiones en gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos, cumpliendo con la Ley Orgánica del Trabajo en su artículo 133, con la ventaja de una amplia aceptación en establecimientos del sector, tales como: Farmacias, Boticas, Clínicas, Laboratorios Diagnósticos, Consultorios Médicos y Odontológicos. (TodoTicket 2004. C.A, 2004)

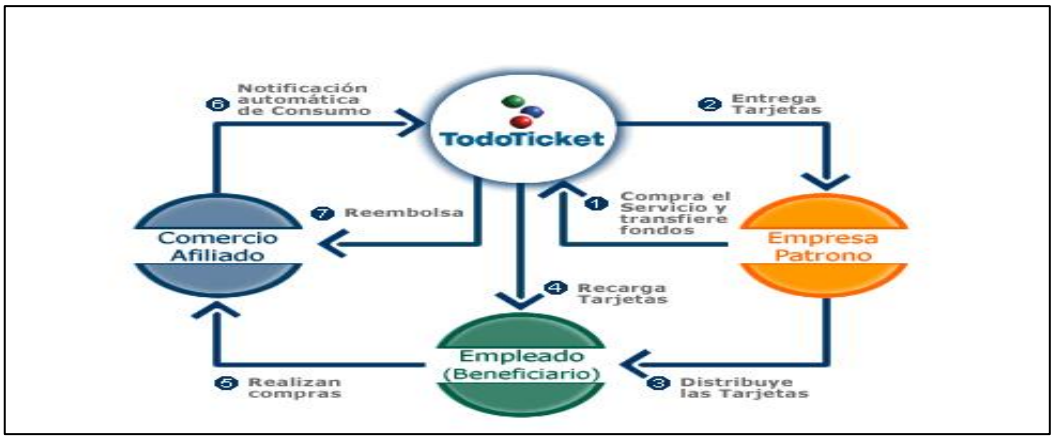

Figura Nº5: Sistema o Servicio operativo del Sistema Todoticket Fuente: (TodoTicket 2004. C.A, 2004)

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Diseño y tipo de investigación

Diseño de la Investigación

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. En el enfoque cuantitativo, el investigador utiliza su o sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencia respecto de los lineamientos de la investigación (Hernández Sampieri, 2010)

Para el autor (Arias, 2006, p. 31), La investigación de campo consiste en la recolección de todos directamente relacionados con los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, es decir, datos primarios. Dichos datos deben tomarse sin manipular las variables. En concordancia con esto el presente estudio seria de campo y no experimental, transeccional o transversal y correlacional. La información base para el análisis, se obtendrá en la empresa seleccionada. Se buscaron fuentes primarias y secundarias para ampliar los criterios de uso y fundamentación correspondientes.

Es un estudio no experimental que de acuerdo con (Hernández & Baptista, 2010, pág. 48) esto se debe a que la investigación fue realizada "sin manipular deliberadamente las variables" y es transeccional correlacional, diseño que describe las relaciones existentes entre dos o más variables en determinado momento. A su vez "este tipo de diseño puede limitarse a establecer relaciones entre las variables sin precisar sentido de causalidad o pueden analizar relaciones de causalidad". (Hernández & Baptista, 2010)

Tipo de investigación

Heinemann, citado por (Fontaines, 2012) indica que "los elementos que establecen el tipo de investigación son: Saber la forma en la que se desarrollará el

estudio, sus límites, el modo de recolección de los datos y la manera como fueron analizados".

El presente proyecto que trata sobre "Analizar la relación entre el estilo de liderazgo y la motivación del Talento Humano en la empresa TodoTicket 2004, C.A.; Caracas, en el 2017", el tipo de investigación al tener la finalidad de conocer la relación entre las dos variables se traduce en un estudio de campo, carácter no experimental, descriptivo y además correlacional además de intensivo (Ramirez, 1999). De acuerdo con (Hernández Sampieri, 2010) este tipo de estudios 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 descriptivas las cuales sometidas a prueba pueden o no evidenciar asociación o relación, dado que es un estudio correlacional. A su vez, es de tipo descriptivo. El tipo de investigación es descriptiva, de acuerdo con (Corbetta P. , 2007) ya que es la etapa preparatoria del trabajo científico que permite el ordenamiento del resultado de las observaciones de las conductas, las características, los factores, los procedimientos y otras variables de fenómenos hechos. Siendo intensivo ya que es un estudio de caso –particular- sin posibilidades de generalizar a poblaciones enteras (Ramirez, 1999, pág. 77)

Según (Tamayo y Tamayo, 2004) un estudio correlacional no es más que el grado de relación no causal que puede existir entre dos o más variables, es decir, que para realizar esta clase de investigación, deben medirse previamente varias variables, luego formular las hipótesis que se adecuen a las mismas para finalmente aplicar las técnicas estadísticas de modo que se estime y se mida esta correlación.

Población, Muestra, unidad de análisis y de estudio

La muestra fue tomada bajo un esquema no probabilístico, con afijación proporcional y con reemplazo como lo indica (Sierra Bravo, 2003) se ubicó gracias al mapa de distribución de personal de toda la estructura de la compañía, el cual se encuentra actualizado a al mes de abril de 2018 obtenido de la Gerencia de Capital Humano de TodoTicket, 2004, C. A.

Población

La población está compuesta por el Talento Humano que de forma directa, labora en la organización y en la actualidad es de aproximadamente 143 personas, en consecuencia es una población finita (Ramirez, 1999). Para (Tamayo, 1999) Población es la "totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de investigación" (p.92)

En este caso, la población está compuesta por ocho gerencias que presenten características de Liderazgo Transformacional TodoTicket C.A.

Muestra

La muestra fue tomada en base a cuatro departamentos de la empresa Todo Ticket, C.A. 2004. El criterio de selección de la muestra fue impuesto por el Gerente de Recursos Humanos de la empresa en cuestión. La muestra fue recolectada bajo un esquema no probabilístico, de sujetos tipo cuyo criterio de inclusión fue definitivamente indicado por la empresa por criterios de antigüedad y por ser los departamentos más estables con menos rotación en la actualidad dentro de la compañía, a su vez, la muestra se recolectó con afijación proporcional y con reemplazo como lo indica (Sierra Bravo, 2003) se calculó una vez que fue obtenido el mapa de distribución del personal en toda la estructura y se actualizó a la fecha antes del trabajo de campo, siendo la Gerencia de Capital Humano de TodoTicket, 2004, C. A. quien proporcionó la información de la distribución de personal, organigramas, actividades dentro de la organización.

En el muestreo no probabilístico la selección de cada unidad de la muestra, en parte, tiene como base el juicio del investigador. De acuerdo con (Bolaños Rodríguez, 2008), en el muestreo no probabilístico no existe una oportunidad conocida que indique si un elemento particular del universo fue seleccionado para conformar la muestra. (Corral, Corral, & Corral, 2015).

De acuerdo con la información obtenida, tomando en cuenta las variables para la selección de la muestra, en cuanto a la antigüedad un 70% de la población tiene entre seis meses y un año en la empresa y ello es así, dado la liquidación de personal por razones del gobierno nacional cuando dictaminó pagar en nómina en efectivo. Posterior a esta medida, el 31 de Diciembre del año 2017, con el anuncio del incremento salarial del 40%,

también fue anunciado que la cancelación de la bonificación Cestaticket Socialista sería por tarjeta o talonario según el Decreto publicado en la Gaceta extraordinaria #6354. Los departamentos que se incluyeron en la muestra fueron los siguientes:

Tabla Nº3. Distribución de participantes para el instrumento aplicado

Gerencia	Cantidad de Personas	Observaciones
Capital Humano	6 personas	Poseen a lo sumo un año en la organización.
Administración	21 personas	10 tienen un año aproximadamente y el resto es superior a un año pero menor a dos.
Mercadeo	9 personas	6 tienen menos de un año y dos tienen más de dos años.
Tecnología	8 personas	3 tienen aproximadamente 8 meses en la empresa y el resto poseen menor tiempo de antigüedad.
Total	44 personas	

Por otra parte, las otras gerencias se encuentran distribuidas de la siguiente manera: Gerencia comercial 31 colaboradores. Gestión estratégica y riesgo cuenta con 7 colaboradores. La Gerencia de operaciones de tarjeta cuenta con 53 personas. A su vez, la Gerencia de proyectos y procesos cuenta con 3 colaboradores. Y para finalizar, la Gerencia General se encuentra conformada por 5 colaboradores.

Concluyendo entonces que la organización está compuesta por: 143 personas bajo contratación indeterminada. En la lista no se adjuntan los pasantes ni aprendices del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES). Es importante destacar que la muestra fue tomada a consideración del Gerente de Recueros Humanos de la empresa TodoTicket 2004 C.A de acuerdo con su criterio de antigüedad y rotación en el presente año.

En este caso la muestra está compuesta por 44 personas que conforman cuatro de las ocho gerencias que presenten rasgos de Liderazgo Transformacional de acuerdo con lo indagado previamente con la Especialista de gestión de Talento de la empresa TodoTicket, siendo entonces un muestreo no probabilístico y los departamentos para la muestra fueron otorgados por parte del Gerente de Recursos Humanos de la empresa.

Unidad de análisis

De acuerdo con (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) la Unidad de análisis son "los participantes, objetos sucesos o comunidades, lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio" (p. 172). De acuerdo con la definición anterior, para el proyecto se tomó como unidad de análisis los empleados de la empresa Todo Ticket C.A en Caracas, Venezuela, quienes expresarán sus respuestas a los instrumentos efectivamente realizados.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron en el desarrollo de la investigación, son explicados a continuación. Sin embargo, es importante señalar a que se refiere cada término, señala que las técnicas "tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir, el cómo. Estas pueden ser de revisión documental, observación, encuestas y técnicas sociométricas, entre otras". (Hurtado, 2012, pág. 161)

En el presente trabajo el instrumento fue un cuestionario redactado en Word.docx de distribución electrónica a los correos particulares de los trabajadores, tanto Gerentes, Coordinadores, como subordinados que componen los cuatro departamentos de TodoTicket 2004, C.A para un total de 44 ejemplares, de los cuales 10 fueron considerados prueba piloto. En algunos casos el instrumento fue entregado en físico para agilizar el proceso, de los cuales se obtuvo respuesta de 33 colaboradores existiendo una mortalidad de 1 cuestionario, lo que indica un 3% en términos porcentuales.

Validez

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (Hernández, Fernández, & Baptista, 1998, p. 243)

La variable liderazgo se medirá mediante el instrumento MLQ 5x versión corta. El cuestionario de liderazgo multifactorial ha sido aplicado en diversos estudios desarrollados en organizaciones venezolanas obteniéndose en todos los casos niveles de confiabilidad

aceptables los cuales han estado comprendidos entre 0.82 y 0.90 mediante Alfa de Cronbach.

Adicionalmente se tomó en consideración los estudios de (Da Silva Pestana & Rodríguez Pita, 2010) (Da Silva Pestana & Rodríguez Pita, 2010) y (Vega Villa & Zabala Villalón, 2004) ambos estudios presentaron una confiabilidad en alfa de Cronbach´s de 0.94. En la presente investigación se tomaron en cuenta sólo veinte (20) ítems que miden el Liderazgo Transformacional de dicho instrumento de acuerdo a lo expuesto por (Vega Villa & Zabala Villalón, 2004) en su estudio el cual fue la base para la variable Liderazgo Transformacional de esta investigación.

Definición Conceptual y Operacional

De acuerdo con (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la investigación, 2003) Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.

Por lo planteado por (Sabino, 2002), una variable entiende cualquier característica o cualidad de la realidad la cual puede asumir diferentes valores, es decir que puede cambiar aunque para un objeto especifico que se piense tiene un valor fijo asignado. Entonces puede verse como una referencia que el autor le asigne y debe mantenerse bajo ese concepto durante toda la investigación.

Las variables de la presente investigación son Liderazgo Transformacional y motivación como se ha mencionado anteriormente. A continuación se definirá de manera específica la definición conceptual y operacional de ambas variables.

Liderazgo Transformacional

***Definición conceptual*:** El Liderazgo Transformacional comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo. (Bass B. , 1985) y (Bass & Avolio, Manual for the multifactor leadership questionnaire, 2006)

Dimensiones de la variable Liderazgo Transformacional

***Definición operacional*:** Puntaje obtenido de las respuestas de los colaboradores que conforman la muestra, de acuerdo con las del cuestionario Multifactorial de Liderazgo desarrollado por Bass y Avolio, versión abreviada por Vega y Zavala en el 2004 y adaptada por (Da Silva Pestana & Rodríguez Pita, 2010).

De acuerdo con lo expuesto en el marco teórico, las dimensiones que componen la variable Liderazgo Transformacional son las siguientes:

- **Influencia idealizada (carisma):** Los líderes se comportan de manera que son tomados como modelo por sus seguidores.
- **Inspiración/Motivación**: Los líderes inspiran y de igual manera su personalidad motiva a sus seguidores.
- **Consideración individualizada:** Los líderes deben prestar atención a las necesidades individuales del desarrollo personal de sus seguidores.
- **Estimulación intelectual**: El líder incentiva, estimula y da el valor a sus seguidores para tener ideas creativas e innovadoras

Para efectos de esta investigación y de acuerdo a lo planteado anteriormente, sólo se tomaron en consideración los 20 ítems correspondientes a transformacional, debido a que los que miden transaccional y laissez faire no inciden directamente en los objetivos de la investigación.

Tabla Nº 4: Operacionalización de variable Liderazgo Transformacional

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems respectivos
Liderazgo	**Influencia idealizada(carisma):** Los líderes se comportan de manera que son tomados como modelo por sus seguidores	Influencia sobre las personas	6,9,10,13,14,18,21,23, 25,26,34,36
	Inspiración/Motivación: Los líderes inspiran y de igual manera su personalidad motiva a sus seguidores	Motivación hacia las personas	9,13,26,36

	Consideración individualizada: Los líderes deben prestar atención a las necesidades individuales del desarrollo personal de sus seguidores	Guía, apoyo. Apertura hacia nuevas ideas	15,19,29,31
	Estimulación intelectual: El líder incentiva, estimula y da el valor a sus seguidores para tener ideas creativas e innovadoras	Búsqueda de alternativas de solución	2,8,30,32

Fuente: (Bass & Riggio, Transformational Leadership, 2006), tomado del trabajo realizado por (Vega Villa & Zabala Villalón, 2004) que posteriormente fue adaptado por (Da Silva Pestana & Rodríguez Pita, 2010) citado por Oliveros, Isabel y Borges, Katherin 2018.

Motivación expresada en Relaciones Interpersonales (FIRO-B®)

***Definición conceptual*:** activación de conductas orientadas a fines y metas definidas por las características propias del individuo y de la coordinación social (Schutz W. , 1991)

El instrumento FIRO-B® es utilizado para observar cada una de las dimensiones de la Conducta de Orientación interpersonal abordada desde dos puntos de vista, es decir, lo que un individuo expresa o quiere dar a otros y lo que un individuo quiere recibir de otros. (Morales de Muñoz, Muñoz, Bravo, & Ferreira, 2017)

Definición operacional: Respuestas de los participantes en el plano manifiesto y deseado, las cuales se basan en el modelo de FIRO-B® del Dr. Schutz.

Dimensiones Motivación FIRO-B®

Necesidad de Afiliación/Inclusión: Formación del grupo, identificando a quienes lo van a conformar, si estos son considerados o no dentro del grupo. En esta etapa cada integrante decide cuanta interacción desea entregar. Sin etapa de inclusión no existe proceso grupal.

Necesidad de Poder/Control: Llegar a ser prominente la toma de decisiones, el compartir responsabilidades y la distribución del poder. La principal ansiedad de los participantes se centra en tomar o influenciar dentro del grupo.

Necesidad de Afecto: Las personas exploran si llegan a involucrarse emocionalmente. La principal ansiedad de los participantes es, ser aceptado y no intimar demasiado.

Tabla Nº 5 Operacionalización de variable Motivación de acuerdo a Schutz

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems según plano
Motivación	**Inclusión**: Formación del grupo, identificando a quienes lo van a conformar, si estos son considerados o no dentro del grupo. En esta etapa cada integrante decide cuanta interacción desea entregar. Sin etapa de inclusión no existe proceso grupal.	Sentido de pertenencia; reconocimiento; participación	Deseado: 28,31,34,37,39,42,45,48,51 Manifiesto: 1,3,5,7,9,11,13,15, 16
	Necesidad de Poder / Control: Llegar a ser prominente la toma de decisiones, el compartir responsabilidades y la distribución del poder. La principal ansiedad de los participantes se centra en tomar o influenciar dentro del grupo.	Influencia; liderazgo; poder; responsabilidad	Deseado: 2,6,10,14 18,20,22,24,26 Manifiesto: 30,33,36,41 44,47,50,53,54
	Necesidad de Afecto: Las personas exploran si llegan a involucrarse emocionalmente. La principal ansiedad de los participantes es, ser aceptado y no intimar demasiado.	Sensibilidad, cercanía, cariño	Deseado: 29,32,35,38,40,43,46,49, 52 Manifiesto: 4, 8, 12, 17, 19, 21, 23, 25 y 27.

Fuente: (Hernández & Piña, 2006), (McClelland D. , 1989), (Youngs, 2013) y (Bustamante & Bustamante, 2015, p. 18) (Andrade Gámez, 2017) por Oliveros, Isabel y Borges, Katherin (2018).

Instrumento para la recolección y procesamiento de datos

De acuerdo con (García Muñoz, 2003) El cuestionario es un procedimiento considerado clásico en las ciencias sociales para la obtención y registro de datos. A su vez, "El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación". (García Muñoz, 2003)

Las respuestas de los empleados que participaron realizando el cuestionario, permitieron establecer la importancia o la relación que tiene el Liderazgo Transformacional con respecto a la motivación de los mismos.

Para el estudio y análisis de la investigación fue necesario utilizar dos instrumentos, uno para medir el Liderazgo Transformacional y otro para la motivación. Para liderazgo se aplicará El Multifactor Leadership Questionnaire, conocido por sus siglas como MLQ, en su versión corta [en la porción referida a elementos Transformacionales]. Y para la motivación fue utilizado el instrumento FIRO-B®. Fueron utilizados ambos instrumentos con el fin de medir la relación entre las dos variables.

Liderazgo Transformacional:

Para el análisis de recolección de datos de la variable Liderazgo Transformacional fue utilizado el instrumento MLQ es una herramienta desarrollada por Bass y Avolio adaptada por (Vega Villa & Zabala Villalón, 2004), con el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total no incluyendo los ítems referidos a Liderazgo Transaccional ni tampoco a los correspondientes a Laissez Faire, como se mencionó anteriormente.

El instrumento MLQ versión corta permite explicar Las dimensiones que según (Bass B. , 1985, pág. 20) conforman el Liderazgo Transformacional incluyéndolo como una variable del comportamiento organizacional. (Ochoa Simancas & Pérez Delgado, 1998)

El MLQ (Formulario 5X) fue desarrollado con la intención de abarcar inquietudes referentes a versiones anteriores de la encuesta MLQ (Bass B. M., 1993, págs. 49-88); (Hunt, 1991); (Yukl G. , 1994), incluyendo problemas con la redacción de los ítems, falta

de validez discriminante que permita separar ciertos factores de liderazgo y la incorporación de los comportamientos y atribuciones en la misma escala. Dichos autores consideraron que algunas de las discrepancias reportadas en la investigación previa usando el MLQ pueden ser atribuidas al tipo de análisis empleado en los estudios, formulación de escalas, muestreo restringido, interpretaciones variables de lo que constituye el liderazgo carismático (un componente de transformación) y a la práctica frecuente de modificar la encuesta MLQ.

Este cuestionario se diferencia de la versión original ya que está traducido al español y adaptado al contexto organizacional chileno y latinoamericano. (Ochoa Simancas & Pérez Delgado, 1998)

La versión que se utilizó en el presente trabajo está dirigida a los seguidores con el fin de verificar cómo visualizan a sus líderes, tomando para el estudio la visión atribucional exclusivamente. A su vez, se agregaron elementos para hacer una categorización sociodemográfica y organizacional para completar la información que brindó la empresa.

Los cinco puntos de la escala tienen una base numérica de 1-2-3-4-5, y su correspondencia apreciativa o rubrica es:

1= Nunca

2= Muy Rara vez

3= A veces

4= Con frecuencia

5= Siempre

Para el presente trabajo se midieron 20 ítems basados en la aplicación de (Da Silva Pestana & Rodríguez Pita, 2010) en donde estos se ven referidos a las cuatro dimensiones de liderazgo transformacional, estudio basado en el de (Vega Villa & Zabala Villalón, 2004).

El instrumento consta de cuatro escalas a saber entre Liderazgo Transformacional y transaccional, este fue adaptado a el presente estudio tomando en cuenta sólo los ítems referidos a Liderazgo Transformacional ya que se desea saber si el personal directivo,

gerencial o supervisorio de la empresa Todo Ticket 2004, C.A responde a un Liderazgo Transformacional. (Ochoa Simancas & Pérez Delgado, 1998). Las escalas referentes al Liderazgo Transformacional a saber, presentadas en el instrumento ya mencionado a utilizar son: Influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual (Bass B. , 1985) y (Bass & Avolio, 2004). De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se midieron las cuatro dimensiones debido a que en la presente investigación se tomó como instrumento el utilizado por (Vega Villa & Zabala Villalón, 2004) en donde indican que (Bass 1985) categorizó las cuatro dimensiones para medir el Liderazgo Transformacional.

Se decidió elegir dicho instrumento debido a que el líder que hace transformación se orienta al cambio permanente, pero sobre todo está orientado a estimular a la gente, es por esto que tiende a lograr objetivos con sus metas no sólo las deseadas sino también aquellas que de alguna manera u otra, son de carácter obligatorio e inclusive son sobrepasadas por esa energía colectiva.

"La transformación es una energía inspiradora no solo personal de él sino de todos los que le reportan de manera tanto directa como indirecta. No sólo Dirige sino que transmite con el ejemplo de manera consistente al modelar con su hacer, sentir, tener." (Naranjo, 2017)

En la presente investigación se utilizó el Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad tanto en la fase de una prueba piloto como para el cálculo definitivo en la investigación planteada, este cálculo se ve reflejado en el análisis de resultados.

Motivación:

Para el análisis y la recolección de datos de la variable motivación, se empleó el instrumento FIRO-B®, el cual permite hacer una lectura rápida y contundente de las necesidades de la muestra. (Ochoa, Téllez, & Zareth, 2017)

La escala de la teoría tridimensional de la personalidad FIRO-B®® contiene una cantidad de ítems de acuerdo con cada una de las tres dimensiones, las cuales son:

Inclusión, que es la necesidad de sentirse involucrado, considerado, participe en actividades. (Ochoa, Téllez, & Zareth, 2017)

Control/Poder, que se refiere a la necesidad de establecer influencia sobre otro en sus relaciones interpersonales. (Ochoa, Téllez, & Zareth, 2017)

Afecto/Apego, lo que alude a la cercanía afectiva con las personas. (Ochoa, Téllez, & Zareth, 2017)

De acuerdo con (Bravo, Ferreira, Morales, & Muñoz, 2017) En el test FIRO-B®® "cada una de las dimensiones de la Conducta de Orientación interpersonal es abordada desde dos puntos de vista, lo que un individuo expresa o quiere dar a otros y lo que un individuo quiere recibir de otros. La fiabilidad inter evaluaciones del FIRO- B es entre 0.85 a 0.90". (Bravo, Ferreira, Morales, & Muñoz, 2017, pág. 410)

Como se mencionó anteriormente, la aplicación de este instrumento sirve como herramienta básica para la investigación de relaciones interpersonales. (Waterman, 1987), Y este fue tomando para el estudio ya que la afiliación, control y afecto forman parte de características esenciales para relacionarse y a su vez, las autoras consideran que el liderazgo, en este caso, la relación entre supervisor directo y subordinados puede influir en la motivación del personal y a su vez estos son así en formas y maneras bidireccionales.

Para el análisis de ambas variables, se estableció un rango del 1 al 5 de acuerdo con la escala tipo Likert en donde las respuestas se evaluaron de la siguiente manera:

Nivel bajo: 1 y 2

Nivel intermedio: 3

Nivel Alto: 4 y 5

Estos valores evalúan las respuestas presentadas por los participantes en cuanto al Liderazgo Transformacional y la Motivación de los mismos expresada en FiroB.

Técnicas estadísticas utilizadas

Para lograr los objetivos, en esta investigación se utilizó principalmente estadística descriptiva, a saber: Medidas de Tendencia Central (Promedio, Moda, Mediana, Max, Min), Medidas de variabilidad las cuales se informan con medidas de dispersión (Desviación Estándar y Coeficiente de Variación). A su vez, dados los valores

cuantitativos y al ser una escala de razón, se utilizó el método de Correlación de Pearson para determinar el grado de asociación de las variables.

Consideraciones éticas

El presente cumplió con todas las consideraciones éticas que debe contener un trabajo de investigación. Fueron confidenciales las respuestas de los participantes, así como la información que brinde la empresa que no pueda ser expuesta. A su vez, se aplicará el uso adecuado de información, respetando mediante citas todas las opiniones e identificación de los conceptos emitidos y utilizados en el presente trabajo con sus respectivas referencias.

Es un proyecto con fines académicos, por lo tanto, los resultados de la investigación fueron presentados únicamente en la Universidad Católica Andrés Bello como trabajo de grado de las autoras.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Descripción de la muestra

En el presente trabajo de investigación se tomó como población un total de 44 personas quienes conforman los 4 departamentos autorizados para ser estudiados dentro de la empresa, excluyendo a los aprendices del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista y pasantes universitarios. De estos individuos, respondieron inicialmente a manera de piloto 10 trabajadores, la encuesta 33 personas, conformando entonces la muestra de la investigación, sólo 1 persona no contestó la encuesta, esto representa un 3% de mortalidad muestral. De la prueba piloto, el 53% de la muestra está compuesta por hombres y el 47% de la muestra fueron mujeres. A su vez, el promedio de edad de los encuestados fue de 28 años de edad. Por otra parte, los resultados demostraron que los años de antigüedad de los encuestados dentro de la compañía eran en promedio de un año. Y su vez, los que tuvieron mayor índice de participación fueron los especialistas con grado de instrucción Licenciatura.

En el presente capítulo más adelante se presentan los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos a una muestra de 33 personas de origen venezolano que está conformada por los colaboradores de la empresa TodoTicket, con la finalidad cumplir lo establecido en el objetivo de investigación. Los datos fueron manejados en el programa estadístico SPSS-Versión 22.

En primer lugar las autoras realizaron una prueba piloto la cual se ejecutó a un grupo determinado de 10 trabajadores de la empresa a fin de validar si en la misma existía Liderazgo Transformacional y a su vez medir mediante el Alfa de Cronbach para verificar la validez de cada instrumento.

El Alfa de Cronbach fue calculado utilizando las dimensiones correspondientes al Liderazgo Transformacional y la Motivación expresada en FIRO-B® a fin de conocer su

nivel de fiabilidad en la presente investigación, en este sentido se presentan a continuación los valores obtenidos en el presente estudio:

Tabla Nº6: Estadísticos de Fiabilidad del Instrumento Liderazgo Transformacional Prueba Piloto

Alfa de Cronbach
0,954

Tabla Nº7: Estadísticas de Fiabilidad Motivación FIRO-B® Prueba Piloto

Alfa de Cronbach
0,908

Tabla Nº8: Estadísticos de Fiabilidad del Instrumento Liderazgo Transformacional Prueba Final

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,957	20

Tabla Nº 9: Estadísticas de Fiabilidad Motivación FIRO-B® Prueba Final

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,908	54

Análisis de resultado de la prueba piloto

A continuación, se presentan los resultados de la prueba piloto realizada en base a las variables sociodemográficas y las dimensiones que abarcan el Liderazgo Transformacional, posteriormente se presentan los resultados de la motivación en su categoría manifiesto/deseado expresada en FIRO-B® para medir la relación que hay entre ambas variables.

De acuerdo con el estadístico descriptivo se obtuvo que de las 10 personas consideradas para esta fase: las edades están comprendidas entre 20 y 41 años, con una media de edad de 30 años en los participantes.

Ahora bien, con respecto a la variable antigüedad, de acuerdo con los resultados obtenidos, los encuestados presentan una media de 6 meses laborando en la organización y el rango va desde 0 hasta 1 año, sólo se encuentra una persona de las diez que tiene más de un año en la organización.

En cuanto al cargo y al grado de instrucción tenemos que existe un 50% de personas que laboran bajo el cargo de especialista siendo esta la moda de la variable. Le sigue un 40% que corresponde al cargo de analista y finalmente un 10% que fueron coordinadores.

A su vez, se pudo observar que el mayor porcentaje de las personas encuestadas bajo la prueba piloto son licenciados en un 80%. Le sigue TSU y Bachiller en un 10% cada uno.

La prueba piloto fue aplicada a 5 hombres y 5 mujeres conformando el 100% de la muestra que se realizó en los 10 empleados de TodoTicket, 2004, C. A.

El alfa de Cronbach fue calculado utilizando las dimensiones correspondientes al Liderazgo Transformacional y a la motivación FIRO-B®.

A continuación se presentan los resultados de la prueba piloto con respecto a las dos variables del estudio englobando las medias, moda y la desviación estándar. Siendo los resultados finales, los siguientes:

Tabla Nº 10: Tabla Resumen de la Prueba Piloto

	Media	Moda	D.E	CV %
Liderazgo				
Influencia Idealizada	4,45	5	0,68	15
Motivación	4,42	5	0,68	15
Consideración Individualizada	4,25	5	0,85	20
Estimulación Intelectual	4,28	5	0,71	17
Motivación				
Afiliación Deseada	4,21	4	0,61	14
Afiliación Manifiesta	4,21	4	0,7	17
Control Deseado	1,91	1	0,8	42
Control Manifiesto	4,16	4	0,63	15
Afecto Deseado	3,1	3	0,57	18
Afecto Manifiesto	3,77	5	0,71	19

De acuerdo con la tabla Nº 5, la escala de medición del instrumento, quiere decir que los colaboradores consideran que existe una tendencia de influencia idealizada en sus líderes, en este caso supervisor directo con una media de 4.45, la desviación estándar calculada fue de 0,680 y un coeficiente de variación de 15% lo que indica que existe un bajo grado de homogeneidad en los datos, de acuerdo con (Chou, 1992, págs. 58-59) "comparar variabilidades es más eficiente con el CV calculado para cada conjunto de datos considerado". Ya que usar sólo la desviación estándar no tiene una interpretación intuitivamente obvia. Para usar la desviación estándar se debe usar una regla, los datos deben ser grandes y además tener una distribución normal. Es decir, la media más la desviación sólo tendrá incluido sólo el 68% de las mediciones; dos desviaciones tendrá incluido el 95% de las mediciones; tres desviaciones incluiría aproximadamente el 100% de los mediciones y estas consideraciones aun no permiten indicar un grado de variabilidad alta, media o baja. Para finalizar con una media de 4,45 en una escala del 1 al 5, un 89% de las respuestas fueron que siempre o con cierta frecuencia su líder presenta rasgos de influencia idealizada con respecto a la variable Liderazgo Transformacional y en el rango total de puntajes con un mínimo de 12 puntos y un máximo de 60 puntos corresponde a 53,6.

Ahora bien, en la dimensión de Motivación/Inspiración, la media es de 4,42 y la moda es de 5. En este sentido, se pudo afirmar que los colaboradores opinaron con un índice alto que el líder transmite inspiración/motivación de acuerdo a lo arrojado por el instrumento. La desviación estándar de esta dimensión es de 0,66 y un CV de 15% lo que indica baja dispersión en los datos de acuerdo con lo expuesto por (Chou, 1992)

Para finalizar con una media de 4,42 en una escala del 1 al 5, un 88% de las respuestas fueron que siempre o con cierta frecuencia su líder presenta rasgos de Inspiración/Motivación con respecto a la variable Liderazgo Transformacional y en el rango total de puntajes con un mínimo de 4 puntos y un máximo de 20 puntos corresponde a 18 puntos.

Con respecto a la dimensión Consideración Individualizada la media fue de 4,25 y la moda igual a 5. Lo cual indica que los colaboradores sienten con cierta frecuencia que su supervisor cumple con la categoría de consideración individualizada. La desviación estándar es de 0,85 y el CV de 20% lo que indica homogeneidad en los datos de acuerdo con lo expuesto por (Chou, 1992)

Con una media de 4,25 en una escala del 1 al 5, indicando que un 85% de las respuestas fueron que siempre o con cierta frecuencia su líder presenta rasgos de Consideración Individualizada con respecto a la variable Liderazgo Transformacional y en el rango total de puntajes con un mínimo de 4 puntos y un máximo de 20 puntos corresponde a 17 puntos.

En la dimensión Estimulación Intelectual, la media de 4,28 y la moda fue 5. Lo cual sigue presenta la continuidad de las dimensiones anteriores, esto indica que con frecuencia los colaboradores identifican este rasgo en su líder. Es decir, sienten que el supervisor tiende a estimularlos intelectualmente. A su vez, la desviación estándar fue de 0,71 y el CV de 17% lo que indica baja dispersión en los datos de acuerdo con lo expuesto por (Chou, 1992)

Para finalizar con una media de 4,28 en una escala del 1 al 5, el 86% de las respuestas demostraron que siempre o con cierta frecuencia el líder demuestra Estimulación intelectual con respecto a la variable transformacional y el rasgo total de puntajes con un mínimo de 4 puntos y un máximo de 20 puntos que corresponden a 17,1 puntos.

Mediante lo expuesto anteriormente se pudo obtener como resultado para esta prueba piloto que en base a los 10 participantes y sus respuestas reflejadas, es posible afirmar que existe una presencia importante de las dimensiones de la variable Liderazgo Transformacional, lo cual podría indicar que este se evidencia en la organización.

En cuanto a las dimensiones de Motivación, es importante destacar que en la primera, es decir, Afiliación Deseada la media fue de 4,21, la moda correspondiente a este ítem fue de 4 y por otra parte la desviación estándar resultó ser de 0,61 y el CV 14% lo que indica bajo grado de dispersión en los datos de acuerdo con lo expuesto por (Chou, 1992)

Con una media de 4,21 en una escala del 1 al 5 y el 84,2% de las respuestas obtenidas demostraron que "siempre" o "con cierta frecuencia" los trabajadores presentan afiliación deseada con respecto a la variable motivación y en el rango total de puntajes con un mínimo de 9 puntos y un máximo de 45 se obtuvieron 37,9 puntos.

En cuanto a Afiliación Manifiesta, la media fue de 4,21, la moda correspondiente a este ítem fue de 4 y, a su vez la desviación estándar proporcionó un valor de 0,7 y el CV un 17% que como se ha indicado anteriormente, existe un nivel bajo de dispersión en los datos de acuerdo con lo expuesto por (Chou, 1992)

Con una media de 4,21 en una escala del 1 al 5 el 84,4% de las respuestas obtenidas demostraron que siempre o con cierta frecuencia los trabajadores presentan afiliación manifiesta con respecto a la variable motivación y en el rango total de puntajes con un mínimo de 9 puntos y un máximo de 45 se obtuvieron 38 puntos.

En cuanto a Control Deseado, de acuerdo con la tabla Nº 5, la media fue de 1,91, la moda correspondiente a este ítem fue de 1 y la desviación estándar de proporcionó un valor de 0,8. El CV fue de 42% lo que significa que existe un nivel intermedio de dispersión en los datos de acuerdo con lo expuesto por (Levin & Rubin, 2010) quienes indican que un coeficiente de variación inferior a 30% determina que la media es bastante coherente y no hay un alto nivel de variabilidad en los datos. Con una media de 1,91 en una escala del 1 al 5 el 61,8% de las respuestas obtenidas demostraron que nunca y muy rara vez los trabajadores presentan rasgos de control deseado con respecto a la variable motivación y en el rango total de puntajes con un mínimo de 9 puntos y un máximo de 45 se obtuvieron 17,2 puntos.

En la dimensión Control Manifiesto, la media fue de 4,16 la moda correspondiente a este ítem fue de 4, y la desviación estándar proporcionó un valor de 0,63. El CV fue de 15% lo cual significa que existe homogeneidad en los datos de acuerdo con lo expuesto por (Chou, 1992) y de acuerdo con hay mayor consistencia en la media calculada. Con una media de 4,16 en una escala del 1 al 5 el 83% de las respuestas obtenidas demostraron que siempre o con cierta frecuencia los trabajadores presentan rasgos de control manifiesto con respecto a la variable motivación y en el rango total de puntajes con un mínimo de 9 puntos y un máximo de 45 se obtuvieron 37,4 puntos.

La siguiente dimensión en la tabla es la de Afecto Deseado, en donde la media fue de 3,1 y la desviación estándar de 0,63. El CV calculado fue de 57% lo que indica que existe un grado de dispersión en los datos de acuerdo con lo expuesto por (Chou, 1992). Para finalizar con una media de 3,10 en una escala del 1 al 5 el 62% de las respuestas obtenidas demostraron que siempre los colaboradores desean que los demás actúen de forma cercana o personal con ellos y por otra parte, los ítems que miden la tendencia a recibir un trato impersonal o frío, los encuestados respondieron que nunca o muy rara vez se identifican con esto. Con una media de 3,1 y en el rango total de puntajes con un mínimo de 9 puntos y un máximo de 45 se obtuvieron 27,9 puntos.

La última dimensión a evaluar es la de Afecto Manifiesto, en donde, un solo ítem mide relaciones frías y distantes y la media de este fue 1. El resto de ítems que mide las relaciones cercanas, la moda fue de 5. La media de la dimensión fue de 3,77, la desviación estándar proporcionó un valor de 0,71 y a su vez, el CV calculado fue de 19% lo que significa que existe un nivel bajo de dispersión en los datos de acuerdo con lo expuesto por (Chou, 1992)

Para finalizar con una media de 3,77 en una escala del 1 al 5 el 75,4% de las respuestas obtenidas indicaron que los porcentajes más altos fueron siempre y nunca, lo que corresponde a que los trabajadores presentan rasgos de afecto manifiesto con respecto a la variable motivación y en el rango total de puntajes con un mínimo de 9 puntos y un máximo de 45 se obtuvieron 33,9 puntos

Para la variable motivación tenemos que se presentan dos planos: manifiesto y deseado para cada dimensión, como se ha mencionado anteriormente, en este sentido se analizó el comportamiento de dichos planos por cada variable de los trabajadores de la organización que participaron como encuestados.

En relación a lo antes expuesto se pudo observar la presencia de necesidad de afiliación tanto manifiesta como deseada por parte de los colaboradores, a su vez se hace presente la disonancia cognoscitiva en cuanto a la dimensión de control, ya que se obtuvieron valores más altos para lo deseado y bajos para manifiesto, finalmente en cuanto a la necesidad de afecto se pudo observar que también existe cierto nivel de disonancia solo que en una escala un poco más intermedia. Finalmente pudiese afirmarse que en la corporación hay rasgos de motivación en los grados de deseado y manifiesto.

Análisis correlacional de los datos de la prueba piloto*:*

Mediante los valores obtenidos para cada una de las variables del presente trabajo de investigación, las cuales son Liderazgo Transformacional y Motivación expresada a través de FIRO-B® y con el fin de dar una visión más amplia de las conclusiones se procedió a estimar la correlación entre las variables ya mencionadas mediante los instrumentos aplicados a los empleados de TodoTicket, realizando el cálculo del coeficiente de Pearson o R^2. De acuerdo a la operacionalización, se correlacionó cada dimensión de Motivación expresada en el FIRO-B® con las dimensiones de Liderazgo Transformacional. El resultado fue que existe una correlación positiva baja de acuerdo con el r^2 o el coeficiente de variación obtenido.

Tabla Nº 11: Resumen del modelo de correlación.

Resumen del Modelo	
R cuadrado	Error estándar de la estimación
0,27	0,49

A continuación se presenta una tabla que se utilizó como referencia para el coeficiente de Pearson:

Tabla Nº 12: Valores de referencia para el Coeficiente de Pearson.

Valor del coeficiente	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,20 a 0,39	Correlación positiva baja
0,40 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,70 a 0,89	Correlación positiva alta
0,90 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: (SPIEGEL M. , 2000) Estadística, Serie de Compendios Schaum, Ed. McGraw-Hill, México.

De acuerdo con los resultados expuestos en la tabla, el coeficiente de Pearson se encuentra en un valor entre 0,20 y 0,39; lo que indica que existe una correlación positiva baja con un valor de 0,27.

Ahora bien, luego del análisis de la prueba piloto avanzamos a la interpretación de resultados de la muestra total de 33 personas que contestaron el instrumento.

Análisis de resultados prueba final

A continuación se presenta se presentan los resultados en base a las variables sociodemográficas y las dimensiones que abarcan el Liderazgo Transformacional, posteriormente se presentan los resultados de la motivación en su categoría manifiesto/deseado expresada en FIRO-B® para medir la relación que hay entre ambas variables.

Tabla Nº13: **Distribución de Sujetos por Edad**

Intervalos de Edad			Frecuencia	%
18	—	22	2	6,06
23	—	27	15	45,45
28	—	32	7	21,21
33	—	37	6	18,18
38		42	3	9,09
Total:			**33**	**100**

De acuerdo con el estadístico descriptivo, se obtuvo que las edades están comprendidas entre 20 y 41 años, con una media de individuos de 29 años, reflejando una mediana de 27, además se tiene que el 72,72% de los encuestados tienen edad inferior o igual a 32 años, es decir población muy joven según la tabla N°13.

Tabla Nº 14: Antigüedad en la Organización (Meses/Años)

Intervalos de Antigüedad			Frecuencia	%
0	—	1	25	75,75
2	—	3	7	21,21
4		9	1	3,03
	Total:		**33**	**100**

Ahora bien, en la variable Antigüedad, de acuerdo con los resultados obtenidos, con un 76% los encuestados presentan una media de 1 año laborando en la organización de acuerdo con la tabla Nº 14.

Tabla Nº 15: Distribución de Cargos de Encuestados

Cargos	Frecuencia	%
Analista	10	30,30
Asesor	1	3,03
Coordinador	3	9,09
Diseñador Gráfico	1	3,03
Especialista	13	39,39
Gerente	2	6,06
Oficinista	1	3,03
Recepcionista	1	3,03
Supervisor de Finanzas	1	3,03
Total	**33**	**100**

En cuanto al cargo tenemos que de acuerdo con la tabla Nº15 existe un 39,4% personas que laboran bajo el cargo de especialistas. Le sigue un 30,3% que corresponde al cargo de analista, 9% son coordinadores, un 6% fueron los gerentes y finalmente un 12% que corresponde a los cargos de diseñador gráfico, oficinista, recepcionista y supervisor de finanzas, siendo uno de cada cargo quienes respondieron la encuesta

Tabla Nº16: Grado de Instrucción de los Trabajadores

Grado de Instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Bachillerato	1	3,03
TSU	4	12,12
Licenciado	26	78,79
Posgrado	2	6,06
Total	**33**	**100**

Por otra parte, en el grado de instrucción en la tabla Nº 16, se pudo observar que el mayor porcentaje de las personas encuestadas son de estudios de tercer y cuarto nivel con un 84,85% (28) para que luego le siga el 12% de la muestra que son TSU (4) y para terminar cantidad de personas que representa el 3% entre bachilleres y menor grado educativo (1). Lo cual indica lo relevante del nivel educativo lo cual se corresponde con los niveles analíticos y de criterio profesional en la toma de decisiones.

Tabla Nº 17 Distribución de la población por Género

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	17	51,5
Femenino	16	48,5
Total	**33**	**100**

Para concluir con las variables sociodemográficas, encontramos que de acuerdo con la tabla Nº 17, las autoras aplicaron el instrumento en un 51,5% de hombres y 48,5% de mujeres abarcando el 100% de la muestra para un total de encuestas que realizaron 33 empleados de la organización.

Variable Liderazgo Transformacional

A continuación se presentan los resultados de la variable de Liderazgo Transformacional, la cual se midió en las cuatro dimensiones de la misma (Influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual y estimulación intelectual) con un coeficiente de variación de 19% lo cual evidencia una coherencia en la baja variabilidad de las respuestas obtenidas.

Dimensión Influencia idealizada

Los resultados reflejados en la presente investigación referentes a la dimensión influencia idealizada se reflejan en la tabla Nº 18

Tabla Nº18: Resultados Obtenidos para la Dimensión: Influencia Idealizada

ITEMS	Media	Moda	Desviación estándar	Desviación E. Dimensión	Media Dimensión	C.V Dimensión
6 Expresa sus valores y creencias más importantes	4,24	4	0,83			
9 Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista	4,09	5	0,94			
10 Me siento orgulloso de trabajar con él/ella	4,24	4	0,75			
13 Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas	4,18	4	0,8			
14 Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace	4,42	5	0,83	**0,79**	**4,19**	**19%**
18 Es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo	3,94	5	0,9			
21 Actúa de modo que se gana mi respeto	4,42	5	0,72			
23 Toma en consideración las consecuencias morales y éticas	4,39	4	0,6			
25 Se muestra confiable y seguro	4,18	4	0,73			

26 Construye una visión motivada del futuro	4,06	4	0,67			
34 Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	3,97	5	0,68			
36 Expresa confianza en que se alcanzarán las metas	4,12	5	1,02			

Tabla Nº19: Distribución de Frecuencias y Porcentajes de Influencia Idealizada (I)

	ITEM 1		ITEM 2		ITEM 3		ITEM 4		ITEM 5		ITEM 6	
Muy rara vez	02	06%	02	06%	01	03%	02	06%	02	06%	03	09%
A veces	02	06%	07	21%	03	09%	02	06%	01	03%	08	24%
Con cierta frecuencia	15	46%	10	31%	16	49%	17	52%	11	33%	10	30%
Siempre	14	42%	14	42%	13	39%	12	36%	19	58%	12	36%
Total	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**

Tabla Nº20 Distribución de Frecuencias y Porcentajes de Influencia Idealizada (II)

	ITEM 7		ITEM 8		ITEM 9		ITEM 10		ITEM 11		ITEM 12	
Nunca									1	3%	1	3%
Muy rara vez							2	7%	1	3%	2	6%
A veces	4	12%	2	6%	7	22%	5	15%	8	24%	3	9%
Con cierta frecuencia	11	33%	16	48%	13	39%	15	45%	11	33%	13	39%
Siempre	18	55%	15	46%	13	39%	11	33%	12	36%	14	42%
Total	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**

De acuerdo con la Tabla Nº18 se obtuvo una media de la dimensión de 4,19 y una moda de 5. De acuerdo con la escala de medición del instrumento, los colaboradores consideran que existe una tendencia de influencia idealizada en sus líderes, en este caso supervisor directo. Por otro lado, la desviación estándar fue de 0,79 y el C.V fue de 19% lo que indica que existe homogeneidad en los datos (Chou, 1992)

Con una media de 4,19 en una escala del 1 al 5, un 84% de las respuestas fueron que siempre o con cierta frecuencia su líder presenta rasgos de influencia idealizada con respecto a la variable Liderazgo Transformacional y en el rango total de puntajes con un mínimo de 12 puntos y un máximo de 60 puntos corresponde a 50,27.

Dimensión Inspiración/Motivación

Los resultados reflejados en la presente investigación referentes a la dimensión inspiración/motivación se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla Nº21: Resultados Obtenidos para la Dimensión: Inspiración/Motivación

ITEMS	Media	Moda	Desviación estándar	Desviación E. Dimensión	Media Dimensión	CV Dimensión
9 Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista	4,09	5	0,94			
13 Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas	4,18	4	0,8	**0, 86**	**4,11**	**21%**
26 Construye una visión motivada del futuro	4,06	4	0,67			
36 Expresa confianza en que se alcanzarán las metas	4,12	5	1,02			

Tabla Nº22: Distribución de Frecuencias y Porcentajes en relación a Inspiración/Motivación

	ITEM 1		**ITEM 2**		**ITEM 3**		**ITEM 4**	
Nunca							**1**	**30**
Muy rara vez	2	6%	2	6%	2	6%	2	6%
A veces	7	21%	2	6%	5	15%	3	9%
Con cierta frecuencia	10	30%	17	51%	15	45%	13	39%
Siempre	14	42%	12	36%	11	33%	14	42%

Total	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**

En esta variable de acuerdo con la tabla Nº 21, la media es de 4,11, la moda es de 5. En este sentido se observar que los colaboradores opinaron con un índice alto que el líder transmite inspiración/motivación de acuerdo a lo reflejado en el instrumento. La desviación estándar de esta dimensión es de 0,85 y el CV fue de 21% lo que indica que existe un bajo nivel de dispersión en los datos de acuerdo con lo expuesto por (Chou, 1992)

Para finalizar con una media de 4,11 en una escala del 1 al 5, un 82% de las respuestas fueron que siempre o con cierta frecuencia su líder presenta rasgos de Inspiración/Motivación con respecto a la variable Liderazgo Transformacional y en el rango total de puntajes con un mínimo de 4 puntos y un máximo de 20 puntos corresponde a 16,45 puntos.

Dimensión Consideración individualizada

Tabla Nº23: Resultados Obtenidos para la Dimensión: Consideración Individualizada

ITEMS	Media	Moda	Desviación estándar	Desviación E. Dimensión	Media Dimensión	**CV**
15 Dedica tiempo a enseñar y orientar	3,91	5	1,01	**0,82**	**3,93**	**21%**
19 Me trata como un individuo y no sólo como un miembro del grupo	4,24	4	0,7			
29 Considera que mis necesidades, habilidades y aspiraciones son únicas	3,45	4	0,5			
31 Me ayuda a desarrollar fortalezas	4,12	5	0,66			

Tabla Nº24: Distribución de Frecuencias y Porcentajes de Consideración Individualizada

	ITEM 1		ITEM 2		ITEM 3		ITEM 4	
Nunca							1	3%
Muy rara vez	3	9%	1	3%				
A veces	9	27%	4	12%	6	18%	7	21%
Con cierta frecuencia	9	27%	14	42%	16	48%	11	33%
Siempre	12	36%	14	42%	11	33%	14	42%
Total	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**

En esta dimensión, de acuerdo con lo expuesto en la tabla (Nº23), La media es de 3,93, la moda es igual a 5, lo cual indica que los colaboradores sienten con cierta frecuencia que su supervisor cumple con la categoría de consideración individualizada. La desviación estándar es de 0,82 y un CV de 21% lo que indica que hay homogeneidad en los datos de acuerdo con lo expuesto por (Chou, 1992) Existe un 63% de los encuestados que sus respuestas se encuentran por encima de la media con respecto a la tendencia de Liderazgo Transformacional.

Con una media de 3,93 en una escala del 1 al 5, indicando que un 79% de las respuestas fueron que siempre o con cierta frecuencia su líder presenta rasgos de Consideración Individualizada con respecto a la variable Liderazgo Transformacional y en el rango total de puntajes con un mínimo de 4 puntos y un máximo de 20 puntos corresponde a 15,73 puntos.

Dimensión Estimulación Intelectual

Para finalizar con las dimensiones de Liderazgo Transformacional, la dimensión de estimulación intelectual demostró los siguientes resultados.

Tabla Nº25: Resultados Obtenidos para la Dimensión: Estimulación Intelectual

ITEMS	Media	Moda	Desviación estándar	Desviación E. Dimensión	Media Dimensión	CV Dimensión
2 Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son aplicables o válidos.	4	4	0,7			
8 Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas	4,09	4	0,91	**0,85**	**4,07**	**21%**
30 Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	3,94	4	0,93			
32 Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo	4,24	4	0,9			

Tabla Nº26: Distribución de Frecuencias y Porcentajes de Estimulación Intelectual

	ITEM 1		**ITEM 2**		**ITEM 3**		**ITEM 4**	
Nunca					1	3	1	3%
Muy rara vez			3	9%	9	27%	1	3%
A veces	8	24%	3	9%			1	3%
Con cierta frecuencia	17	51%	15	45%	13	39%	16	48%
Siempre	8	24%	12	36%	10	30%	14	42%
Total	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**

De acuerdo con la tabla Nº 25, la media de 4,07, moda es igual a 4, lo cual sigue en continuidad con las dimensiones anteriores, esto indica que con frecuencia los

colaboradores identifican este rasgo en su líder. Es decir, sienten que el supervisor tiende a estimularlos intelectualmente. A su vez, la desviación estándar es de 0,85 y un CV de 21% que indica que existe homogeneidad en los datos de acuerdo con lo expuesto por (Chou, 1992)

Para finalizar con una media de 4,07 en una escala del 1 al 5, el 81% de las respuestas demostraron que con cierta frecuencia el líder demuestra Estimulación intelectual con respecto a la variable transformacional y el rasgo total de puntajes con un mínimo de 4 puntos y un máximo de 20 puntos que corresponden a 16,27 puntos.

Tabla Nº27: Análisis General de la Variable Liderazgo Transformacional

Media	Moda	D.E	C.V
4,11	5	0.8	19%

Para concluir la variable de Liderazgo Transformacional, de acuerdo con la tabla anterior (Nº 27), se demuestra que la media de la variable es de 4,11, lo cual representa que existe un 82% orientación al Liderazgo Transformacional por parte de los supervisores de acuerdo a lo que respondieron sus colaboradores. Por otra parte, la desviación estándar es de 0,8 lo cual quiere decir que los datos poseen un índice de dispersión medio. Esto indica que existe una tendencia orientada media entre la heterogeneidad y la homogeneidad de los datos en lo que se refiere a la cohesión de las respuestas. A su vez, el coeficiente de variación indica coherencia debido a que tiene un valor bajo representado por el 19%, lo que indica baja dispersión en los datos.

Variable Motivación FIRO-B®

Para analizar la variable motivación se utilizó el instrumento FIRO-B® el cual presentó un coeficiente de variación del 22% y consta de tres dimensiones, las cuales se dividen en 6 planos en total tomando en cuenta lo deseado y lo manifiesto de cada una de las dimensiones, adicionalmente cada una de ellas consta de 9 ítems.

Dimensión Afiliación Deseada

Mediante los resultados recolectados en la presente investigación se presentan en la siguiente tabla los valores correspondientes:

Tabla Nº28: Resultados Obtenidos de la Dimensión: Afiliación Deseada

ITEMS	Media	Moda	Desviación estándar	Desviación E. Dimensión	Media Dimensión	CV Dimensión
28 Me gusta que me inviten	4,15	4	0,83			
31 Me gusta que la gente me invite a participar en sus actividades	4,21	4	0,7			
34 Me gusta que la gente me influya en sus actividades	4,21	4	0,69			
37 Me gusta que la gente me pida participar en sus conversaciones	4,18	4	0,72			
39 Me gusta que la gente me invite a participar en sus actividades	4,06	4	0,7			
42 Me gusta que la gente me invite	4,09	4	0,76	**0,72**	**4,11**	**18%**
45 Me gusta que los demás me inviten a participar en sus actividades	4	4	0,75			
48 Me gusta que la gente me incluya en sus actividades	4,03	4	0,68			
51 Me encanta que los demás me llamen para estar con ellos	4,09	4	0,67			

Tabla Nº29: Distribución de Frecuencias y Porcentajes de Necesidad de Afiliación Deseada

	ITEM 1		ITEM 2		ITEM 3		ITEM 4		ITEM 5		ITEM 6		ITEM 7		ITEM 8		ITEM 9	
Nunca																		
Muy rara vez	01	03%					01	3%										
A veces	06	18%	06	18%	05	15%	03	9%	07	21%	08	24%	09	27%	07	21%	06	18%
Con cierta frecuencia	13	39%	14	42%	16	48%	18	54%	17	51%	14	42%	15	45%	18	54%	18	54%
Siempre	13	39%	13	39%	12	36%	11	33%	09	27%	11	33%	09	27%	8	24%	09	27%
Total	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**

En esta dimensión, de acuerdo con la Tabla Nº28, la media obtenida fue de 4,11, la moda correspondiente a este ítem fue de 4. Por otra parte la desviación estándar resultó ser de 0,71 y el CV calculado fue de 18% lo que indica baja dispersión en los datos de acuerdo con lo expuesto por (Chou, 1992).

Con la media obtenida de 4,11 en una escala del 1 al 5 el 81% de las respuestas obtenidas demostraron que los trabajadores presentan rasgos de afiliación deseada, esto corresponde con la variable motivación. En este orden de ideas también es importante mencionar que el rango total de puntajes donde el mínimo son 9 puntos y el máximo 45 se obtuvieron 37,03 puntos, lo cual hace referencia a un relativamente alto.

Dimensión Afiliación Manifiesta

En cuanto a los valores correspondientes a la dimensión de afiliación manifiesta se presentaron en la tabla presentada a continuación:

Tabla Nº30: Resultados Obtenidos de la Dimensión: Afiliación Manifiesta

ITEMS	Media	Moda	Desviación estándar	Desviación E. Dimensión	Media Dimensión	CV Dimensión
1 Intento estar con la gente	3,94	3	0,89	**0,78**	**4,04**	**19%**
3 Me integro en grupos	4,27	5	0,8			
5 Tiendo a unirme a organizaciones sociales cuando tengo la posibilidad	4,03	4	0,7			

7 Intento que me incluyan en actividades de carácter social	4,18	4	0,72			
9 Intento incluir a otras personas en mis planes	4,12	5	0,8			
11 Procuro estar rodeado/a de gente	4,18	5	0,8			
13 Cuando la gente hace algo junta intento unirme	4,03	4	0,78			
15 Evito quedarme solo/a	3,61	4	0,77			
16 Intento participar en actividades grupales	4,03	4	0,8			

Tabla Nº31: Distribución de Frecuencias y Porcentajes de Afiliación Manifiesta

	ITEM 1		**ITEM 2**		**ITEM 3**		**ITEM 4**		**ITEM 5**		**ITEM 6**		**ITEM 7**		**ITEM 8**		**ITEM 9**	
Nunca																		
Muy rara vez			01	03%											02	06%		
A veces	14	42%	4	12%	09	27%	06	18%	09	27%	09	27%	10	30%	13	39%	10	30%
Con cierta frecuencia	7	21%	13	39%	14	42%	15	45%	11	33%	09	27%	12	36%	14	42%	12	36%
Siempre	12	36%	15	45%	10	30%	12	36%	13	39%	15	45%	11	33%	04	12%	11	33%
Total	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**

En esta dimensión, la media fue de 4,04, la moda correspondiente a este ítem fue de 4. A su vez la desviación estándar proporcionó un valor de 0,78 y el coeficiente de variación fue de 19%, los que indica que existe homogeneidad en los datos (Chou, 1992) (Ver tabla Nº 30). De igual manera en esta dimensión en el plano manifiesto indica valores absolutos altos para la escala con máximo de 5.

La media de 4,04 en una escala del 1 al 5 el 81% de las respuestas obtenidas demostraron que los trabajadores presentan rasgos de afiliación manifiesta, esto

corresponde con la variable motivación. En este orden de ideas también es importante mencionar que el rango total de puntajes donde el mínimo son 9 puntos y el máximo 45 se obtuvieron 36,39 puntos, lo cual hace referencia a un relativamente alto.

Tabla Nº32: Análisis general de Necesidad de Afiliación

MEDIA AFILIACIÓN DESEADA	MEDIA AFILIACIÓN MANIFIESTA	DE AFILIACIÓN DESEADA	DE AFILIACIÓN MANIFIESTA	CV AFILIACIÓN DESEADA	CV AFILIACIÓN MANIFIESTA
4,11	4,04	0,72	0,78	18%	19%
4,08		**0,75**		**18%**	

De acuerdo con la tabla Nº32, la media de la dimensión es de 4,08, esto determina que en un 81% la muestra considera que con cierta frecuencia se sienten motivados en cuanto a la afiliación. Por otra parte, la desviación estándar es de 0,75 y el CV de la dimensión fue de 18%, lo que indica que existe homogeneidad en los datos de acuerdo con lo expuesto por (Chou, 1992)

Dimensión: Control Deseado

Tabla Nº33: Resultados Obtenidos de la Dimensión: Control Deseado

ITEMS	Media	Moda	Desviación estándar	Desviación E. Dimensión	Media Dimensión	CV Dimensión
2 Dejo que otros decidan por mí qué hacer	1,67	1	0,73	**0,77**	**1,88**	**41%**
6 Permito que los demás influyan en mis actividades	2,03	2	0,72			
10 Dejo que otras personas controlen mis acciones	1,91	1	1			

14 Me dejo influir fácilmente por la gente	2,03	2	0,81			
18 Dejo que otros decidan qué hacer	2,21	1	1,1			
20 Permito que otros se encarguen de hacer las cosas	2,24	3	0,8			
22 Dejo a los demás influir en mis acciones	1,73	2	0,67			
24 Permito que controlen mis acciones	1,39	1	0,5			
26 Me dejo guiar fácilmente	1,67	2	0,64			

Tabla Nº34: Distribución de Frecuencias y Porcentajes de Control Deseado

	ITEM 1		**ITEM 2**		**ITEM 3**		**ITEM 4**		**ITEM 5**		**ITEM 6**		**ITEM 7**		**ITEM 8**		**ITEM 9**	
Nunca	16	49%	08	24%	17	51%	10	30%	11	33%	07	21%	13	39%	21	63%	14	42%
Muy rara vez	12	36%	16	48%	04	12%	12	36%	10	30%	12	36%	16	48%	11	33%	16	48%
A veces	05	15%	09	27%	10	30%	11	33%	09	27%	13	39%	04	12%	01	03%	03	09%
Con cierta frecuencia					02	06%			03	03%	01	03%						
Siempre																		
Total	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**

En esta dimensión, la media obtenida fue de 1,88, la moda correspondiente a este ítem fue de 1 y la desviación estándar de proporcionó un valor de 0,77 y un CV de 41% lo que indica que no existe tanta variabilidad en los datos de acuerdo con lo expuesto por (Chou, 1992) (Ver tabla Nº33). Es un grupo con cierto grado de autonomía en la acción que no deja controlarse fácilmente.

Para finalizar con la media obtenida de 1,88 en una escala del 1 al 5 el 37,6% de las respuestas obtenidas demostraron que los trabajadores presentan rasgos de control deseado,

las cuales corresponden a la variable motivación. En este orden de ideas también es importante mencionar que el rango total de puntajes donde el mínimo son 9 puntos y el máximo 45 se obtuvieron 16,88 puntos, lo cual hace referencia a un puntaje medio bajo, lo cual caracteriza a un grupo de independientes o de autónomos.

Dimensión Control Manifiesto

A continuación se presenta la tabla con los valores obtenidos de las respuestas de los empleados de la empresa para la dimensión control manifiesto.

Tabla Nº35: Resultados Obtenidos de la Dimensión: Control Manifiesto

ITEMS	Media	Moda	Desviación estándar	Desviación E. Dimensión	Media Dimensión	CV Dimensión
30 Intento influir en las acciones de los demás	4,36	5	0,69			
33 Procuro hacerme cargo de las cosas cuando estoy con gente	4,33	4	0,73			
36 Intento que los demás hagan las cosas como yo he dicho	3,94	4	0,74			
41 Procuro ser una persona dominante cuando estoy con la gente	3,91	4	0,76			
47 Intento influir en las conductas de los demás	4,06	4	0,7	**0,69**	**4,14**	**17%**
50 Procuro hacerme cargo de las cosas cuando estoy con los demás	4,15	4	0,61			
53 Intento que los demás hagan las cosas tal y como yo quiero	4,33	4	0,64			
54 Cuando estoy con los demás	4,24	4	0,66			

prefiero estar al cargo de lo que se trate			

Tabla Nº36: Distribución de Frecuencias y Porcentajes de Control Manifiesto

	ITEM 1		ITEM 2		ITEM 3		ITEM 4		ITEM 5		ITEM 6		ITEM 7		ITEM 8		ITEM 9	
Nunca																		
Muy rara vez			01	3%	01	03%											01	03%
A veces	04	12%	02	7%	07	21%	11	33%	09	27%	07	21%	04	12%	03	09%	01	03%
Con cierta frecuencia	13	39%	15	45%	18	54%	14	42%	16	48%	17	51%	20	60%	16	48%	20	60%
Siempre	16	48%	15	45%	07	21%	08	24%	08	24%	09	27%	09	27%	14	42%	11	33%
Total	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**

En esta dimensión, la media fue de 4,14 la moda correspondiente a este ítem fue de 4 y la desviación estándar proporcionó un valor de 0,69 y el CV calculado fue de 17% lo que indica que existe homogeneidad en los datos de acuerdo con lo expuesto por (Chou, 1992) (ver tabla Nº35). Se caracteriza este grupo de personas como fuerte orientación al poder o en todo caso al control.

Con la media obtenida de 4,14 en una escala del 1 al 5 el 83% de las respuestas obtenidas demostraron que los trabajadores presentan rasgos de control manifiesto, las cuales corresponden a la variable motivación. En este orden de ideas también es importante mencionar que el rango total de puntajes donde el mínimo son 9 puntos y el máximo 45 se obtuvieron 37,30 puntos, lo cual hace referencia a un puntaje alto.

Tabla Nº37: Cuadro General de la Dimensión Control

MEDIA CONTROL DESEADO	MEDIA CONTROL MANIFIESTO	DESVIACIÓN E. CONTROL DESEADO	DESVIACIÓN E. CONTROL MANIFIESTO	CV CONTROL DESEADO	CV CONTROL MANIFIESTO
1,88	4,14	0,77	0,69	41%	17%
3,01		**0,73**		**29%**	

De acuerdo con la tabla Nº37, la media de la dimensión es de 3,08, esto debido a que en la dimensión de control deseado los puntajes son bajos ya que se encuentran entre

Nunca y Muy rara vez en la escala del 1 al 5 lo cual refiere que los colaboradores no desean ser controlados pero en la dimensión de control manifiesto la media se encuentra en con cierta frecuencia, lo que significa que los encuestados expresan control. Por otra parte, la desviación estándar es de 0,73 y el CV calculado fue de 29% lo que indica que existe homogeneidad en los datos de acuerdo con lo expuesto por (Chou, 1992)

Dimensión Afecto Deseado

Se presenta a continuación la tabla con los resultados obtenidos para la dimensión de afecto deseado.

Tabla Nº38: Resultados Obtenidos de la Dimensión: Afecto Deseado

ITEMS	Media	Moda	Desviación estándar	Desviación E. Dimensión	Media Dimensión	CV Dimensión
29 Me gusta que actúen de forma cercana y personal conmigo	4,3	4	0,59			
32 Me gusta que los demás se relacionen conmigo amistosamente	4,33	5	0,81			
35 Me gusta que le gente se relacione conmigo de forma fría y distante	1,24	1	0,43			
38 Me gusta que la gente actúe amistosamente conmigo	4,27	5	0,81	**0,64**	**3,04**	**21%**
40 Prefiero que la gente actúe de forma impersonal conmigo	1,52	1	0,67			
43 Me gusta que la gente se relacione de forma cercana para conmigo	4,33	5	0,69			
46 Me gusta que la gente actúe de	1,45		0,56			

forma fría y distante hacia mi persona		1				
49 Me gusta que los demás se porten amistosamente conmigo	4,64	5	0,54			
52 Me gusta que la gente se relacione de forma distante conmigo	1,24	1	0,43			

Tabla Nº39 Tabla de Distribución de Frecuencias y Distribuciones de Afecto Deseado

	ITEM 1		ITEM 2		ITEM 3		ITEM 4		ITEM 5		ITEM 6		ITEM 7		ITEM 8		ITEM 9	
Nunca					25	75%			19	57%			19	57%			25	76%
Muy rara vez					08	24%			11	33%			13	39%			08	24%
A veces	02	06%	07	21%			07	21%	03	9%	04	12%	01	3%	01	3%		
Con cierta frecuencia	19	58%	08	24%			10	30%			14	42%			10	30%		
Siempre	12	36%	18	54%			16	48%			15	45%			22	67%		
Total	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**

En esta dimensión, la media calculada fue de 3,04, la moda proporcionó un valor de 3 y la desviación estándar de 0,64 y el CV calculado fue de 21% lo que indica coherencia en los datos, existiendo homogeneidad en los mismos de acuerdo con lo expuesto por (Chou, 1992) (ver tabla Nº 38). En términos generales hay conductas ambivalentes en cuanto a formar integración o no aspirarla, ello pudiese generar resultados inconvenientes en las inter relaciones sociales.

De acuerdo con esto, los colaboradores demuestran que han elegido un conjunto de circunstancias en las que se sienten cómodos permitiendo que otras personas le muestren cercanía y apoyo (Sample, 2008). (Ver tabla Nº 39).

Con la media obtenida de 3,04 en una escala del 1 al 5 el 62% de las respuestas obtenidas demostraron que los trabajadores presentan rasgos de afecto deseado los cuales corresponden a la variable motivación. Para entender el alcance de la dimensión es importante destacar las respuestas de los colaboradores expresan que prefieren ser tratadas

de forma personal y cercana. En este orden de ideas también es importante mencionar que el rango total de puntajes donde el mínimo son 9 puntos y el máximo 45 se obtuvieron 27,33 puntos, lo cual hace referencia a un puntaje intermedio.

Dimensión Afecto Manifiesto

Tabla Nº40: Resultados Obtenidos de la Dimensión: Afecto Manifiesto

ITEMS	Media	Moda	Desviación estándar	Desviación E. Dimensión	Media Dimensión	CV Dimensión
4 Intento mantener relaciones estrechas con la gente	4,3	5	0,72			
8 Procuro mantener relaciones cercanas y estrechas con la gente	4,48	5	0,66			
12 Procuro ser amistoso/a con los demás	4,3	5	0,77			
17 Intento ser amistoso/a	4,24	5	0,83			
19 Mis relaciones personales son frías y distantes	1,45	1	0,71	**0,68**	**3,71**	**18%**
21 Intento mantener relaciones amistosas con la gente	4,55	5	0,51			
23 Intento ser cercano y personal	4,58	5	0,71			
25 Actúo de forma fría e impersonal	1,3	1	0,52			
27 Procuro mantener relaciones personales	4,15		0,7			

muy cercanas	5			

Tabla Nº41 Distribución de Frecuencias y Porcentajes de Afecto Manifiesto

	ITEM 1		ITEM 2		ITEM 3		ITEM 4		ITEM 5		ITEM 6		ITEM 7		ITEM 8		ITEM 9	
Nunca									21	64%					24	72%		
Muy rara vez					01	3%	01	03	10	30%					08	24%		
A veces	05	15%	03	9%	03	9%	05	15%	01	3%			04	12%	01	03%	08	24%
Con cierta frecuencia	13	39%	11	33%	14	42%	12	36%	01	3%	15	45%	06	18%			12	36%
Siempre	15	45%	19	57%	15	45%	15	45%			18	54%	23	69%			13	39%
Total	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**	**33**	**100%**

En esta dimensión, la media fue de 3,71, la moda es igual a 4 y la desviación estándar proporcionó un valor de 0,68 y el CV calculado fue de 18%, lo que indica homogeneidad en los datos con baja dispersión entre ellos de acuerdo con lo expuesto por (Chou, 1992) (ver tabla Nº40). Efectivamente, el grupo se consolida en un interés por lo socio afectivo de manera clara.

Para finalizar con la media obtenida de 3,71 en una escala del 1 al 5 el 74% de las respuestas obtenidas demostraron que los trabajadores presentan rasgos de afecto manifiesto con respecto a la variable motivación. Para entender el alcance de la dimensión es importante destacar que en los ítems donde las respuestas se inclinaron entre 1 y 2 porque desean que nunca se les trate de forma indiferente o impersonal y en los ítems que las respuestas se encuentran entre 4 y 5, corresponden a los colaboradores que expresan desear ser tratados personalmente. En este orden de ideas también es importante mencionar que el rango total de puntajes donde el mínimo son 9 puntos y el máximo 45 se obtuvieron 33,36 puntos, lo cual hace referencia a un puntaje relativamente alto.

Tabla Nº42: Análisis de la Dimensión Afecto Deseado y Manifiesto

MEDIA AFECTO DESEADO	MEDIA AFECTO MANIFIESTO	DESVIACIÓN E. AFECTO DESEADO	DESVIACIÓN E. AFECTO MANIFIESTO	CV AFECTO DESEADO	CV AFECTO MANIFIESTO
3,04	3,71	0,64	0,68	21%	18%
3,38		**0,66**		**20%**	

De acuerdo con la tabla Nº42, la media de la dimensión es de 3,38, esto debido a que en los dos planos de afecto refleja que los colaboradores expresan su afecto de modo frecuente, sin embargo, no se sienten cómodos con relaciones frías y distantes lo cual corrobora la necesidad de afecto tanto expresado como deseado. A su vez, la desviación estándar es de 0,66 y el CV de la dimensión fue de 20% lo que indica homogeneidad y coherencia en los datos de acuerdo con lo expuesto por (Chou, 1992)

Tabla Nº43: Análisis General de la Variable Motivación FIRO-B®

Media	Moda	D.E	C.V
3,49	4	0,73	22%

Para concluir la variable de Motivación de acuerdo con la tabla que se presenta a continuación (ver tabla Nº 43) se demuestra que la media de dicha variable es de 3,49, tomando en cuenta todas sus dimensiones y planos, la moda correspondiente fue de 4, la desviación estándar fue de 0,73 y el CV calculado fue de 22% lo que indica consistencia en los datos obtenidos de acuerdo con lo expuesto por (Chou, 1992)

Para la variable de Motivación apoyada en la Teoría del Dr. Schultz, se obtuvo un nivel de confiabilidad bastante alto, lo que indica que los datos obtenidos generan un alto nivel de certeza.

Análisis correlacional prueba final

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la correlación de las variables de la investigación. Mediante este análisis se permitió determinar si existe relación o no entre las variables Liderazgo Transformacional y Motivación Manifiesta y Deseada en FIRO-B® en los empleados de TodoTicket.

De acuerdo a la operacionalización, las autoras relacionaron cada dimensión de la primera variable con cada dimensión de la segunda variable y al final se buscó observar una relación entre la media de la variable Liderazgo con la media de la variable Motivación expresada y a su vez se realizó otra correlación de la media de la variable Liderazgo con la media de la variable Motivación deseada.

A continuación se presenta la tabla Nº44, la cual correlaciona la variable Afiliación deseada con las 4 dimensiones de Liderazgo Transformacional.

Tabla Nº44: Correlación Afiliación Deseada con (Influencia Idealizada, Motivación inspiracional, Consideración individualizada, Estimulación intelectual)

Correlaciones

	Dimensiones	Afiliación Deseada	Influencia Idealizada	Motivación Inspiracional	Consideración Individualizada	Estimulación Intelectual
Pearson	Afiliación Deseada	1,000	0,250	0,195	0,285	0,152
	Influencia idealizada	0,250	1,000	0,923	0,862	0,910
	Motivación Inspiracional	0,195	0,923	1,000	0,827	0,847
	Consideración Individualizada	0,285	0,862	0,827	1,000	0,870
	Estimulación Intelectual	0,152	0,910	0,847	0,870	1,000
Sig.	Afiliación Deseada		0,08	0,139	0,054	0,198
	Influencia idealizada	0,08		0,000	0,000	0,000
	Motivación Inspiracional	0,139	0,000		0,000	0,000
	Consideración Individualizada	0,054	0,000	0,000		0,000
	Estimulación Intelectual	0,198	0,000	0,000	0,000	

Tabla Nº45 Resumen del Modelo de Correlación Afiliación Deseada/Liderazgo Transformacional

Resumen del modelo	
R cuadrado	Error estándar de la estimación
0.20	0,51

En la correlación de la dimensión Afiliación deseada correspondiente a la Variable Motivación con los componentes de Liderazgo Transformacional: Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Consideración individualizada, Estimulación intelectual. De acuerdo con la tabla Nº 43 se demuestra que la variable dependiente (Afiliación Deseada) se relaciona positivamente con las cuatro dimensiones de Liderazgo Transformacional pero con valores muy bajos que de acuerdo, esto evidencia un menor nivel asociativo.

De acuerdo con el coeficiente de determinación la variable de Liderazgo Transformacional, esta explica en un 20% la variación del nivel de motivación en cuanto a la Afiliación Deseada de los empleados de TodoTicket (ver tabla Nº 43).

En cuanto a nivel significancia, la relación entre afiliación deseada con las dimensiones no es tan significativa.

Tabla Nº46: Correlación Afiliación Manifiesta con (Influencia Idealizada, Motivación inspiracional, Consideración individualizada, Estimulación intelectual)

Correlaciones

	Dimensiones	Afiliación Manifiesta	Influencia Idealizada	Motivación Inspiracional	Consideración Individualizada	Estimulación Intelectual
Pearson	Afiliación Manifiesta	1,000	0,47	0,444	0,488	0,356
	Influencia idealizada	0,470	1,000	0,923	0,862	0,910
	Motivación Inspiracional	0,444	0,923	1,000	0,827	0,847
	Consideración Individualizada	0,488	0,862	0,827	1,000	0,870
	Estimulación Intelectual	0,356	0,910	0,847	0,870	1,000
Sig.	Afiliación Manifiesta		0,003	0,005	0,002	0,021
	Influencia idealizada	0,003		0,000	0,000	0,000
	Motivación Inspiracional	0,005	0,000		0,000	0,000
	Consideración Individualizada	0,002	0,000	0,000		0,000
	Estimulación Intelectual	0,021	0,000	0,000	0,000	

Tabla Nº 47: **Resumen del Modelo de Correlación Afiliación Manifiesta/Liderazgo Transformacional**

Resumen del Modelo	
R cuadrado	Error estándar de la estimación
0,23	0,47

En cuanto a la correlación de la dimensión Afiliación Manifiesta de la variable Motivación con los componentes de la variable Liderazgo: Influencia Idealizada, Motivación inspiracional, Consideración individualizada, Estimulación intelectual. En concordancia con la tabla Nº 47 se evidencia que la variable dependiente Motivación en su dimensión (Afiliación Manifiesta) se relaciona positivamente a nivel intermedio con las cuatro dimensiones de Liderazgo Transformacional. Los índices de correlación son: 0,470, 0,444, 0,488, 0,356 respectivamente.

De acuerdo con el coeficiente de determinación la variable de Liderazgo Transformacional sólo explica en un 23% la variación del nivel de motivación en cuanto a la dimensión afiliación manifiesta de los empleados de TodoTicket (ver tabla 47).

En cuanto a nivel significancia, la relación entre afiliación manifiesta con las dimensiones influencia idealizada, motivación inspiracional y consideración individualizada es significativa.

Tabla Nº48: Correlación Control Deseado con (Influencia Idealizada, Motivación inspiracional, Consideración individualizada, Estimulación intelectual)

Correlaciones

	Dimensiones	Control Deseado	Influencia Idealizada	Motivación Inspiracional	Consideración Individualizada	Estimulación Intelectual
Pearson	Control Deseado	1,000	-0,201	-0,162	-0,377	-0,170
	Influencia idealizada	-0,201	1,000	0,923	0,862	0,910
	Motivación Inspiracional	-0,162	0,923	1,000	0,827	0,847
	Consideración Individualizada	-0,377	0,862	0,827	1,000	0,870
	Estimulación Intelectual	-0,17	0,910	0,847	0,870	1,000
Sig.	Control Deseado		0,131	0,184	0,015	0,172
	Influencia idealizada	0,131		0,000	0,000	0,000
	Motivación Inspiracional	0,184	0,000		0,000	0,000
	Consideración Individualizada	0,015	0,000	0,000		0,000
	Estimulación Intelectual	0,172	0,000	0,000	0,000	

Tabla Nº49: **Resumen del Modelo de Correlación Control Deseado/Liderazgo Transformacional**

Resumen del Modelo	
R cuadrado	Error estándar de la estimación
0,25	0,38

En la correlación de la dimensión Control Deseado de la variable Motivación con los componentes de Liderazgo (Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Consideración individualizada, Estimulación intelectual), de acuerdo con la tabla Nº 46 se demuestra que la variable dependiente Motivación en la dimensión (Control Deseado) tiene una relación negativa, es decir, existe una relación inversa entre las variables. Los índices obtenidos para la correlación son: -0,201, -0,162, -0,377 y -0,170 respectivamente.

De acuerdo con el coeficiente de determinación la variable de Liderazgo Transformacional sólo explica en un 25% la variación del nivel de motivación en cuanto a la dimensión control deseado de los empleados de TodoTicket (ver tabla 47).

En cuanto a nivel significancia, la relación entre control deseado con la dimensión consideración individualizada es significativa.

Tabla Nº50: Correlación Control Manifiesto con (Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Consideración individualizada, Estimulación intelectual)

Correlaciones

	Dimensiones	Control Manifiesto	Influencia Idealizada	Motivación Inspiracional	Consideración Individualizada	Estimulación Intelectual
Pearson	Control Manifiesto	1,000	0,218	0,136	0,248	0,159
	Influencia idealizada	0,218	1,000	0,923	0,862	0,910
	Motivación Inspiracional	0,136	0,923	1,000	0,827	0,847
	Consideración Individualizada	0,248	0,826	0,827	1,000	0,870
	Estimulación Intelectual	0,159	0,910	0,847	0,870	1,000
Sig.	Control Manifiesto		0,112	0,226	0,082	0,188
	Influencia idealizada	0,112		0,000	0,000	0,000
	Motivación Inspiracional	0,226	0,000		0,000	0,000
	Consideración Individualizada	0,082	0,000	0,000		0,000
	Estimulación Intelectual	0,188	0,000	0,000	0,000	

Tabla Nº51: **Resumen del Modelo de Correlación Control Manifiesto/Liderazgo Transformacional**

Resumen del Modelo	
R cuadrado	Error estándar de la estimación
0,20	0,44

En la correlación de la dimensión Control Manifiesto de la variable Motivación con los elementos: Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Consideración individualizada, Estimulación intelectual. De acuerdo con la tabla Nº 50 se demuestra que la variable dependiente Motivación en su dimensión (Control Manifiesto) tiene una relación positiva, es decir, las variables se relacionan en sentido directo, con valores positivos pero bajos y sus índices poseen los siguientes valores: 0,218, 0,136, 0,248 y 159 respectivamente.

De acuerdo con el coeficiente de determinación, la variable de Liderazgo Transformacional sólo explica en un 20% la variación del nivel de motivación en cuanto a la control manifiesto de los empleados de TodoTicket.

En cuanto a nivel significancia, no existe una relación significativa entre control manifiesto con la variable Liderazgo Transformacional

Tabla Nº52: Correlación Afecto Deseado con (Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Consideración individualizada, Estimulación intelectual)

Correlaciones

	Dimensiones	Afecto Deseado	Infliencia Idealizada	Motivación Inspiracional	Consideración Individualizada	Estimulación Intelectual
Pearson	Afecto Deseado	1,000	0,301	0,261	0,342	0,145
	Infliencia idealizada	0,301	1,000	0,923	0,862	0,910
	Motivación Inspiracional	0,261	0,923	1,000	0,827	0,847
	Consideración Individualizada	0,342	0,862	0,827	1,000	0,870
	Estimulación Intelectual	0,145	0,910	0,847	0,870	1,000
Sig.	Afecto Deseado		0,045	0,071	0,026	0,211
	Infliencia idealizada	0,045		0,000	0,000	0,000
	Motivación Inspiracional	0,071	0,000		0,000	0,000
	Consideración Individualizada	0,026	0,000	0,000		0,000
	Estimulación Intelectual	0,211	0,000	0,000	0,000	

Tabla Nº53: **Resumen del Modelo de Correlación Afecto Deseado/Liderazgo Transformacional**

Resumen del Modelo	
R cuadrado	Error estándar de la estimación
0,25	0,36

En la correlación de la dimensión Afecto Deseado de la Variable Motivación con (Influencia Idealizada, Motivación inspiracional, Consideración individualizada, Estimulación intelectual), de acuerdo con la tabla Nº 52 se demuestra que la variable dependiente Motivación en su dimensión (Afecto Deseado) tiene una relación positiva, es decir, las variables se relacionan en sentido directo, pero con valores bajos y sus índices son los siguientes: 0,301, 0,261, 0,342 y 0,145 respectivamente.

De acuerdo con el coeficiente de determinación la variable de Liderazgo Transformacional sólo explica en un 25% la variación del nivel de motivación en cuanto a la control manifiesto de los empleados de TodoTicket (ver tabla Nº 53).

En cuanto a nivel significancia, existe una relación significativa a pesar de los valores bajos obtenidos entre el afecto deseado y las dimensiones: consideración individualizada e influencia idealizada.

Tabla Nº54: Correlación Afecto Manifiesto con (Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Consideración individualizada, Estimulación intelectual)

Correlaciones

	Dimensiones	Afecto Manifiesto	Influencia idealizada	Motivación Inspiracional	Consideración Individualizada	Estimulación Intelectual
Pearson	Afecto Manifiesto	1,000	0,316	0,269	0,256	0,121
	Infliencia idealizada	0,316	1,000	0,923	0,862	0,91
	Motivación Inspiracional	0,269	0,923	1,000	0,827	0,847
	Consideración Individualizada	0,256	0,862	0,827	1,000	0,870
	Estimulación Intelectual	0,121	0,910	0,847	0,870	1,000
Sig.	Afecto Manifiesto		0,037	0,065	0,075	0,251
	Infliencia idealizada	0,037		0,000	0,000	0,000
	Motivación Inspiracional	0,065	0,000		0,000	0,000
	Consideración Individualizada	0,075	0,000	0,000		0,000
	Estimulación Intelectual	0,251	0,000	0,000	0,000	

Tabla Nº55: **Resumen del Modelo de Correlación Afecto Manifiesto/Liderazgo Transformacional**

Resumen del Modelo	
R cuadrado	Error estándar de la estimación
0,26	0,32

En la correlación de la dimensión Afecto Manifiesto con las dimensiones de Liderazgo Transformacional: Influencia Idealizada, Motivación inspiracional, Consideración individualizada, Estimulación intelectual. De acuerdo con la tabla Nº 54 se demuestra que la variable dependiente Motivación en su dimensión (Afecto Deseado) tiene una relación positiva, pero con valores bajos es decir, las variables se relacionan en

sentido directo, a su vez los índices que respaldan esta afirmación son: 0,316, 0,269, 0,256 y 0,121 respectivamente.

De acuerdo con la tabla Nº55 el coeficiente de determinación la variable de Liderazgo Transformacional sólo explica en un 26% la variación del nivel de motivación en cuanto a la control manifiesto de los empleados de TodoTicket.

En cuanto a nivel significancia, existe una relación significativa entre afecto manifiesto y la dimensión influencia idealizada a pesar de los valores bajos obtenidos.

CAPITULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo de la investigación fue conocer si el Liderazgo Transformacional estaba presente en la empresa y a su vez, si existía Motivación a los efectos de las Relaciones Interpersonales. A su vez, determinar si existe relación entre las variables consideradas a partir del levantamiento de información con los instrumentos planteados previamente. Por un lado la versión de Liderazgo Transformacional, con los componentes de acuerdo a lo señalado por Bass (1985) sin incluir versiones posteriores que plantean el continuo Transaccional - Transformacional y por otra parte el de Motivación bajo los aportes de Schultz (1992) mediante FIRO-B® en los trabajadores de TodoTicket para Marzo 2018.

De acuerdo con los resultados obtenidos, del total encuestado diecisiete eran hombres y dieciséis mujeres, para un total de 33 personas con edades comprendidas entre 20 hasta 41 años, donde la mayoría de los cargos ocupados por los encuestados se encontraban entre analistas y especialistas, con grados de instrucción de licenciados.

A los efectos de evaluar la confiabilidad de ambos instrumentos se calculó el Alfa de Cronbach para determinar el nivel de fiabilidad de la presente investigación.

Tabla Nº 56: Resultados de Alfa de Cronbach de los Instrumentos utilizados para Liderazgo Transformacional y Motivación Personal expresada en FIRO-B®.

Liderazgo Transformacional	Motivación – FIRO-B®®
0,957	0,908

De esta manera se pudo observar que para el presente estudio los resultados destacados por el instrumento MLQ para la variable Liderazgo Transformacional presentó un valor de 0,957 correspondiente al Alfa de Cronbach y a su vez para la variable Motivación se utilizó el instrumento FIRO-B® presentando un valor de 0,908, de esta manera en concordancia con estos valores se demuestra que existe un alto nivel de confiabilidad que este es un nivel muy bueno de consistencia de su estructura interna.

Análisis descriptivo

La variable Liderazgo Transformacional, de acuerdo a los planteamientos iniciales de Bass (1985) la cual se divide en cuatro dimensiones, de acuerdo a lo trabajado por Da Silva Pestana y Rodríguez Pita, (2010) y Vega Villa y Zabala Villalón (2004) cada una de ellas fue estudiada a fin de conocer si existe este tipo de liderazgo en la organización de estudio, más bien corroborar la impresión luego de analizar el ambiente de trabajo, y sobre todo los resultados al ser una empresa líder en el servicio que presta y las facilidades en innovación y servicios prestados, con poco personal para operaciones. Adicionalmente se solicitaron ciertos datos a la Especialista de Gestión de Talento a fin conocer el posicionamiento de mercado con respecto a otras empresas, sin embargo, la trabajadora indicó que no tenían la data actualizada ya que anteriormente este estudio lo realizaban únicamente comparándose con empresas de beneficios sociales, pero recientemente están buscando destacar estos datos con respecto a empresas de beneficios sociales, pagos de nómina y con la data de empleabilidad en Venezuela, todo esto tampoco se encontraba actualizada.

En primer lugar, en la dimensión Influencia Idealizada, demostró que existe un gran porcentaje de la muestra que identifica a su líder con esta cualidad, ya que, en el instrumento el 84% de las respuestas demostraron que su supervisor directo presenta dicho rasgo, en contraste con la idea de (Vega Villa & Zabala Villalón, 2004) quienes plantean que el líder muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace. La moda de la dimensión fue de 5, la media de 4,19 y la desviación estándar fue de 0,79.

En la dimensión Motivación/Inspiración, de acuerdo con los resultados obtenidos, el 82% de los colaboradores reflejaron que identificarse con el supervisor de acuerdo con los ítems que corresponden a esta dimensión. La moda de la dimensión fue de 5, la media de 4,11 y la desviación estándar de 0,86 que en contraste con las ideas planteadas por Da Silva Pestana y Rodríguez Pita (2010) que de acuerdo con sus resultados señalaron que el líder que emplea la Motivación Inspiracional consigue que los seguidores implicados en la tarea y resultados aclarando las expectativas para que los seguidores quieran conocer y mostrar su compromiso, teniendo una visón y objetivos en común.

Por otra parte, en Consideración Individualizada, un 79% de los encuestados respondieron que su líder refleja estos rasgos, con una moda de 5, una media de 3,93 y una desviación estándar de 0,82 demostrando que según (Da Silva Pestana & Rodríguez Pita, 2010) los resultados que obtuvieron en su estudio fueron una media de 3,29 y una desviación estándar de 0,62 para una muestra de 127 personas de igual manera se obtuvo que los líderes de Todo Ticket presentan preocupación por la integridad física y emocional de sus colaboradores.

Por último, de acuerdo con la dimensión Estimulación Intelectual, el 81% de la muestra coincidió en que su líder presenta este rasgo, en donde la media calculada fue de 4,07, la moda de 4 y la desviación estándar de 0,85. Esto hace notar que los colaboradores se sienten estimulados por sus líderes mediante el cuestionamiento, la reformulación de problemas, entre otros medios, siendo más creativos y presentando menor miedo al cambio, puesto que se sienten seguros en su entorno de acuerdo a su posición de autonomía y de inter relación tanto en lo deseado con lo manifiesto. A su vez de acuerdo con la información proporcionada por la Especialista de Gestión de Talento en la organización se interesan por realizar constantes actividades que permitan el desarrollo tanto personal como intelectual de los colaboradores como por ejemplo: cursos de manejo de emociones, grupos de canto, una coral, un grupo de música, club de corredores, clases de yoga, pausas activas en sesiones de una vez por semanas, formaciones técnicas, hacen semanas de la salud donde invitan a entes a revisar a los colaboradores, es decir, mensualmente hacen por lo menos una actividad que permita a los trabajadores mantenerse en un buen entorno de trabajo.

Para un análisis final de la variable, de acuerdo a la media que se obtuvo para la dimensión, existe un 82% de la muestra que reflejó la orientación de su supervisor al Liderazgo Transformacional, tomando en cuenta que existió un nivel medio alto en dispersión de los datos para un valor de 0,8, el cual fue medido mediante la desviación estándar esto además demuestra la existencia un alto nivel de confiabilidad, un nivel muy bueno de consistencia interna.

En cuanto a la variable Motivación, de acuerdo a Schultz (1992) quien la plantea como una necesidad de relaciones interpersonales, la cual presenta tres dimensiones que se subdividen en 6 planos midiendo lo manifiesto y deseado de lo que expresan los encuestados, encontramos que en la primera dimensión que es Afiliación Deseada, un 82%

de la muestra posee esta característica, es decir, desean ser incluidos en actividades grupales y ser invitados a eventos sociales, en este orden de ideas se pudo observar que según (Bustamante & Bustamante, 2015, p. 18) quienes indican la importancia desde el comienzo de la relación empresarial, de conformar grupos para que ellos formen contactos e interacción en la medida que cada quien desee entregar, hemos obtenido en el presente estudio que: los encuestados presentaron en buena medida, una identificación en cuanto a sus grupos y los miembros que los componen y así han decidido en qué forma podrían aportar más interacción. En esta dimensión la media fue de 4,11, la moda de 4 y la deviación estándar de 0,72.

En la dimensión Afiliación Manifiesta un 81% de la muestra indicó que se identifican con los ítems que mide dicha dimensión, es decir, les gusta integrarse a grupos, estar rodeados de gente, a su vez, intentan incluir a otros en sus actividades, de esta manera se observó que según (Bustamante & Bustamante, 2015, p. 18) la importancia de la identificación, la interacción dentro del ambiente de trabajo es decir concentrado en la acción de los trabajadores y en la medida que ellos si llevan a cabo la interacción y el proceso grupal. En este estudio, los encuestados presentaron una identificación en cuanto a sus grupos y los miembros que los componen y de acuerdo a su percepción son personas que aportan e interactúan en mayor nivel. En esta dimensión obtuvimos de acuerdo con los resultados, una media de 4,04, la moda fue 4 y la desviación estándar fue 0,78.

Debido a la similitud del porcentaje obtenido al procesar la información teniendo mayor proximidad entre 81% para Afiliación Manifiesta y el 82% para Afiliación deseada, los encuestados participantes demostraron que existe una coherencia entre lo que desean y lo que manifiestan en cuanto a la inclusión o afiliación, entonces se puede afirmar que la necesidad de Inclusión se relaciona con la creación de nuevas relaciones y la asociación con otras personas, determinando el grado de contacto y prominencia que busca una persona y se hace presente en la investigación, de acuerdo con (Sample, 2008), La coherencia interpretada también es un reflejo de la consonancia necesaria para el trabajo en equipo, para la sinergia necesaria para abordar el trabajo exigido aun con presiones o exigencias por razones del mercado o de los mismos procesos internos. De otra manera, la disonancia si estuviera presente sería una barrera individual al trabajo en equipo, de su desempeño, y desde luego de las metas organizacionales.

Ahora bien, la siguiente dimensión que se estudió fue la de Control Deseado, en donde los colaboradores en un 62% coincidieron que no desean ser controlados, prefieren tomar decisiones cuando están en grupo, esto afecta en el grado de compromiso y rendimiento de los grupos al no considerar decisiones individuales que pueden afectar tanto el compromiso y el rendimiento a nivel grupal o de equipo, mientras que el control sobre las decisiones del producto final mejora el rendimiento de estos grupos, ya que mientras más libertad en vez de control sientan o tengan los colaboradores, más libres se verán de tomar decisiones. (Andrade Gámez, 2017). La media de esta dimensión fue de 1,88. La moda de 1 y la desviación estándar de 0,77.

En cuanto al Control Manifiesto, los colaboradores en un 83% determinaron que presentan rasgos asociados a esta dimensión, es decir, tratan de tomar las decisiones, hacerse cargo de la situación que se presente, el balance entre los que quieren controlar y los que desean ser controlados, y es un balance ya que no hay sino una interacción satisfecha entre ambas partes, esto incide en la motivación del grupo que siendo bien activada no generara conflictos potenciales ni de carácter abierto, es un proceso de interacción entre las partes más no en los resultados finales, es decir, se sienten mejor tomando las decisiones a criterio propio pero su preocupación no se ve tan orientada a los resultados, ya que lo que se valora es la inter relación . (Andrade Gámez, 2017) De acuerdo con lo obtenido en esta dimensión, existe una coherencia entre las respuestas de los encuestados debido a ese alto porcentaje obtenido en la investigación que está entre 82% de Deseado y 83% de Manifiesto. Ello se identifica con la toma de decisiones y un alto porcentaje demostró que no le gusta ser controlado, de esta manera se observó que la necesidad de Control se relaciona con la toma de decisiones, la influencia y la persuasión entre las personas, para así determinar el grado de poder o dominación que busca una persona con respecto al grupo, lo cual se hace presente en el estudio. (Sample, 2008). En cuanto a los puntajes obtenidos en los estadísticos descriptivos, la media de la dimensión fue de 4,14. La moda obtenida fue de 4 y la desviación estándar de 0,69.

Por último, en cuanto al afecto en primer lugar se midió el Afecto Deseado, en donde los encuestados respondieron un 60% en los ítems que se refieren a que le proporcionen afecto ya que deben sentir el cariño de las personas, de tener relaciones cercanas y de carácter personal y a su vez, en los ítems que miden lo opuesto, las relaciones distantes y frías, un 66% de respuestas se encentró entre nunca y muy rara vez. Lo cual significa que la muestra refleja que desea sentir afecto y no sentirse distante con

respecto a los demás. En contraste con el estudio de (Andrade Gámez, 2017) en el afecto deseado se encontró que los encuestados no tenían facilidad para expresar el afecto que desean y tampoco exigen muestras de afecto. Se puede indicar que es un grupo con predominancia de bajos aspectos socio afectivos en comparación a los resultados obtenidos para los 33 participantes. En esta dimensión, la media fue de 3,04. La moda de 3 y la desviación estándar de 0,64.

Con respecto a Afecto Manifiesto los estadísticos descriptivos demostraron que la media de la dimensión fue de 3,71. La moda de 4 y la desviación estándar de 0,68. En esta dimensión pasó lo mismo que con la anterior, los encuestados expresan afecto debido a que los puntajes más altos se encontraron en las preguntas que demostraron afecto y los puntajes más bajos en las preguntas que se referían a relaciones frías o impersonales y distantes. En el caso del estudio de (Andrade Gámez, 2017) los resultados obtenidos fueron moderadamente bajos y desde luego si estos valores fuesen altos habría alguna situación de disonancia cognoscitiva por la ambivalencia evidenciada. Relacionando los datos obtenidos en cuanto a las medias de Afecto tanto deseado (3,04) como manifiesto (3,71) se presenta algo de disonancia puesto que el valor para el afecto deseado es apenas menor que el valor para afecto manifiesto. Lo cual determina que para esta última dimensión, existe también coherencia en las respuestas de los encuestados debido a que lo que ellos desean es lo mismo que expresan.

Andrade Gámez (2017) señala que “la responsabilidad y las necesidades se manifestaran siempre sobre las relaciones interpersonales de carácter afectivo cumpliendo con las tareas asignadas para demostrar capacidad y cumplimiento, más no como norma para cultivar afectos grupales que mejoren la inter acción y por ende la integración del grupo.” Pág.42

Aspecto que se corrobora de manera amplia en la presente investigación en los aspectos motivacionales a partir de relaciones interpersonales que siendo consonantes generan una plataforma de trabajo a partir de la sinergia necesaria con la base del Liderazgo Transformacional tanto en los aportes de Bass y los de Kouuzes y Pozner (Pittaluga Zerpa, 2012)

Los valores altos de afiliación manifiesta (AM) con una media de 4,04, una moda de 4 y una desviación estándar de 0,78 significa que la muestra que tuvo esos valores estaría de acuerdo y es probable que disfrute tener un grado estable de contacto

interpersonal en el trabajo además, en afiliación deseada (AD) con una media de 4,11, una moda de 4 y una desviación estándar de 0,72 se puede decir que normalmente los colaboradores de TodoTicket disfrutan de que los demás soliciten sus contribuciones y den la posibilidad de tener un perfil de verse mejor con respecto a los demás. (Sample, 2008), conformando grupos estables socio afectivamente hablando.

En cuanto a Control manifiesto (CM) se obtuvo una media de 4,14, una moda de 4 y una desviación estándar de 0,69 lo cual indica evita tener que brindar demasiadas estructuras de conducta y directrices a los demás con respecto al Control deseado (CD) se obtuvo una media de 1,88, una moda de 2 y una desviación estándar de 0,77 lo que quiere decir que se sienten más cómodos al respetar la autoridad de los otros y mantiene la estructura que se le ha brindado pero teniendo un sentido de autonomía en la acción, como grupo primario.

En este orden de ideas para la dimensión Afecto manifiesto (AM) se obtuvo una media de 3,71, una moda 4 de y una desviación estándar de 0,68 lo cual sugiere que los trabajadores brindan un alto grado de calidez, ánimo y apoyo a los demás en el trabajo y con respecto a Afecto deseado (AD) los resultados obtenidos fueron una media de 3,04, una moda de 4, y una desviación estándar de 0,64 lo cual indica que se sienten más felices cuando las personas que lo rodeen son más cálidas y serviciales y le dan animo abiertamente en lugar de tratos fríos e impersonales. Se acuerdan pautas grupales de inter cambio con características de afectos.

Con respecto al grado de asociación de las variables tenemos que las correlaciones de las medias de los puntajes de cada sujeto para cada variable demostraron los siguientes datos:

Correlación Afiliación Deseada con dimensiones de Liderazgo Transformacional: El R2 fue de 0,20 lo que indica que existe una correlación positiva baja entre las variables

Correlación Afiliación Manifiesta con dimensiones de Liderazgo Transformacional: El R2 calculado fue de 0,23 lo que indica que existe una correlación positiva baja entre las variables en referencia con lo expuesto en la tabla del autor…

Correlación Control Deseado con dimensiones de Liderazgo Transformacional: El R2 calculado fue de 0,25 lo que indica existe una correlación positiva baja entre las variables en referencia con lo expuesto por

Correlación Control Manifiesto con dimensiones de Liderazgo Transformacional: El R2 calculado fue de 0,20 lo que indica existe una correlación positiva baja entre las variables de acuerdo con…

Correlación Afecto Deseado con dimensiones de Liderazgo Transformacional: El R2 calculado fue de 0,25 lo que indica existe una correlación positiva baja entre las variables de acuerdo con lo expuesto en la tabla de

Correlación Afecto Manifiesto con dimensiones de Liderazgo Transformacional: El R2 calculado fue de 0,26 lo que indica existe una correlación positiva baja entre las variables de acuerdo con lo expuesto por…

En Todoticket, si bien existe el Liderazgo Transformacional como se presenta en el análisis descriptivo correspondiente y los empleados se encuentran motivados de acuerdo con los resultados obtenidos de manera particular para cada plano, existe una asociación muy baja entre ambas variables y ello se evidencia en el valor obtenido para el nivel de significancia de ambas variables.

.Debido a los resultados obtenidos en la correlación, se puede afirmar que no existe una fuerte relación entre las variables, esta es “positiva baja” entre ambas lo que conlleva a que se rechaza H0, en donde se plantea que existe una relación directa e intensa entre el Liderazgo Transformacional y la Motivación Expresada y Deseada en los colaboradores.

De acuerdo con esto se acepta H1 en donde se determina que no existe una relación directa e intensa entre el Liderazgo Transformacional existente y la Motivación Expresada y Deseada en los colaboradores.

Ello puede ser posible por razones atribuibles a diferentes motivos.

- Que no hay relación entre el Liderazgo Transformacional determinado y los valores de la motivación centrada en la interacción o de las relaciones interpersonales de los participantes, y en consecuencia no se comprueba la hipótesis planteada o nula. A su vez, se puede deber a que la muestra fue muy pequeña y dicho motivo no permitió recolectar mayor cantidad de datos para determinar si existía relación entre las variables.

- Si bien el Liderazgo Transformacional está centrado fundamentalmente en las capacidades de interacción de los sujetos en ese ambiente, y ello requiere de un soporte de los estadios de motivación tanto deseados como manifiestos luciera que no hay relación al menos en esta experiencia.

- En cuanto al Liderazgo Transformacional Bass (1985) se ha usado el cuestionario que solo considera las preguntas referidas a las dimensiones propuestas para este ejercicio.

- (Mendoza Torres & Ortiz, 2006, págs. 118-134) Señalan la relevancia de la Cultura Organizacional y la Eficacia Organizacional, lo cual puede ser un elemento que pudiese intervenir y al no tener una consolidación dada la baja antigüedad pudiese ser un factor perturbador de los datos obtenidos.

Es importante destacar que (Andrade Gámez, 2017) al plantear sus resultados sobre el uso del FIRO-B® evidencia lo importante de sus resultados al concluir que estos pueden liderizar equipos y formar parte de ellos, adecuándose a los planteamientos de los líderes, permite crear equipos de trabajo más eficientes y potencializar el perfil actitudinal de c/u de los que integra el equipo. (pág. 43), también citando a (Bond & Smith, 1996) cp. (Andrade Gámez, 2017) el tema de las conductas interpersonales, en un contexto cultural el cual alude a los sistemas de significados compartidos, percepciones y creencias que mantienen las personas que pertenecen a un determinado grupo. Por otra parte se acota que los perfiles parecidos optimizan el diálogo y facilitan la toma de decisiones. (Briola, 2010)

CAPITULO VI
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

En la presente investigación se planteó un objetivo general cuyo alcance buscaba: Analizar la relación entre el estilo de Liderazgo Transformacional y la Motivación expresada entre manifiesta y deseada de acuerdo a lo señalado por Schutz (1978) en la empresa TodoTicket 2004, C.A.; Caracas, en el 2018. A su vez, los objetivos específicos que permitieron:

a. Identificar la existencia del Liderazgo Transformacional dentro de la empresa, el cual se evidenció.
b. Determinar el grado de motivación de los empleados, que de acuerdo con los valores obtenidos fue alto en ambos planos.
c. Caracterizar los elementos que inciden en las orientaciones de motivación, en donde, se pudo concluir que pueden existir diversos factores externos que incidan en dicha motivación.
d. Al finalizar la fase de análisis de resultados se dedujo que no se presentó relación entre ambas variables antes mencionadas

Mediante el presente capítulo se definieron las conclusiones y recomendaciones obtenidas de acuerdo a la teoría y los resultados obtenidos durante los capítulos anteriores. De esta manera se buscó concluir en función al análisis y a su vez, plantear recomendaciones para poderle dar continuidad a este proyecto.

Es importante destacar que la muestra fue de 44 trabajadores de los cuales, 23 fueron hombres y 21 mujeres, en este orden de ideas 10 respondieron la prueba piloto y 33 representaron la muestra del instrumento final. Sólo hubo un colaborador que no participó.

Ahora bien, en concordancia con lo expuesto anteriormente, el instrumento lo realizaron 33 colaboradores de la empresa Todoticket 2004 C.A, en donde, respondieron 17 hombres y 16 mujeres. En cuanto al cargo que más predominó en los participantes, tenemos que de acuerdo con la tabla Nº 10 existe un 39,4% personas que laboran bajo el cargo de especialista siendo esta la moda de la variable. El grado de instrucción que

predominó a su vez en las respuestas fue el de licenciado con un 79% de la muestra. Y de acuerdo con el estadístico descriptivo, se obtuvo que las edades están comprendidas entre 20 y 41 años.

De acuerdo con la interrogante planteada al inicio del trabajo especial de grado, mediante los resultados obtenidos se demuestra que si se encuentra el Liderazgo Transformacional dentro de la empresa, en función de las indagaciones que se realizaron previamente y resultados obtenidos en donde la moda fue de 5, la media de 4,11 y el coeficiente de variación fue de 19% lo que indica que hay homogeneidad en los datos determinando poca variabilidad en estos. Además el Alfa de Cronbach calculado para el instrumento dio un valor de un de 0,957, lo cual le da una consistencia a la estructura de ítems utilizada.

Por otro lado, se hace evidente que los supervisores siempre buscan emplear mecanismos para motivar al equipo, por ejemplo: El líder expresa sus valores y creencias más importantes, hace sentir a sus trabajadores orgullosos de él y dirige la atención hacia el futuro de un modo optimista, según los resultados arrojados por el instrumento.

Es importante destacar que los colaboradores demostraron estar motivados de acuerdo a los resultados obtenidos gracias al instrumento el cual mide las relaciones interpersonales, es decir, FIRO-B®. El cual proporcionó una moda de 4 para ambas planos, una media de 3,01 para lo Deseado y 3,96 para manifiesto. El Alfa de Cronbach calculado la variable fue de 0,908. Lo que indica consistencia en el instrumento utilizado.

De esta manera y mediante los resultados del análisis correlacional planteado en los capítulos anteriores, se llegó a la conclusión de que no existe una relación tan significativa entre las variables en función a los valores que proporcionó el coeficiente de correlación general del 29%. Esto que quiere decir que las dimensiones de la variable Liderazgo Transformacional explican en un 29% la variación del nivel de Motivación expresada en FIRO-B® de los encuestados.

En concordancia con lo expuesto anteriormente, se determinó que si bien predomina el Liderazgo Transformacional, donde los supervisores no temen afrontar retos, se preocupan por el bienestar de sus empleados y los apoyan para que se desarrollen profesionalmente, también existe una Motivación Manifiesta y Deseada en donde existe un nivel de coherencia entre lo que los colaboradores desean percibir y lo que expresan, a

pesar de esto el vínculo entre ambas variables no es tan fuerte en el Talento Humano de la organización en cuestión.

Se consideró importante destacar que la dimensión de la variable Liderazgo Transformacional que obtuvo mayor índice en cuanto al puntaje, fue Influencia Individualizada, con un 84% de los participantes que visualizan al líder con esta característica.

Tabla Nº57 Descripción general para las planos deseado y manifiesto de Motivación expresada en FIRO-B®.

DESEADO		
	Media	CV
Afiliación	4,11	0,20
Control	1,88	0,25
Afecto	3,04	0,25

MANIFIESTO		
	Media	CV
Afiliación	4,04	0,23
Control	4,14	0,2
Afecto	3,71	0,26

Ahora bien, de acuerdo con la tabla Nº 54 la dimensión de la variable Motivación, que obtuvo un mayor índice fue la de Afiliación tanto deseada como manifiesta, con un 80% de los participantes que demostraron coherencia entre la necesidad de ser incluidos a grupos sociales y lo que expresan incluyendo a otros, invitando a participar en eventos y formando parte de los mismos. El Coeficiente de variación en esta dimensión fue de 20% y 23% respectivamente, lo que indica que hay un bajo grado de dispersión en los datos y poca variabilidad entre ellos. A su vez, en cuanto a la dimensión de Control, existe coherencia en las respuestas que abordan lo manifiesto y deseado de cada individuo, ya que, en control deseado los ítems medían la necesidad de ser controlado y los encuestados respondieron en su mayoría “nunca” o “muy rara vez”. Y en Control Manifiesto, respondieron que “siempre” o “con cierta frecuencia” deseaban tomar decisiones cuando estaban en grupo, lo cual indica que son sujetos autónomos e independientes en su mundo y orientados al poder probablemente. En cuanto a la dimensión de Afecto, tanto en manifiesto como en deseado la coherencia de respuestas determinó que los colaboradores desean afecto en medida similar de lo que expresan, respondiendo “nunca” a los ítems referidos a relaciones distantes y frías y “siempre” a los ítems referidos a relaciones cercanas y personales. Por lo tanto califica como un grupo fuertemente socio afectivo que valora las inter relaciones en primera instancia tratando de incluir o ser incluidos en el grupo, lo cual explica los resultados obtenidos.

De esta manera, es imperante destacar que en cuanto a la variable de Motivación, al tener dimensiones divididas en planos (Manifiesto, Deseado) es interesante conocer en qué medida los participantes desean sentir y en qué medida demuestran.

Para concluir, todo lo antes mencionado conlleva a afirmar que las relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa TodoTicket 2004, C. A., no están determinadas por el tipo de liderazgo que ejerza el supervisor, esto se puede deber a diversos factores, pero los individuos que participaron en el presente estudio no identifican un rasgo determinante entre su supervisor y sus relaciones inter personales. Debido a que la mayor parte de los participantes no tenían rangos supervisorios, se pudiese explicar parcialmente los resultados en cuanto al bajo nivel de relación entre las variables consideradas, sin que ello invalide el uso de los instrumentos, dada la limitación del acceso al personal.

El presente trabajo podrá ser utilizado como referencia o antecedente para próximas investigaciones en donde se desee estudiar el Liderazgo Transformacional de Bass (1985) y la motivación expresada en manifiesta y deseada de Schultz (1996) teniendo mayores opciones de acceso al personal de la empresa en cuestión.

Sin duda alguna, en situaciones de cambio permanente o exigencias extremas del ambiente, (Herold, Fedor, & Cadwell, 2008) señalan la relevancia del Liderazgo Transformacional en los procesos de cambio y los procesos de influencia correspondientes, también el compromiso para ello así como la motivación tanto expresada y deseada. Todo ello para la conformación de equipos en la actualidad como son las experiencias de CPP[1] en USA trabajando además con el MBTI en estudios a multinivel y multi alcance, en donde la flexibilidad ante los cambios sea una respuesta plausible, orgánica y organizada, de ahí la relevancia de continuar esta investigación, sin duda alguna. La modificación permanente de cultura organizacional o el ser una empresa relativamente joven y con personal sin mayor grado de antigüedad puede ser un elemento a profundizar así como las características de inteligencia emocional implícita o el mismo reto de un compromiso dinámico positivo ante el cambio.

[1] CPP Inc. Es la corporación que tiene los derechos de la obra del Dr. Schutz y sus respectivas aplicaciones, certificaciones. Está radicada en USA y tiene sucursales en varios continentes. Tiene aplicaciones estandarizadas bajo normas para diversas organizaciones.

RECOMENDACIONES

Al asumir el presente trabajo de investigación se generaron nuevos conocimientos y enseñanzas sobre la importancia de conocer el grado de motivación y de liderazgo dentro de una organización en este caso para TodoTicket 2004, C. A.

De acuerdo con el planteamiento de hipótesis y los resultados obtenidos, se rechazó la misma. La intención para proyectos futuros es que exista una mejora, se dé continuidad y se evalúen los factores que no se midieron en la presente investigación.

La recomendación es que para próximos estudios se cuente con un mayor nivel de participación y apoyo por parte de la empresa en cuestión para poder estudiar en mayor medida las variables.

Finalmente, se recomienda pasar el instrumento segmentando por líderes y a su vez por seguidores que compartan un mismo espacio administrativo, a fin de conseguir resultados obtenidos a partir de hechos y referencias de manera mucho más plausible. Esto en materia de Liderazgo e igual para Motivación en sus dos planos.

Realizar un estudio comparativo con empresas similares del Grupo BANESCO para identificar alguna situación común o diferente de alguna manera.

Universidad Católica Andrés Bello

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Ciencias Sociales

Mención: Relaciones Industriales

Encuesta para Trabajadoras y Trabajadores

ANEXO A

Respetado Señor (a):

A través de la presente encuesta nos gustaría conocer su apreciación acerca del tema de investigación con respecto a la variable de Liderazgo Transformacional. La misma es anónima. Por favor, le agradecemos la mayor sinceridad al completar el instrumento. Los datos recabados fueron utilizados sólo con fines académicos para el trabajo de grado de dos estudiantes de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello.

¡Muchas Gracias!

Sexo:	**Edad**:
Años de antigüedad:	**Meses en la organización**:
Cargo:	
Nivel de Instrucción: Educación Básica: _____ Bachillerato completo: _____ Técnico Medio: _____ TSU: _____. Licenciatura/Ingeniería:_____ Postgrado:_____.	

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de afirmaciones y escala que expresa frecuencia: Nunca, Muy Rara vez, A veces, Con cierta frecuencia, Siempre. Para responder lea con atención y responda marcando con una **X** la frecuencia con la que su supervisor inmediato muestra su comportamiento.

Ítem	Nunca	Muy Rara vez	A veces	Con cierta frecuencia	Siempre
Liderazgo					
1. Me ayuda siempre que me esfuerce.					
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son aplicables o válidos.					
3. Trata de no inferir en los problemas hasta que se vuelvan serios					
4. Trata de poner atención a las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.					
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.					
6. Expresa valores y creencias más importantes.					
7.Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes					
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas					
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.					
10. Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella.					
11. Aclara y especifica las responsabilidades de cada uno o dentro del grupo, para lograr los objetivos planteados.					
12.Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal					
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas y apoya la colaboración.					
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
15 Dedica tiempo a enseñar y orientar.					
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si participa lograra las metas.					
17. Considera que es mejor cambiar lo que aún funciona					

18. Es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo.					
19. Me trata como persona y no sólo como miembro de un grupo.					
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar					
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.					
22. Pone toda su atención en la búsqueda permanente y manejo de errores, quejas y fallas.					
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones antes de ser tomadas.					
24. Realiza un seguimiento permanente de todos los errores que se producen.					
25. Se muestra confiable y seguro.					
26. Construye una visión motivante del futuro.					
27. Dirige mi atención hacia mis aprendizajes, para ayudarme a alcanzar los estándares.					
28. Le cuesta tomar decisiones.					
29. Considera que mis necesidades, habilidades y aspiraciones son únicas.					
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.					
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo					
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes					
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.					
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.					
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.					

Universidad Católica Andrés Bello

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Ciencias Sociales

Mención: Relaciones Industriales

Encuesta para Trabajadoras y Trabajadores

ANEXO B

Respetado Señor (a):

A través de la presente encuesta nos gustaría conocer su apreciación acerca del tema de investigación con respecto a la variable Motivación FIRO-B®. La misma es anónima. Por favor, le agradecemos la mayor sinceridad al completar el instrumento. Los datos recabados fueron utilizados sólo con fines académicos para el trabajo de grado de dos estudiantes de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello.

¡Muchas Gracias!

Sexo:	**Edad**:
Años de antigüedad:	**Meses en la organización**:
Cargo:	
Nivel de Instrucción: Educación Básica: _____ Bachillerato completo: _____ Técnico Medio: _____ TSU: _____. Licenciatura/Ingeniería: _____ Postgrado:_____.	

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de afirmaciones y escala que expresa frecuencia: Nunca, Muy Rara vez, A veces, Con cierta frecuencia, Siempre. Para responder lea con atención y responda marcando con una X la frecuencia con la que su supervisor inmediato muestra su comportamiento.

Ítem Motivación/ Relaciones Interpersonales	Nunca	Muy Rara vez	A veces	Con cierta frecuencia	Siempre
1. Intento estar con la gente					
2. Dejo que otros qué hacer por mi					
3. Me integro en grupos					
4. Intento mantener relaciones estrechas con la gente					
5. Tiendo a unirme a organizaciones sociales cuando tengo la posibilidad					
6. Permito que los demás influyan en mis actividades					
7. Intento que me incluyan en actividades de carácter social					
8. Procuro mantener relaciones cercanas y estrechas con la gente					
9. Intento incluir a otras personas en mis planes					
10. Dejo que otras personas controlen mis acciones					
11. Procuro estar rodeado/a de gente					
12. Procuro ser amistoso/a con los demás					

13. Cuando la gente hace algo junta intento unirme					
14. Me dejo influir fácilmente por la gente					
15. Evito quedarme solo/a					
16. Intento participar en actividades grupales					
17. Intento ser amistoso/a					
18. Dejo que otros decidan qué hacer					
19. Mis relaciones personales son frías y distantese					
20. Permito que otros se encarguen de hacer las cosas					
21.Intento mantener relaciones amistosas con la gente					
22. Dejo a los demás influir en mis acciones					
23. Intento ser cercano y personal					
24. Permito que controlen mis acciones					
25. Actúo de forma fría e impersonal					
26. Me dejo guiar fácilmente					
27. Procuro mantener relaciones personales muy cercanas					
28. Me gusta que me inviten					
29. Me gusta que actúen de forma cercana y personal conmigo					

30. Intento influir en las acciones de los demás					
31. Me gusta que la gente me invite a participar en sus actividades					
32. Me gusta que los demás se relaciones conmigo amistosamente					
33. Procuro hacerme cargo de las cosas cuando estoy con gente					
34. Me gusta que la gente me incluya en sus actividades					
35. Me gusta que le gente se relacione conmigo de forma fría y distante					
36. Intento que los demás hagan las cosas como yo he dicho					
37. Me gusta que la gente me pida participar en sus conversaciones					
38. Me gusta que la gente actúe amistosamente conmigo					
39. Me gusta que la gente me invite a participar en sus actividades					
40. Prefiero que la gente actúe de forma impersonal conmigo					
41. Procuro ser una persona dominante cuando estoy con la gente					
42. Me gusta que la gente me invite					
43. Me gusta que la gente se relacione de forma cercana para conmigo					
44. Intento que los demás hagan las cosas que yo deseo					

45. Me gusta que los demás me inviten a participar en sus actividades					
46. Me gusta que la gente actúe de forma fría y distante hacia mi persona					
47. Intento influir en las conductas de los demás					
48. Me gusta que la gente me incluya en sus actividades					
49. Me gusta que los demás se porten amistosamente conmigo					
50. Procuro hacerme cargo de las cosas cuando estoy con los demás					
51. Me encanta que los demás me llamen para estar con ellos					
52. Me gusta que la gente se relacione de forma distante conmigo					
53. Intento que los demás hagan las cosas tal y como yo quiero					
54. Cuando estoy con los demás prefiero estar al cargo de lo que se trate					

ANEXO C

Carta de Postulación de Proyecto de Grado ante TodoTicket 2004 C.A

Caracas, 30 de Agosto de 2017

Señores

Universidad Católica Andrés Bello

Gusto en saludarles;

Yo FREDDY D. CARDOSO, titular de la cédula de identidad número 19.199.517, en mi calidad de representante la empresa TODOTICKET 2004 ante el trabajo especial de grado, autorizo a **Isabel Oliveros** y **Katherin Borges**, estudiantes de Relaciones Industriales de la UCAB a utilizar información de la empresa para el proyecto denominado **LIDERAZO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACIÓN EXPRESADA EN FIRO B DEL TALENTO HUMANO EN TODO TICKET, C.A. CARACAS. 2018** y a su vez, a encuestar a los colaboradores para dicho fin. El material suministrado por la empresa será la base para la construcción del estudio. La información y resultados que se obtengan del mismo podrían llegar a convertirse en una fuente de información para la empresa en cuanto el rendimiento del personal.

Atentamente,

Nombre: FREDDY CARDOSO
C.i: 19.199.517

Bibliografía

Acosta, E., & Moran, Y. (2011). *Estilo de Liderazgo y Motivación del personal de producción de la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C.A. Planta Maracaibo.* Maracaibo: Universidad Rafael Urdaneta.

Agencias finanzasdigital. (20 de 04 de 2017). *El BCV reportó al FMI una inflación de 274% en 2016.* Obtenido de www.finanzasdigital.com: http://www.finanzasdigital.com/2017/04/bcv-reporto-al-fmi-una-inflacion-274-2016/

Ali Ortega, L., & Quintero Gil, V. (3 de Diciembre de 1996). *Estilo de liderazgo de acuerdo a la teoría de Liderazgo Transformacional de B. Bass y su relación con la motivación según la teoría de necesidades de C. Alderfer.* Caracas, Venezuela: UCAB.

Alvarado Chacón, M. E., & Castillo Pérez, D. A. (Abril de 2015). Relación entre la personalidad autoritaria de los gerentes y la satisfacción laboral de los subordinados en empresas . Caracas, Venezuela.

Alvarez Valverde, S. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología.* San Marcos: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Alvarez, J. A., & Castanedo, C. (1992). Investigaciones y Experiencias. *Revista de Educación nº 297*, 265.

Andrade Gámez, X. (2017). *Tesis de grado previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas, mención Planeación.* Esmeraldas, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigacion. Introduccion a la metodologia cientifica.* caaracas: Episteme.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1999). *Re-examining the components oftransformational and transactional leadershipusing the Multifactor LeadershipQuestionnaire.* Binghamton University, USA: The British Psychological Society.

Bandura, A. (2002). *Selective Moral Disengagement in the Exercise of Moral Agency.* Standford: Journal of Moral.

Baron, R. A. (1997). *Fundamentos de psicología.* Juarez: Pearson Educación,.

Bass, & Avolio. (2004). *Multifactor Leadership Questionaire, Manual and Sampler Set.* Nebraska: University of Nebraska and SUNY Binghamton: Mind Garden, Inc.

Bass, & Riggio. (2006). *Transformational Leadership.* New Jersey: Lawrence Erlbaunm Associates, Inc., Publishers.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: Free Press.

Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, & managerial.* USA: The Free Press.

Bass, B. (1997). *Does the transactional–transformational leadership paradigm transcendorganizational and national boundaries?* American Psycologist .

Bass, B. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership.* European Journal of Work and Organizational Psychology.

Bass, B. M. (1988). *The inspirational process of leadership.* New York: Journal of Management Development.

Bass, B. M. (1993). *Transformational leadership: A response to critiques. In M. M.Chemmers & R. Ayman (Eds), Leadership theory and research: Perspectives and directions.* San Diego, CA: Academic Press.

Bass, B., & Avolio, B. (1993). *Transformational leadership and organizational culture .* Public Administration Quarterly.

Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership.* USA: SAGE Publications.

Bass, B., & Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire.* California: Consulting Psychologist Press.

Bennis, W. &. (2008). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz.* Barcelona: Paidos.

Bernal, J. (2000). Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. (U. d. Educación, Ed.) *Anuario de Peagogía, 2*, 197-230.

Bietti, L. M. (2009). Disonancia cognitiva: procesos cognitivos para justificar acciones inmorales. *Ciencia Cognitiva: Revista Electrónica de Divulgación*, 15-17.

Blackman, C. ((S/F)). *A Brief Summary of FIRO Theory.* San Francisco: BCon WSA International, Inc.

Bond, M., & Smith, P. B. (1996). CROSS-CULTURALSOCIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY. (A. R. 1996., Ed.) *CROSS-CULTURAL PSYCHOLOGY*(47), 205–35.

Bracho Parra, O. d., García Guiliany, J. E., & Jiménez Medina, E. E. (2012). FACTORES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN CONTRALORÍAS MUNICIPALES DEL ESTADO ZULIA. *COEPTUM VOLUMEN 3 - NÚMERO 2*.

Bravo, K., Ferreira, M., Morales, R., & Muñoz, R. (2017). RELACIÓN ENTRE LA CONDUCTA DE ORIENTACIÓN INTERPERSONAL Y EL ESTILO DE APRENDIZAJE A NIVEL UNIVERSITARIO. *Revista Arjé*, pp.407-415.

Briola, M. (2010). *El Trabajo en Equipo y Su Impacto en La Organización.* Recuperado el 04 de Junio de 2018, de https://es.scribd.com/document/281254481/El-Trabajo-en-Equipo-Y-Su-Impacto-en-La-Organizaci-m-1

Bustamante, M., & Bustamante, S. (2015). *Desarrollo Personal, Autoconocimiento.* Quito: ISBN: 978-9942-21-486-7.

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). *Further assessments of Bass' conceptualization oftransactional and transformational leadership.* Journal of Applied Psychology.

Cano, Y. (Marzo de 2015). *Liderazgo y Motivación: (Estudio realizado con los supervisores y vendedores ruteros de distribuidora mariposa C.B.C. de la ciudad de Quetzaltenango, zona 8).* Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Castro Márquez, F. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración.* Caracas: Uyapar.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos.* Bogotá: McGraw Hill Editores.

Chiavenato, I. (2006). *Gestión del Talento Humano.* España: McGraw Hill.

Chou, Y. L. (1992). *Análisis estadístico .* México: McGrawHill.

Colvin, R. (1999). *Transformational leadership: a prescription for contemporary.* Christopher Newport University, USA.

Corbetta, P. (2003). *Metodología y Técnicas de Investigación social.* Madrid: McGraw-Hill.

Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social.* Madrid: McGraw Hill.

Cruz-Ortiz, V., Solanova, M., & Isabel, M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Univ. Empresa, Bogotá (Colombia)*, (25): 13-32.

Da Silva Pestana, J., & Rodríguez Pita, F. (2010). *Relación entre liderazgo y desempeño de tareas.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

De Barrera, J. (2008). *"Cómo Formular Objetivos de Investigación".* Caracas: Quirón.

Díaz Lastreto, C. (29 de 05 de 2017). *Bass y Avolio Liderazgo transformacional. 4 Estilos de liderazgo: consideración individualizada, estimulación intelectual, inspiración e influencia idealizada.* Obtenido de Cuaderno de evaluacion psicologica: http://aprojunji.cl/documentos/cdl/Bass-y-Avolio-Liderazgo-transformacional.pdf

Druskat, V. U. (1994). *Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership inthe Roman Catholic Church.* Leadership Quarterly.

Eisenbach, R., & Watson, K. y. (1999). *Liderazgo transformacional en el contexto del cambio organizacional.* Journal of Organizational Change Management: Journal of Organizational Change Management.

El Nacional. (01 de 11 de 2017). *http://www.el-nacional.com*. Obtenido de http://www.el-nacional.com/noticias/economia/aumentaron-salario-minimo_210140

El Nacional. (31 de 12 de 2017). *http://www.el-nacional.com*. Obtenido de http://www.el-nacional.com/noticias/economia/maduro-aumento-salario-minimo_217336

EL NACIONAL WEB. (08 de 01 de 2018). AN: Inflación acumulada de 2017 cerró en 2.616%. *EL NACIONAL*.

Espinoza Guédez, M. D., & Fernandes Henriques, S. D. (2003). *Acto Inseguro y Motivación (Teoría de McClelland).* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Etzioni, A. (1994). *Organizaciones modernas.* México: Limusa-Noriega.

Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance.* California: Perterson & Company.

Fischman, D. (2016). *El líder transformador.* Madrid: Editorial Planeta.

Flores, J. L. (2011). Las 10 Características del Líder Transformador y cómo crear un modelo de liderazgo que soporte la estrategia corporativa. *TenStep Latinoamérica S.A. de C.V.*, 15.

Fontaines, T. (2012). Metodología de la Investigación. Caracas, Venezuela: Júpiter Editores.

Franco, D. (2003). *Propiedades psicométricas del firo-b en una muestra venezolana.* Maracaibo: Universidad Rafael Urdaneta.

Franco, D. (2006). *Propiedades Psicometricas del Firo B en una muestra venezolana.* Maracaibo: Universidad Rafael Urdaneta.

Fuentes Navarro, S. M. (2012). *SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD" (ESTUDIO REALIZADO EN LA DELEGACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ORGANISMO JUDICIAL EN LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO.* Quetzaltenango: Campus de Quetzaltenango.

Furnham, A. (2001). *PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO EN LAS ORGANIZACIONES.* Ciudad de Mexico: UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA.

García Muñoz, T. (2003). EL CUESTIONARIO COMO INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN/EVALUACIÓN. *Etapas del Proceso Investigador: INSTRUMENTACIÓN.*

García Romero, O. (1985). *Motivación para el Trabajo. Cuadernos Lagoven, Serie Siglo XXI.* Caracas: Lagoven.

García, S. (2002). *La Validez y la Confiabilidad en la Evaluación del Aprendizaje desde la Perspectiva Hermenéutica.* Caracas: Revista de Pedagogía versión impresa ISSN 0798-9792/ Universidad Nacional Experimental de Guayana.

Goleman, D. (2007). *Inteligencia Emocional.* Barcelona: KAIROS.

Goleman, D. (2007). *Inteligencia Emocional en la Empresa.* Buenos Aires: Ediciones B.

González González, O., & González González, O. (Noviembre de 2007). Percepciones de los estudiantes Universitarios, frente al Liderazgo del Docente. *REMO, 5*(13).

Grupo Cegos. (2018). *El Elemento Humano ® de W. Schutz.* Recuperado el 11 de 06 de 2018, de www.cegos.es: https://www.cegos.es/grupo-cegos/partners/elemento-humano-schutz/

Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). *Superiors' evaluations and subordinates perceptions oftransformational and transactional leadership.* Journal of Applied Psychology.

Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación QUINTA EDICIÓN.* México D.F: McGraw Hill.

Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación.* México: McGRAW-HILL.

Hernández, A. (04 de mayo de 2017). *ElEstimulo.com*. Obtenido de El monto por bono alimentación que el gobierno llevó de 12 a 15 unidades tributarias diarias será pagado a los trabajadores de los sectores público y privado en efectivo o mediante depósito en cuenta de nómina, señala el Decreto presidencial N° 2.833: http://elestimulo.com/elinteres/cesta-ticket-se-pagara-en-efectivo-o-mediante-deposito-en-cuenta-de-nomina/

Hernández, F., & Baptista, y. (2010). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw Hill.

Hernández, Fernández, & Baptista. (1998). *Metodologia de la Investigacion.* McGraw-Hill.

Hernández, Fernández, & Baptista. (2003). *Metodología de la investigación.* México: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, Fernández, & Baptista. (2010). *Metodología de la investigación.* México: McGraw Hill.

Hernández, R., & Piña, P. (13 de Octubre de 2006). *Perfil motivacional de alumnos de la escuela de ciencias sociales, Cohorte 2005-2006 según McClelland.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Herold, D., Fedor, D., & Cadwell, S. y. (2008). *The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study.* J Appl Psychol.

Hill, L. A. (1993). *El Nuevo Gerente* (Primera Edición en Espanol ed.). (R. A. Haas, Trad.) México, DF, México: Mc Graw Hill.

Hunt, J. (1991). *Leadership: A new synthesis.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Hurtado, J. (2012). *El proyecto de investigación.* Caracas: Quirón Ediciones 7ma edición.

Jon P, H., & Dan L, C. (2001). *Understanding behaviors for effective leadership.* USA: Prentice Hall.

Kotter, J. (1996). *El Lider del Cambio.* New York: Mc Graw Hill.

Kotter, J. P. (1995). *Cultura de empresa y rentabilidad.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Kouzes, J. ¿. (1987). *The Leadership Challenge.* San Francisco: Jossey Bass.

Kreitner, & Kinicki. (2007). *Organizational Behavior.* Arizona: McGraw-Hill.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2009). *Comportamiento Organizacional.* New York: McGraw Hill.

Kroeck, K., Lowe, K., & Brown. (2004). *The Assesment of Leardership.* Thousans Oaks, USA: J. Antonakis, A.T. Ciancolo & R.J. Stenberg.

Levin, R., & Rubin, D. S. (2010). *Estadística para Administración y Economía.* México: Pearson Education.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates".* Journal of Social Psychology.

Li, H., & Lai, V. S. (2007). *INTERPERSONAL RELATIONSHIP NEEDS OF VIRTUAL COMMUNITY PARTICIPATION: A FIRO PERSPECTIVE.* Colorado: 13th Americas Conference on Information Systems.

Loaiza, C. T., & Pirela, L. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 166.

Lopez, E. (Julio de 2011). Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense. Un estudio de caso. Sinaloa, México.

Lucas Marín, A., García Ruiz, P., & Llano Aristizabal, S. (2013). *Sociología de las Organizaciones Influencia de las Tecnologías de la Información y de la comunicación.* Madrid: Editorial Fragua.

Lupano, M. L., & Castro Solano, A. (2005). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación.* Buenos Aires.

Lussier, R., & Achua, C. (2002). *Liderazgo Teoria, aplicación y Desarrollo de habilidades* (traduccion al espanol de la edicion de 1999 del original en inglés ed.). México: International Thomson Editores S.A. de C.V.

Mackenzie, S., Podsakoff, P., & G, R. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115.

McClelland. (1930,1950,1970). *Informe sobre el perfil motivacional observado en Venezuela.* Caracas: Fundase.

McClelland, D. (1974). *Informe Sobre el Perfil Motivacional observado en Venezuela en los años de 1930,1950, 1970.* Caracas: Fundación Venezolana de Desarrollo.

McClelland, D. (1976). *Informe sobre el perfil motivacional observado en Venezuela.* Caracas: Fundase.

McClelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana.* Madrid: Ediciones Narcea.

Mendoza Torres, M., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *REVISTA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Volumen X IV - No. 1*, 118-134.

Morales de Muñoz, R., Muñoz, R., Bravo, K., & Ferreira, M. (2017). RELACIÓN ENTRE LA CONDUCTA DE ORIENTACIÓN INTERPERSONAL Y EL ESTILO DE APRENDIZAJE A NIVEL UNIVERSITARIO. *ARJÉ. Revista de Postgrado FaCE-UC.*, 407.

Munch Galindo, L. (2005). *Fundamentos de administración.* México: Trillas.

Nader, M., & Castro Solano, A. (2007). *Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo.* Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Naranjo, J. R. (09 de 2017). Caracas.

Noticias24. (8 de 09 de 2017). *http://www.noticias24.com*. Obtenido de Noticias24: http://www.noticias24.com/venezuela/noticia/337107/estos-son-los-aumentos-salariales-del-ano-2017/

NP. (01 de 01 de 2009). *Enfoques basicos sobre liderazgo*. Obtenido de LIDERAZGO. u de chile.doc: file:///C:/Users/kborges/Downloads/Liderazgo_Comunicaci_n_PFG_2009.%20(2).pdf

Ochoa Simancas, T. M., & Pérez Delgado, A. R. (1998). *Estudio Psicométrico de Validez Convergente y Divergente de la Versión Abreviada (Forma 5x) del Cuestionario Multifactorial del Liderazgo Transaccional y Transformacional de Bernard M. Bass.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Ochoa, A., Téllez, R., & Zareth, T. (2017). *Relaciones interpersonales en los trabajadores de artes gráficas de la universidad autónoma de Nayarit.* México: Universidad Autónoma de Nayarit.

Padrón López, G. A., & Polanco Hernández, E. C. (2006). *Crecimiento psicológico y motivaciones sociales: Una aproximación prospectiva en estudiantes.* Cabimas: Revista Venezolana de Ciencias Sociales.

Páez, D., Fernández, I., Basabe, N., & Grad, H. (2001). Valores Culturales Y Motivacionales: Creencias de Auto-Concepto de Singelis, Actitudes de CompeticiónControl Emocional e Individualismo-Colectivismo Vertical-Horizontal. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción (REME),*, 8-9.

Pittaluga Zerpa, C. (2012). *Introducción a la Gerencia de Procesos* (Colección Paraninfo ed.). Caracas: Editorial Equinoccio Universidad Simón Bolívar y Publicaciones UCAB .

Possner, J., & Kouzes, B. (1990). *The Leadership Challenge.* San Francisco: Jossey-Bass.

RaFFerty, A. E. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empi-rical extensions. *The leader-ship quarterly*, 15, 3: 329-354.

Ramirez, T. (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación.* Caracas: PANAPO.

Ramis Palmer, M. C., Mas Manassero, M. A., Ferrer Pérez, V., & Guarcía Buades, E. (2007). ¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* , 165.

Ríos, P. (2006). *Psicología. La aventura de Conocernos.* Caracas.

Rivera, L. (2012). *EOI.* Recuperado el 2017, de http://www.eoi.es/blogs/leidymargaritarivera/2012/02/27/importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones/

Robbins, S. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications.* Minesota: Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional.* San Diego: Pearson Educación.

Romero Garcia, O. (1982). Necesidad de Investigación Experimental en Educación. *Paradigma 3 (1)*.

Romero García, O. (1999). *Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales* (3a Edición actualizada ed.). Mérida, Mérida, Venezuela: Ediciones Rogya.

Romero García, O. (2000). *Liderazgo en Equipos Autodirigidos.* Mérida, Mérida, Venezuela: Rogya investigación y Tecnología Social para las Organizaciones.

Salas, A. (2013). *Liderazgo Transformacional, capacidad de Aprendizaje Organizativo y Felicidad en el trabajo.* Valencia, España: Ediciones de la Universidad de Valencia.

Sample, J. (2008). *FIRO-B Informe interpretativo para organizaciones.* Sunnyvale: CPP, Inc.

Schenell, E., & Hammer, A. (1993). *Introduction to the firo-b organizations.* . Consulting Phychologists Press.

Schutz, W. (1958). *The interpersonal underworld .* California: Palo Alto, Science & Behavior Books.

Schutz, W. (1991). *Crecimiento Personal.* S/C.

Schutz, W. (1991). *Psicología industrial.* México: Mc Graw-Hill. 3ra edición.

Schutz, W. (1992). *Schutz, W. (1992). Beyond FIRO-B—Three new theory derived measures—Element B: Behaviour, Element F: Feelings,Element S: Self.* S/C: Psychological Reports.

Sierra Bravo, R. (2003). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios (14.ª ed.).* Madrid: Thomson.

Sierra-Bravo. (1988). *Técnicas de investigación Social. Teoría y Ejercicios.* Madrid: Paraninfo.

Sosik, J., Potosky, D., & Jung, D. (2002). *Adaptive Self- Regulation: Meeting Others´ Expectations of Leadership and Performance.* The Journal of Social Psychology.

SPIEGEL, M. (2000). *Estadística, Serie de Compendios .* México: Ed. McGraw-Hill.

Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigacion cietifica.* Guadalajara: LIMUSA Noriega y editores.

Tamayo, T. y. (1999). *El proceso de la investigación científica fundamentos de investigación .* México : Sumisa.

Timothy J., T., & Jerry E., P. (2003). *Psicología clínica: Conceptos, métodos y aspectos prácticos de la profesión.* México: Thompson.

TodoTicket 2004. C.A. (2004). *TodoTicket 2004. C.A*. Recuperado el 2017 de 08 de 29, de https://www.todoticket.com.ve/irj/portal/anonymous

Toro, S. (01 de Marzo de 2018). Nicolás Maduro anunció un aumento salarial de 58%. *El Nacional*, pág. NP.

V, S. M., & Martínez, I. (2013). Liderazgo trans-formacional y desempeño gru-pal: unidos por el engagement grupal. *Revista Psicología Social*, 28, 2: 183-196.

Vega Villa, C., & Zabala Villalón, G. (Enero de 2004). *ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ Forma 5X Corta) DE B. BASS Y B. AVOLIO AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL CHILENO.* Santiago, Chile: Universidad de Chile.

Venezuela, R. B. (2017). *Gaceta Oficial Extraordinaria N. 6.296.* Caracas: Presidencia de la República de Venezuela.

Villalón, X. G. (2014). *EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO AGENTE MOTIVADOR EN SU ESTABLECIMIENTO MUNICIPAL.* Santiago : Universidad de Chile.

Waterman, J. (1987). *Clients guide to the firo-b .* Consulting Psycologists Press.

Winter, D., & McClelland, D. (1970). *Cómo se motiva el éxito económico.* México: Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana.

Yammarino, F. J. (1990). *Transformational leadership at multiple levels of analysis.* Human Relations.

Youngs, D. (2013). *A Social Withdrawal Component in Schutz's FIRO Model of Interpersonal.* Huddersfield: Interpersona: An International Journal on Personal Relationships.

Yukl, G. (1994). *Lead ership in organizations.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yulk, G. (1989). *Managerial Leadership: A review of Theory and Research.* Albany: Journal Of Management.