

Estilo de liderazgo y motivación laboral en una institución financiera estatal

Leadership style and work motivation in a state financial institution



Oscar Huamanchumo González
Universidad César Vallejo, Trujillo / Perú
Egresado Escuela de Posgrado
Correspondencia: oscar-h-30@hotmail.com

RESUMEN

El objetivo del presente estudio ha sido determinar si existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores de una institución financiera estatal. La población-muestra ha estado constituida por un total de 90 trabajadores, a los que se les aplicó un cuestionario autoadministrado, habiéndose obtenido una tasa de respuesta del alrededor de 70 %. Los resultados confirman la existencia de una relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con la motivación intrínseca y extrínseca de los trabajadores. También confirman la existencia de una relación inversa y significativa entre el liderazgo por evitación y la motivación intrínseca y extrínseca.

Palabras clave: Estilo de liderazgo, motivación laboral, institución financiera estatal.

ABSTRACT

The objective of this study has been to determine if there is a direct and significant relationship between the leadership style and the work motivation of the workers of a state financial institution. The sample population has been made up of a total of 90 workers, to whom a self-administered questionnaire was applied, and a response rate of around 70% was obtained. The results confirm the existence of a direct and significant relationship between transformational and transactional leadership styles with the intrinsic and extrinsic motivation of workers. They also confirm the existence of an inverse and significant relationship between avoidance leadership and intrinsic and extrinsic motivation.

Keywords: Leadership style, labor motivation, state financial institution.

INTRODUCCIÓN

El Banco de la Nación del Perú (BNP) es una empresa de derecho público, integrante del Sector Economía y Finanzas, que opera con autonomía económica, financiera y administrativa, cuyo objeto es administrar por delegación las subcuentas del Tesoro Público y proporcionar al Gobierno Central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos. En su plan estratégico 2017-2021, el Banco de la Nación del Perú (2017) ha establecido las siguientes debilidades:

- Personal orientado al cumplimiento de la tarea antes que al logro de resultados.
- Limitada perspectiva integral de cliente/canal/productos-servicios.
- Limitada aplicación de los principios de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial.
- Inadecuada coordinación y comunicación organizacional.
- La gestión de procesos no está orientada a niveles de servicio entre áreas y hacia los clientes.
- Distribución inadecuada de personal de atención en la red de oficinas.
- Los sistemas informáticos con los que cuenta el Banco necesitan ser actualizados.
- Carencia de una adecuada gestión de proyectos.
- Ausencia de una política de remuneraciones y de un plan de sucesión de cargos.

Como podrá apreciarse, algunas de las debilidades encontradas se relacionan no solo con las características del personal (personal orientado al cumplimiento de la tarea antes que al logro de resultados, limitada perspectiva integral de cliente/canal/productos-servicios, etc.), sino, también, con ciertas deficiencias gerenciales o de gestión (gestión de procesos no está orientada a niveles de servicio entre áreas y hacia los clientes, carencia de una adecuada gestión de proyectos, etc.), las mismas que se constituyen en evidencias que inducen a pensar en la relación que podría existir entre el estilo de liderazgo de los directivos y la motivación laboral de los trabajadores del Banco, hecho de particular importancia para una adecuada gestión del capital humano y que debería comprobarse siguiendo los cánones establecidos por la metodología de investigación científica.

La realidad problemática expuesta en el caso de la organización en estudio induce al planteamiento del siguiente problema de investigación: ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú? Una serie de investigaciones se han efectuado en los últimos años en relación al problema de investigación planteado, tal como se detalla brevemente en las líneas siguientes.

Gopal & Ghose (2014), llevaron a cabo un estudio con el objetivo de explorar la influencia del estilo de liderazgo en la motivación de los empleados de una empresa líder en petróleo en la región occidental de la India. A una muestra de 75 empleados se aplicó un cuestionario de tres secciones (estilo de liderazgo, motivación y datos demográficos), de los cuales resultaron válidos 50 de ellos. Los resultados indicaron que la relación entre liderazgo

transformacional y motivación era positiva; que, la relación entre liderazgo transaccional y motivación también era positiva, aunque menor; y, que la relación entre liderazgo *laissez faire* y motivación era negativa.

Khuong & Hoang (2015), realizaron una investigación con el propósito de evaluar los efectos del estilo de liderazgo sobre la motivación de los empleados de empresas auditoras en Vietnam. Un cuestionario estructurado en base a las dos variables fue aplicado a un total de 320 auditores de empresas de la ciudad de Ho Chi Minh, para la obtención de los datos correspondientes. Los resultados demostraron que el estilo de liderazgo explica un 64,5% de la variación en la motivación de los empleados.

Zaaren, Razzaq & Mujtaba (2015), investigaron el impacto de los estilos de liderazgo en la motivación de los empleados del sector bancario en Pakistán. La población objetivo estuvo constituida por 130 empleados a tiempo completo de 5 bancos comerciales que no ocupaban puestos directivos, a quienes se les aplicó un cuestionario para recoger los datos correspondientes, resultando válidos un total de 109 de ellos. Los resultados demostraron que los tres estilos de liderazgo (transaccional, transformacional y *laissez faire*) tenían un impacto positivo en la motivación, aunque en diferente grado: el liderazgo transaccional era el de mayor impacto, seguido del *laissez faire* y, finalmente, el transformacional.

Haile (2015), exploró la relación entre el estilo de liderazgo y la motivación de los empleados en la Universidad de Haramaya (Etiopía). Utilizó dos tipos de cuestionario para recoger los datos necesarios (uno para 110 gerentes y otro para 225 empleados), los mismos que se aplicaron a una muestra de 230 personas, resultado válidos un total de 210 cuestionarios. Los resultados del estudio mostraron la existencia de una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación de los empleados.

Fiaz, Su, Ikram & Saqib (2017), exploraron el impacto potencial de los estilos de liderazgo en la motivación de los empleados de una institución federal autónoma de Pakistán, perteneciente al sector de recursos energéticos, en base a una muestra compuesta por 110 gerentes de nivel superior y medio. Los datos recolectados mediante la aplicación de una encuesta arrojaron como resultados que el estilo de liderazgo autocrático era el dominante y mostraba una relación negativa significativa con la motivación de los empleados, en tanto que los estilos de liderazgo democrático y de *laissez-faire* predecían positivamente la motivación, aunque de manera no significativa.

Musinguzi, Namale, Rutebemberwa, Dahal, Nahirya-Ntege & Kekitiinwa (2018), examinaron la relación entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y de *laissez-faire* con la motivación laboral y otras variables asociadas (satisfacción laboral y trabajo en equipo) en trabajadores de salud de Uganda. El estudio transversal efectuado en 3 regiones geográficas en las que se aplicó cuestionarios auto-administrados a 564 trabajadores de 228 establecimientos de salud, encontró que había una correlación positiva estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación, en tanto que una correlación

negativa de ésta con el liderazgo de *laissez-faire*. El liderazgo transaccional solo tuvo una relación positiva estadísticamente significativa con la satisfacción laboral y el trabajo en equipo.

REVISIÓN TEÓRICA

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), sostienen que el liderazgo ha sido un tema de interés desde tiempos antiguos y lo sigue siendo en organizaciones de todo el mundo, sin importar su tamaño. Las preguntas que siempre se hacen son: ¿Dónde están los líderes? ¿Quiénes son los mejores líderes? ¿Cuáles son los atributos de los mejores líderes? Los autores consideran que el liderazgo es un factor sumamente decisivo para lograr la efectividad organizacional.

Sin embargo, a pesar de ser uno de los conceptos más estudiados, no solo en el campo del comportamiento organizacional, sino, también, en otras áreas de la actividad humana, como la Política, por ejemplo, el concepto todavía no ha sido aclarado plenamente. Así, para Griffin y Moorhead (2010), el liderazgo “es un proceso y una propiedad. Como proceso, comprende el uso de la influencia no coercitiva. Como propiedad, es un conjunto de características atribuidas a una persona que, según se percibe, utiliza la influencia con éxito” (p. 308). Para Robbins y Judge (2009), el liderazgo es la “capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas” (p. 384).

En cuanto al constructo *estilo de liderazgo*, no es común encontrar entre los autores una definición precisa al respecto. Autores como Hersey, Blanchard y Johnson (1998) definen al estilo de los líderes como “la pauta coherente de comportamiento que exhiben cuando trabajan con y por medio de la gente, tal como ésta la percibe. Las pautas aparecen cuando se ve que los líderes responde de la misma manera en condiciones similares; desarrollan hábitos de acción que quienes trabajan con ellos de algún modo llegan a predecir” (p. 166). Para otros, como Guillén, Mays y Korotov, citados por Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas y Ganga-Contreras (2017), “el estilo de liderazgo constituye el patrón de conducta visto por terceros, así como la percepción de sí mismo respecto de la posición y actuación del líder, lo que moviliza a los seguidores a realizar lo que se le ha requerido” (p. 132).

Al respecto, Amanchukwu, Stanley & Ololube (2015) han sostenido que, a lo largo del tiempo, los investigadores han propuesto diferentes estilos de liderazgo, no existiendo un particular estilo que pueda ser considerado como universal. En todo caso, a pesar de ello, un líder bueno o eficaz inspira, motiva y dirige las actividades con el propósito de que la organización o el grupo alcancen sus objetivos. Los autores identifican ocho teorías principales sobre el liderazgo, las mismas que se enfocan en las cualidades del líder, en los factores situacionales y en los niveles de habilidad. Por su parte, Ali, Jangga, Ismail, Kamal & Ali (2015) sostienen que los estilos de liderazgo son importantes influencias en los individuos puesto que establecen el carácter de la organización, definen sus valores y normas, así como crean y mantienen su personalidad.

En este sentido, una serie de teorías tratan de explicar y prescribir el liderazgo efectivo. Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) han clasificado los diferentes modelos o enfoques de liderazgo en cuatro tipos: según las características personales de los líderes, según los comportamientos de liderazgo, según las contingencias para el comportamiento de liderazgo y liderazgo transformacional. De manera similar, Robbins y Judge han clasificado a las teorías sobre liderazgo en: (a) teorías basadas en las características del líder; (b) teorías basadas en el comportamiento; (c) teorías basadas en la contingencia; y, (d) teorías contemporáneas.

Según estos últimos autores, “las teorías basadas en la características del liderazgo diferencian a quienes son líderes de quienes no lo son al centrarse en las cualidades y características personales” (p. 386). Estas teorías parten del supuesto que los líderes nacen y no que se hacen. Una crítica que efectúan a estas teorías es que si bien éstas pueden predecir el liderazgo, sin embargo, no son útiles para distinguir entre los líderes eficaces y los ineficaces.

Las teorías basadas en el comportamiento, según nuestros autores, son las que sostienen que son las conductas específicas de las personas lo que diferencia a los líderes de quienes no lo son. Incluyen en esta clasificación a tres teorías: la correspondiente a los estudios de la Universidad estatal de Ohio, la correspondiente a los estudios de la Universidad de Michigan y la correspondiente a la denominada rejilla de liderazgo de Blake y Mouton.

Los estudios de la Universidad de Ohio, que datan de finales de la década de 1940, según estos autores, concluyeron que los diversos comportamientos de los líderes pueden ser agrupados en dos dimensiones, a las que denominaron *estructura de iniciación y consideración*. La primera, “se refiere al grado en que un líder define y estructura su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones laborales hacia las metas” (p. 389). La segunda, “se describe como el grado en que una persona tiene relaciones en su trabajo, caracterizadas por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de sus empleados y el cuidado de sus sentimientos” (p. 389).

Los estudios de la Universidad de Michigan, según Robbins y Judge, se desarrollaron más o menos al mismo tiempo que los de la Universidad de Ohio y llegaron a similares resultados, identificando dos dimensiones a las que denominaron *orientado al empleado y orientado a la tarea*. Los líderes orientados al empleado, “fueron descritos como personas que hacían énfasis en las relaciones interpersonales, tenían interés personal en las necesidades de sus empleados y aceptaban las diferencias individuales de los miembros” (p. 390). Por su parte, los líderes orientados a la tarea, “solían poner énfasis en los aspectos técnicos o de la tarea o de los deberes del puesto: su preocupación principal era cumplir con las tareas del grupo y los miembros de éste eran los medios para ese fin” (p. 390).

Finalmente, la rejilla gerencial de Blake y Mouton también se ha basado en dos dimensiones del estilo de liderazgo, a los que denominaron *preocupación por la gente y preocupación por la tarea*. La diferencia con los estudios anteriores estribó en que, en base a

una combinación de dichas dimensiones, los autores identificaron 9 posiciones posibles en cada dimensión; las que, graficadas en un plano cartesiano, daban como resultado 81 diferentes posibilidades de estilos de liderazgo. Entre estos, destacan 5 estilos: empobrecido, club campestre, producir o perecer, equilibrado, equipo (Hellriegel, Jackson y Slocum).

Las teorías basadas en la contingencia, según Robbins y Judge, sugieren que “la predicción del éxito del liderazgo es más compleja que identificar algunas características o comportamientos deseables [...] El fracaso de los investigadores de mediados del siglo XX para obtener resultados consistentes los llevó a centrarse en las influencias situacionales” (p. 392). En este contexto, los autores incluyen en esta clasificación a cinco teorías: el modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, el modelo camino-meta, la teoría del intercambio líder-miembro y el modelo de participación del líder.

Mientras que el modelo de contingencia de Fiedler, según los autores, “propone que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia apropiada entre el estilo del líder y el grado en que la situación le da control a éste” (p. 392); la teoría situacional de Hersey y Blanchard “es una teoría de la contingencia que se centra en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra por medio de la selección del estilo de liderazgo correcto, el cual [...] es contingente al nivel de la disponibilidad de los seguidores” (p. 395).

Por su parte, la teoría del camino-meta, desarrollada por Robert House, considera –según los autores en mención- que la responsabilidad del líder radica en ser un facilitador para que los seguidores logren alcanzar sus metas, ya sea proporcionándoles información o cualquier otro recurso necesario. En este sentido, se cree que los líderes eficaces aclaran la ruta a seguir y quitan piedras en el camino al logro de las metas. La teoría del intercambio líder-miembro, plantea que los líderes establecen una relación especial con un grupo pequeño de sus seguidores, que constituyen el grupo interno y que reciben privilegios especiales; en desmedro de los demás, que caen en el grupo externo, con los que solo tiene interacciones basadas en su autoridad formal. La teoría sostiene que los líderes inducen al intercambio líder-miembro mediante recompensas y castigos; razón por la cual, para que la relación se mantenga intacta, tanto el líder como el seguidor deben invertir en ella.

Finalmente, el modelo de participación del líder, desarrollado por Vroom y Yetton, relaciona el comportamiento de liderazgo y la participación en la toma de decisiones. Según Robbins y Judge:

El modelo de Vroom y Yetton es normativo; proveía un conjunto crucial de reglas que debían seguirse para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones, según lo determinaban los distintos tipos de situaciones. El modelo consistía en un árbol de decisiones que incorporaba siete contingencias [...] y cinco estilos de liderazgo o alternativas (p. 400).

Las teorías contemporáneas del liderazgo, a juicio de Robbins y Judge, parten del hecho de que las teorías tradicionales ignoran la importancia del líder como comunicador. En este

sentido, cobra importancia “la capacidad que tiene el líder para inspirar a otros a fin de que actúen más allá de sus intereses personales inmediatos” (p. 413). Los autores incluyen en esta clasificación dos teorías: la del liderazgo carismático y la del liderazgo transformacional.

Según nuestros autores, en relación a la primera teoría:

De acuerdo con la teoría del liderazgo carismático, de House, los seguidores hacen atribuciones de aptitudes heroicas o extraordinarias para el liderazgo [...] Una de las revisiones mejores de la bibliografía documentó cuatro: tienen visión, están dispuestos a correr riesgos personales para lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de los seguidores y tienen comportamientos fuera de lo normal (p. 413).

En relación a la segunda teoría, Robbins y Judge sostienen que “otra corriente de investigación se centra en diferenciar a los líderes transformacionales de los transaccionales” (p. 418). Mientras que los líderes transaccionales guían a sus seguidores en dirección de las metas establecidas, los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores para que trasciendan más allá de sus intereses propios en beneficio de los de la organización.

Por otro lado, según Cuadrado y Molero (2002), el modelo transformacional/transaccional se ha convertido en importante línea de investigación en el estudio del liderazgo, a partir de que James Burns publicara en 1978 su influyente obra sobre liderazgo transformacional y transaccional, distinción que fue retomada por Bernard Bass en 1985 y desarrollara el *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ), primer instrumento para medir ambos estilos de liderazgo, el mismo que ha experimentado diversas revisiones y modificaciones.

Para Sudha, Shahnawaz & Farhat (2016), el *Liderazgo Multifactor* de Bass y Avolio es uno de los modelos más importantes de liderazgo ya que identifica el liderazgo transaccional, transformacional y de *laissez faire* o pasivo. Por su parte, Asrar-ul-Haq & Kuchinke (2016), describen los tres estilos de liderazgo y sus dimensiones en los siguientes términos: (a) Liderazgo transformacional: es el liderazgo visionario, en el que los líderes motivan a sus colaboradores a superar ciertas expectativas, más allá de las recompensas e intercambios. Sus dimensiones son 4: influencia idealizada (atribuida y de comportamiento), motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada; (b) Liderazgo transaccional: es el liderazgo más preocupado por el logro de los objetivos en el que los colaboradores son recompensados por cumplir sus tareas, en base a refuerzos positivos y negativos. Sus dimensiones son 2: recompensa contingente y gestión por excepción (activa y pasiva); y, (c) Liderazgo *laissez faire*: es el liderazgo que evita tomar decisiones.

Por su parte, Silva (2010) sostiene –citando a Bass y Avolio– que el liderazgo óptimo incluye una mixtura de los tres estilos de liderazgo, con una mínima composición de *laissez faire* y un gradual incremento de liderazgo transaccional hasta llegar al liderazgo transformacional. Es decir, un líder efectivo exhibirá en algún grado los tres estilos de liderazgo, en tanto que no se trata de estilos opuestos sino incrementales. Avolio, Bass & Jung

(1999) precisan que fue Burns quien introdujo, en 1978, los constructos de liderazgo transformacional y transaccional como un continuo de estilos opuestos pero que, sin embargo, las primeras investigaciones empíricas mostraban que ambos constructos podían aparecer en forma independiente. En todo caso, el mejor de los líderes mostraba generalmente un estilo tanto transformacional como transaccional. En este sentido, Deinert, Homan, Boer, Voelpel & Gutermann (2015) expresan que actualmente existe una fuerte evidencia de que el liderazgo transformacional es altamente efectivo puesto que tiene el potencial suficiente para abordar problemas relevantes en un entorno de trabajo moderno, cambiante e incierto.

En cuanto a los instrumentos de medición del constructo, existen una diversidad de cuestionarios elaborados por los especialistas, entre los que podemos mencionar: el *Leader Behavior Description Questionnaire*, desarrollado por investigadores de la Universidad de Ohio; el *Path Goal Questionnaire*, creado por Indvik con el propósito de evaluar los estilos de liderazgo de acuerdo a la teoría del Camino-meta; el *Multifactor Leadership Questionnaire*, de Avolio y Bass, que mide el liderazgo transformacional, etc.

En cuanto a la otra variable en estudio, motivación laboral, Agut y Carrero (2007) argumentan que desde el campo de “la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones siempre ha existido un interés por comprender cuáles son los determinantes de la actividad laboral: qué aspectos motivan a la persona a realizar la actividad laboral a fin de favorecer la gestión de los recursos humanos” (p. 205). En este sentido, Griffin y Moorhead plantean un esquema bajo el supuesto de que el comportamiento motivado de un trabajador puede ser inducido por circunstancias basadas o en la necesidad o en el proceso; es decir, “las personas pueden estar motivadas para satisfacer diversas necesidades específicas por medio de diferentes procesos como percepciones de inequidad, relaciones de expectativas y contingencias de reforzamiento” (p. 118).

Respecto a la definición del constructo, no existe un consenso al respecto. Así por ejemplo, Robbins y Judge definen a la motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p. 175). Por su parte, Griffin y Moorhead consideran que “la motivación es el conjunto de fuerzas que lleva a las personas a comportarse en forma particular” (p. 83). En todo caso, Hellriegel et al. consideran que “la motivación es un estado psicológico que existe siempre que fuerzas internas o externas, o ambas, estimulan, dirigen o mantienen comportamientos” (p. 384).

Existen una serie de teorías explicativas de la motivación en el trabajo. Partiendo de una revisión de las teorías o perspectivas históricas de la motivación, Griffin y Moorhead han clasificado las teorías sobre la motivación laboral en tres tipos: teorías basadas en las necesidades, teorías basadas en el proceso y teorías basadas en el aprendizaje.

En cuanto a las primeras, según los autores, su premisa básica “es que los humanos están motivados principalmente por deficiencias en una o más necesidades importantes o

categorías de necesidades” (p. 86). Entre éstas, consideran cuatro teorías: la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría ERC de Alderfer, la teoría de la estructura dual de Herzberg y la teoría de las necesidades de McClelland.

Según la teoría de la jerarquía de necesidades, los seres humanos tienen un conjunto de necesidades, ordenadas jerárquicamente, que se deben satisfacer. Abraham Maslow las ordenó jerárquicamente en 5 categorías: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización. Las 3 primeras fueron denominadas necesidades de deficiencia, puesto que debían ser satisfechas para que el individuo esté cómodo; mientras que las 2 siguientes fueron denominadas necesidades de crecimiento, porque se enfocaban en el desarrollo personal.

La teoría ERC, amplía y perfecciona la teoría de Maslow, aunque mantiene algunas diferencias. Las letras E, R y C se refieren a tres categorías de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento. Las necesidades de existencia, indispensables para la supervivencia humana, se corresponderían con las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow. Las necesidades de relación, que tienen que ver con las relaciones humanas, se corresponderían con las necesidades de pertenencia y de estima de Maslow. Las necesidades de crecimiento, que tienen que ver con el desarrollo personal, se corresponderían a las necesidades de autoestima y autorrealización de Maslow.

La teoría de la estructura dual, también llamada de los dos factores, sostiene que en el tema de la motivación funcionan dos dimensiones: una, que corresponde a factores de motivación, va de la satisfacción a la no satisfacción; otra, que corresponde a factores higiénicos, va de la insatisfacción a la no insatisfacción. Entre los factores de motivación, se encuentran aspectos tales como: logro, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad, avance y crecimiento. Entre los factores higiénicos, se encuentran aspectos tales como: supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, remuneración y seguridad laboral, políticas de la empresa.

La teoría de las necesidades de David McClelland, considera tres categorías de necesidades: logro, afiliación y poder. La necesidad de logro, se refiere al deseo de cumplir una tarea o meta de forma más eficaz que antes. La necesidad de afiliación, se refiere a la necesidad de compañía humana. La necesidad de poder, se refiere a la necesidad de controlar el entorno personal, incluidos los recursos financieros, materiales, informativos y humanos.

En cuanto a las segundas, Griffin y Moorhead consideran que éstas se ocupan de la forma en que ocurre la motivación: teoría de la equidad, teoría de la expectativa y teoría del establecimiento de metas.

La teoría de la equidad está basada en la idea del trato justo o equitativo. Esta teoría sostiene que una persona va formando su percepción de equidad en un proceso de 4 pasos: (a) evalúa la forma en que es tratada por la empresa; (b) se forma la percepción de la manera en que tratada otra persona en comparación con ella; (c) compara sus circunstancias con las de la

otra persona para formarse una impresión de su equidad o inequidad; y, (d) elige una respuesta a la situación de equidad o inequidad: si la situación es percibida como equitativa, estará motivada para mantener el estado de las cosas; si es percibida como inequitativa, estará motivada para reducir la situación de inequidad.

La teoría de la expectativa, expuesta inicialmente por Víctor Vroom, se basa en la premisa de que la motivación depende de cuánto se quiera algo y que tan probable es que se obtenga ese algo. Los componentes generales del modelo son el esfuerzo, el desempeño y los resultados, los que interactúan con el entorno y la capacidad para determinar el desempeño de la persona. Una variación de la teoría de la expectativa fue desarrollada por Porter y Lawler: al contrario de lo que tradicionalmente se convenía, en que la satisfacción laboral lleva a un mejor desempeño, estos autores sostenían lo contrario; si las recompensas son adecuadas, los altos niveles de desempeño podía llevar a la satisfacción.

La teoría del establecimiento de metas, presentada inicialmente por Edwin Locke, propone que “el establecimiento de metas es un proceso cognoscitivo de cierta utilidad práctica [...] las metas e intenciones conscientes de un individuo son los determinantes primarios del comportamiento [...] Esto quiere decir que una vez que la persona inicia algo (p. ej., un trabajo, un proyecto nuevo), sigue adelante hasta lograr la meta” (Ivancevich et al., p. 154).

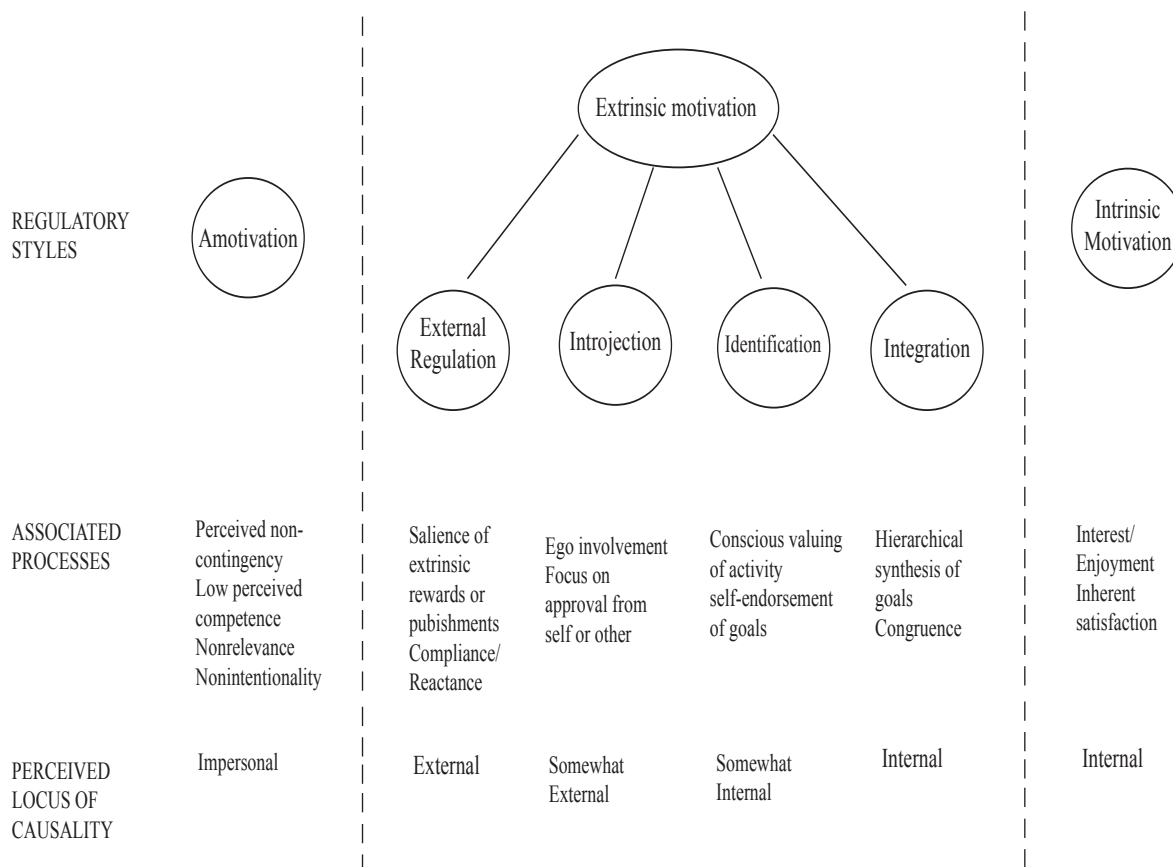
Finalmente, en cuanto a las terceras, Griffin y Moorhead consideran que el aprendizaje es un factor clave de la motivación laboral, al sostener que “en cualquier organización, los empleados rápidamente aprenden cuáles conductas se recompensan y cuáles son ignoradas o castigadas” (p. 102). Según ellos, en términos históricos, el modelo de condicionamiento clásico de Pavlov es el enfoque más influyente en el aprendizaje; sin embargo, en el mundo de las organizaciones, solo las conductas simples pueden aprenderse según dicho enfoque. La teoría contemporánea del aprendizaje lo ve como un proceso cognitivo, siendo la más común, entre las diferentes perspectivas, la teoría del reforzamiento o del condicionamiento operante. Esta teoría, generalmente asociada a Skinner, sostiene que el comportamiento es una función de sus consecuencias. Según nuestros autores, el comportamiento que resulta en consecuencias agradables tiene mayor probabilidad de ser repetido, al contrario de resultados desagradables.

Por otro lado, una de las más reconocidas teorías acerca de la motivación laboral es la teoría de la autodeterminación (*self-determination theory*) de Edward Deci y Richard Ryan, cuyo planteamiento inicial se sustenta en la idea de que el desarrollo de un trabajador implica la satisfacción de 3 necesidades básicas: competencia, relación y autonomía. Según Deci & Ryan (1990): (a) la necesidad de *competencia* comprende los esfuerzos de las personas para controlar los resultados y experimentar eficacia; en otras palabras, entender los instrumentos que llevan a los resultados deseados y ser capaces de manejar confiablemente dichos instrumentos; (b) la necesidad de *autonomía* comprende los esfuerzos de las personas por ser dueños de sí

mismos y determinar su propio comportamiento; y, (c) la necesidad de *relacionarse* comprende el esfuerzo de una persona por relacionarse y cuidar a los demás, a sentir que los demás se relacionan con autenticidad con uno mismo y sentir una participación satisfactoria y coherente con el mundo social en general.

Por su parte, en relación con la motivación extrínseca, Ryan y Deci (2000) consideran que la mayor parte de las actividades de las personas no están estrictamente motivadas por razones intrínsecas, debido a las demandas sociales y los roles que deben asumir respecto a tareas que no son intrínsecamente interesantes. La motivación extrínseca, según los autores, es un constructo que se refiere siempre a una actividad que se realiza con el fin de alcanzar algún resultado aislado; situación que contrasta con la motivación intrínseca, según la cual se realiza una actividad por el simple hecho de su disfrute, al margen de su valor instrumental. En todo caso, la teoría de la autodeterminación propone que la motivación extrínseca puede variar mucho en el grado de autonomía, en la medida en que las personas internalizan e integran valores y normas de comportamiento. En este sentido, se produce un continuo de tipos de motivación, en función del grado de motivación de la conducta que emana de uno mismo, los cuales pueden apreciarse en la figura 1.

Figura 1. *Tipos de motivación humana*



Extraída de Ryan y Deci (2000)

La *amotivación*, es el estado en el cual una persona carece de la intención de actuar, es decir, el comportamiento de la persona peca de intencionalidad y del sentido de causalidad personal. La *regulación externa* se refiere a la situación en que los comportamientos se realizan para satisfacer una demanda externa u obtener una recompensa de contingencia impuesta desde el exterior. La *regulación introyectada* representa una regulación por una contingencia de autoestima, interna, en la cual los comportamientos están siendo controlados bajo una sensación de presión, con el fin de evitar una culpa o una ansiedad o para alcanzar mejoras en el ego u orgullo personal. La regulación a través de la *identificación*, se refiere al caso en que una persona se ha identificado con la importancia de un comportamiento y, por lo tanto, ha aceptado la regulación como propia. Finalmente, el tipo de motivación extrínseca más autónoma es la *regulación integrada*, que se produce cuando las regulaciones han sido identificadas y asimiladas plenamente por la persona en sí misma (este último tipo de motivación comparte muchas características con la motivación intrínseca, por ser ambas autónomas y carentes de conflictos, aunque sigue siendo extrínseca porque el comportamiento motivado se realiza por su valor instrumental). Por último, la *motivación intrínseca* hace hincapié en que la misma es un prototipo de la actividad auto determinada o autónoma.

En cuanto a la medición del constructo motivación, según Tremblay, M.; Blanchard, C.; Taylor, S.; Pelletier, L. & Villeneuve, M. (2009), fueron Blais y sus colegas los primeros en proporcionar respaldo empírico a la teoría de la autodeterminación, en base a una autoevaluación de la motivación en el trabajo, al desarrollar un instrumento de medición (*L'Inventaire des Motivations au Travail de Blais*), cuya versión en inglés de 18 ítems ha sido validada, por los autores en mención, para diferentes entornos de trabajo. Este instrumento es el que se utilizará en la presente investigación.

Finalmente, en lo que se refiere a la relación existente entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral, investigadores como Pedraja y Rodríguez (2004) sostienen que diversos estudios confirman la idea de que el estilo de liderazgo influye los procesos del trabajo en grupo, el clima social y los resultados de una organización. En este contexto, afirman que el estilo de liderazgo afecta a los subordinados toda vez que “el comportamiento del líder genera mecanismos de motivación que tienen efectos sobre la conducta de los individuos en la organización” (p. 64).

Otros, como Mendoza y Ortiz (2006), en su estudio del modelo de liderazgo de rango completo, sostienen que el liderazgo transformacional estimula la conciencia de los trabajadores, considerado que este tipo de liderazgo “es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y, como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad...” (p. 120).

Por su parte, autores como Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe (2010), advierten acerca del rol vital que juega el liderazgo en las organizaciones a través del efecto en la implementación de estándares de comportamiento, normas sociales y expectativas de comportamiento. En este sentido, afirman que existe un amplio consenso entre los

investigadores respecto al efecto del liderazgo en una serie de variables como el clima organizacional y, a través de ésta, en la motivación, el desempeño laboral y la salud de los trabajadores.

METODOLOGÍA

El estudio llevado a cabo es del siguiente tipo:

- Por su finalidad: aplicado (busca aplicar los postulados teóricos correspondientes a la explicación de un fenómeno de la realidad);
- Por su carácter: correlacional (busca demostrar la asociación entre dos variables);
- Por su naturaleza: cuantitativo (solo busca medir el grado de asociación entre dos variables);
- Por su alcance temporal: transversal (busca explicar el fenómeno en un determinado lapso de tiempo); y,
- Por la orientación que asume: orientada (sigue los lineamientos establecidos por la Universidad).

Por otro lado, el estudio tiene un diseño no experimental, ya que no se ha manipulado las variables en cuestión y solo se ha buscado demostrar la relación existente entre las mismas.

La población-muestra en estudio comprende un total de 90 trabajadores pertenecientes a una Agencia en provincias del BNP, a los que se les aplicó un cuestionario autoadministrado, habiéndose obtenido una tasa de respuesta de aproximadamente 70%.

La técnica utilizada ha sido la encuesta. El instrumento de recolección de datos ha sido un cuestionario estructurado en 2 secciones:

- Sección 1: adaptada del “*Multifactor Leadership Questionnaire*”, de Bass y Avolio, aplicado en la investigación de Seyal y Rahman (2014), en el caso de la variable estilo de liderazgo; y,
- Sección 2: adaptada de la “Escala de motivación extrínseca e intrínseca”, de Deci & Ryan, validada por Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve (2009), en el caso de la variable motivación laboral.

La validez del instrumento se ha determinado mediante el método de juicio de expertos. La confiabilidad del mismo, en sus 2 secciones, estilo de liderazgo y motivación laboral, ha sido acreditada a través del cálculo del alfa de Cronbach, habiéndose alcanzado un alfa de 0.861 y de 0.922.

El análisis de los datos recogidos se ha efectuado mediante estadísticos descriptivos (media, desviación estándar) y de correlación (coeficiente Rho de Spearman), mediante la aplicación del software SPSS.

RESULTADOS

Los hallazgos de la investigación que corresponden al estilo de liderazgo en el BNP se muestran en la tabla 1, en la que los estadísticos descriptivos fundamentales son la media y la desviación estándar de los datos.

Tabla 1
Estadísticos descriptivos estilo de liderazgo

Dimensión/estilo	N° encuestas	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
I. idealizada (Conducta)	61	3	5	4.30	0.524
I. idealizada (Atributos)	61	3	5	4.27	0.565
M. inspiracional	61	2	5	4.18	0.555
E. intelectual	61	2	5	4.16	0.617
C. individualizada	61	2	5	4.05	0.580
Liderazgo transformacional	61	3	5	4.19	0.497
R. contingente	61	3	5	4.11	0.530
D. por excepción (activa)	61	1	5	3.34	0.987
D. por excepción (pasiva)	61	1	5	2.22	0.694
Liderazgo transaccional	61	2	5	3.22	0.514
Liderazgo por evitación	61	1	4	2.01	0.709

Los resultados expuestos en la tabla precedente muestran que el estilo predominante es el liderazgo transformacional (4.19); y, en menor medida, el liderazgo transaccional (3.22), seguido por el liderazgo por evitación (2.01). Los puntajes de desviación estándar encontrados muestran que las respuestas proporcionadas por la población encuestada son relativamente homogéneas, con una desviación menor (alrededor de 0.5) de la media.

Por otra parte, los resultados también muestran que, en cuanto al liderazgo transformacional, la dimensión mejor puntuada es la de influencia idealizada, expresada como conducta (4.30) y como atributos del líder (4.27). Este estilo, también llamado liderazgo carismático, indicaría, según Asrar-ul-Haq & Kuchinke, que los líderes del BNP se constituyen en un modelo a seguir por sus colaboradores, implicando la presencia de fuertes valores éticos.

A su vez, la dimensión con menor puntaje es la de consideración individualizada (4.05), hecho que indicaría que cada colaborador recibe atención especial por parte del líder en función de sus características y necesidades personales.

En cuanto al liderazgo transaccional –otro de los estilos imperantes en el BNP, aunque en menor medida- los resultados muestran que la dimensión mejor puntuada es la de recompensa contingente (4.11), lo que indicaría, siguiendo a los autores ya mencionados, que algunos líderes utilizan recompensas y promociones para obtener los resultados deseados de sus colaboradores. A su vez, la dimensión menor puntuada es la de dirección por excepción, expresada como activa (3.34) y pasiva (2.22), hecho que indicaría que estos líderes toman acciones correctivas cuando las cosas salen mal y escapan del control. Finalmente, el liderazgo por evitación –el menos predominante- indicaría la existencia de algunos liderazgos que evitan tomar decisiones, no proporcionan retroalimentación a sus colaboradores y no utilizan recompensas u otros mecanismos para satisfacer las necesidades de los mismos.

La tabla 2 muestra los hallazgos que corresponden a la motivación laboral, según la percepción de los trabajadores del BNP, en la que los estadísticos descriptivos fundamentales son la media y la desviación estándar de los datos.

Tabla 2
Estadísticos descriptivos motivación laboral

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
M. intrínseca	61	2	5	4.25	0.603
R. integrada	61	2	5	4.08	0.653
R. identificada	61	2	5	4.18	0.558
R. introyectada	61	2	5	3.83	0.751
R. externa	61	2	5	4.03	0.737
Motivación Extrínseca	61	3	5	4.03	0.551
Amotivación	61	1	5	3.26	1.066

Los resultados expuestos en la tabla precedente muestran que el tipo de motivación predominante es el de la motivación intrínseca (4.25) seguida de la motivación extrínseca (4.03); dentro de la cual, la modalidad mejor puntuada es la regulación identificada (4.18), seguida de

la regulación integrada (4.08). La amotivación laboral (ausencia de motivación) alcanza un puntaje menor de 3.26. Por su parte, los puntajes de desviación estándar encontrados muestran que las respuestas proporcionadas por la población encuestada son relativamente homogéneas, con una desviación menor (alrededor de 0.6) de la media, con excepción de la que alcanza el tipo amotivación (1.066), que muestra una mayor dispersión de los datos con respecto a la media.

Finalmente, en la tabla 3 se aprecian los resultados de la correlación entre el estilo de liderazgo de los directivos del BNP y los tipos de motivación laboral de los trabajadores. El cálculo del coeficiente *Rho de Spearman*, como medida de correlación, permite afirmar la existencia de una relación directa y significativa entre las dos variables, así como entre sus modalidades o tipos, en los términos siguientes:

- Entre liderazgo transformacional y motivación intrínseca existe una relación directa (0.563) y altamente significativa (0.000);
- Entre liderazgo transformacional y motivación extrínseca existe una relación directa (0.560) y altamente significativa (0.000);
- Entre liderazgo transformacional y amotivación existe una relación directa (0.376) y altamente significativa (0.003);
- Entre liderazgo transaccional y motivación intrínseca existe una relación directa (0.445) y altamente significativa (0.000);
- Entre liderazgo transaccional y motivación extrínseca existe una relación directa (0.459) y altamente significativa (0.002);
- Entre liderazgo transaccional y amotivación existe una relación directa (0.385) y altamente significativa (0.002);
- Entre liderazgo por evitación y motivación intrínseca existe una relación inversa (-0.290) y significativa (0.023);
- Entre liderazgo por evitación y motivación extrínseca existe una relación inversa (-0.368) y altamente significativa (0.004); y,
- Entre liderazgo por evitación y amotivación existe una relación inversa (-0.193) pero no significativa (0.136).

DISCUSIÓN

En principio, los estadísticos descriptivos antes detallados permiten afirmar que, según la percepción de los trabajadores del BNP, el estilo de liderazgo predominante en la institución es el transformacional (4.19) y, en menor medida, el transaccional (3.22). Al final, aparece el liderazgo por evitación (2.01). Estos resultados concuerdan con los postulados teóricos defendidos por Bass y Avolio, en cuanto a la mezcla óptima de liderazgo que debe desarrollarse en una organización, en la que el liderazgo transformacional tenga la primacía en relación a los otros dos.

Tabla 3

Correlación estilo de liderazgo vs motivación laboral

		M. intrínseca	R. integrada	R. identificada	R. introyectada	R. externa	Motivación Extrínseca	Amotivación
I. idealizada (Conducta)	Coefficiente de correlación	,517**	,496**	,514**	,397**	,560**	,558**	,347**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.002	0.000	0.000	0.006
	N	61	61	61	61	61	61	61
I. idealizada (Atributos)	Coefficiente de correlación	,592**	,492**	,490**	,391**	,476**	,526**	,282**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.002	0.000	0.000	0.028
	N	61	61	61	61	61	61	61
M. inspiracional	Coefficiente de correlación	,522**	,354**	,464**	,350**	,349**	,425**	0.097
	Sig. (bilateral)	0	0.005	0	0.006	0.006	0.001	0.456
	N	61	61	61	61	61	61	61
E. intelectual	Coefficiente de correlación	,361**	,278**	,428**	,335**	,452**	,415**	,398**
	Sig. (bilateral)	0.004	0.030	0.001	0.008	0.000	0.001	0.002
	N	61	61	61	61	61	61	61
C. individualizada	Coefficiente de correlación	,534**	,497**	,565**	,451**	,543**	,570**	,409**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001
	N	61	61	61	61	61	61	61
Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	,563**	,473**	,569**	,424**	,535**	,560**	,376**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001
	N	61	61	61	61	61	61	61

Rho de Spearman

Continúa

Continuación

	M. intrínseca	R. integrada	R. identificada	R. introyectada	R. externa	Motivación Extrínseca	Amotivación
	,504**	,464**	,507**	,358**	,493**	,499**	,385**
	Coefficiente de correlación						
	0.000	0.000	0.000	0.005	0.000	0.000	0.002
	Sig. (bilateral)						
	61	61	61	61	61	61	61
R. contingente							
	Coefficiente de correlación						
	,495**	,493**	,326*	,530**	,443**	,532**	,404**
	0.000	0.000	0.010	0.005	0.000	0.000	0.001
	Sig. (bilateral)						
	61	61	61	61	61	61	61
D. por excepción (activa)							
	Coefficiente de correlación						
	-0.062	-0.103	-0.195	-0.049	-0.172	-0.126	-0.012
	0.636	0.428	0.133	0.708	0.184	0.334	0.93
	Sig. (bilateral)						
	61	61	61	61	61	61	61
D. por excepción (pasiva)							
	Coefficiente de correlación						
	,445**	,420**	,268**	,450**	,385**	,459**	,385**
	0.000	0.001	0.037	0.000	0.002	0.000	0.002
	Sig. (bilateral)						
	61	61	61	61	61	61	61
Liderazgo transaccional							
	Coefficiente de correlación						
	-,290*	-,308*	-,440**	-0.241	-,397**	-,368**	-0.193
	0.023	0.016	0.000	0.062	0.002	0.004	0.136
	Sig. (bilateral)						
	61	61	61	61	61	61	61
Liderazgo por evitación							

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Asimismo, los estadísticos descriptivos confirman que el tipo de motivación que predomina es el de la motivación intrínseca (4.25) y, en menor medida, el de la motivación extrínseca (4.03). Al final, aparece la amotivación o ausencia de motivación (3.26). Estos resultados concuerdan con el modelo continuo de tipos de motivación de Ryan y Deci, en el que la motivación intrínseca es el prototipo de la actividad auto determinada o autónoma.

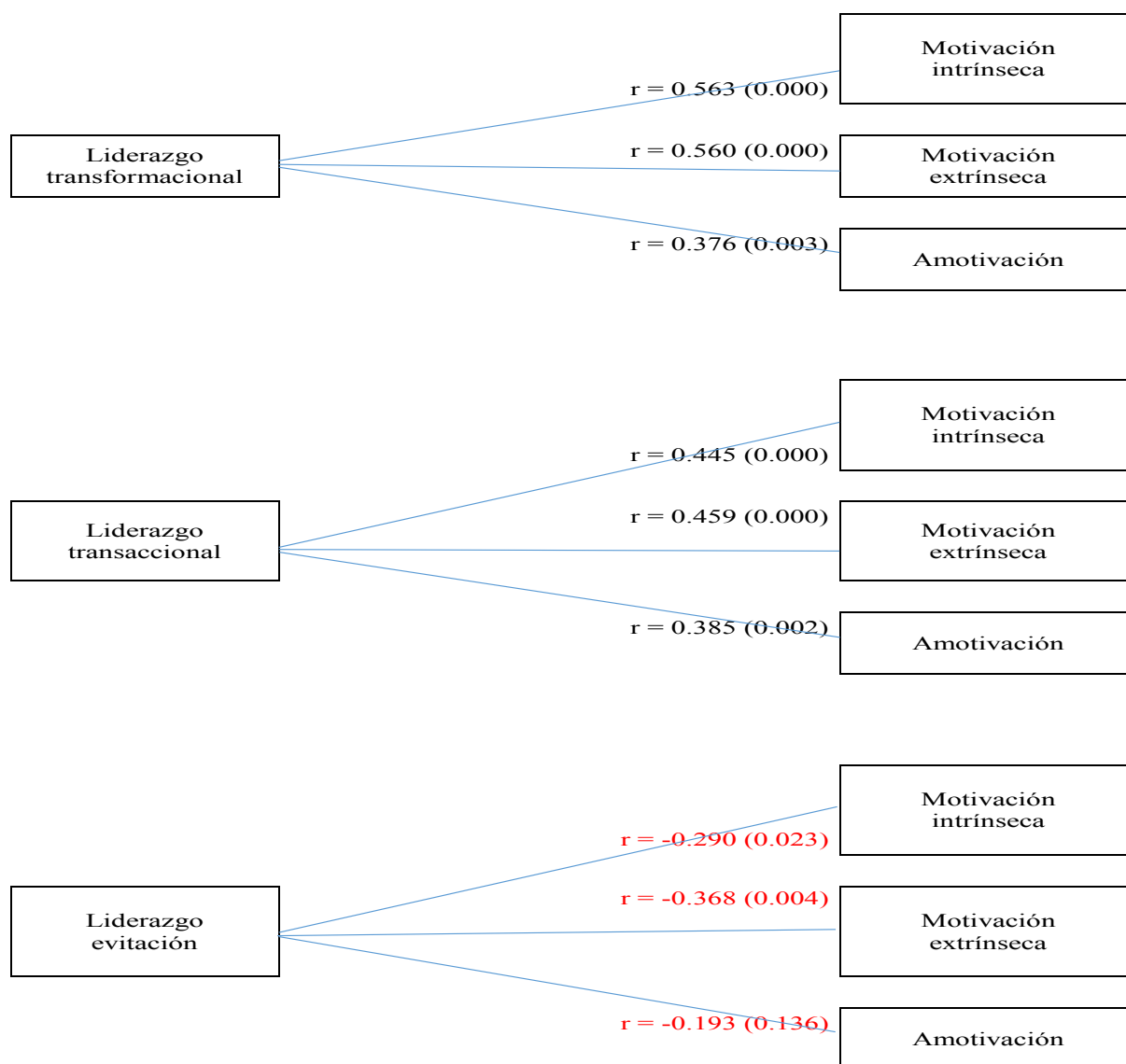
En cuanto a los resultados de correlación, propósito principal de la presente investigación, el cálculo del coeficiente *Rho de Spearman* (mostrado en la tabla 4) ha determinado la existencia de un conjunto de relaciones entre el estilo de liderazgo y la motivación, tal como se aprecia de modo más claro en la figura 1. Estos resultados apoyan en gran medida los encontrados por estudios realizados en otras partes del mundo como los de Gopal & Ghose, en la India; Zaaren, Razzaq & Mujtaba, en Pakistán; Haile, en Etiopía; y, Fiaz, Su, Ikram & Saqib, en Pakistán, entre otros, tal como se han expuesto en la parte introductoria del presente informe.

De igual modo, los resultados confirman los puntos de vista de autores como Pedraja y Rodríguez, Mendoza y Ortiz, así como los de Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe, quienes evidencian la estrecha relación entre el estilo de liderazgo de los directivos de una organización y la motivación de sus colaboradores.

CONCLUSIONES

- a) El estilo de liderazgo predominante en los directivos del Banco de la Nación del Perú es el liderazgo transformacional.
- b) El tipo de motivación predominante entre los trabajadores del Banco de la Nación del Perú es la motivación intrínseca.
- c) Existe una relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional de los directivos y los diferentes tipos de motivación de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú.
- d) Existe una relación inversa, aunque no significativa, entre el estilo de liderazgo por evitación de los directivos y los diferentes tipos de motivación de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú.

Figura 1. Correlaciones entre estilo de liderazgo y motivación trabajadores BNP.



REFERENCIAS

- Agut, S. y Carrero, V. (2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23 (2), pp. 203-225.
- Ali, N.M., Jangga, R., Ismail, M., Kamal, S.N-I. M. & Ali, M.N. (2015). Influence of Leadership Styles in Creating Quality Work Culture. *Procedia Economics and Finance* 31, pp. 161-169.
- Amanchukwu, R.N., Stanley, G.J. & Ololube, N.P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and their Relevance to Educational Management. *Management*, 5 (1), pp. 6-14.

- Asrar-ul-Haq, M. & Kuchinke, K.P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani Banks. *Future Business Journal* 2, pp. 54-64.
- Avolio, B., Bass, B. & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, pp. 441-462.
- Banco de la Nación del Perú (2013). *Plan estratégico Banco de la Nación 2017-2021*. Tomado de: <https://www.bn.com.pe/transparenciabn/plan-estrategico/plan-estrategico-bn-2017-2021.pdf>
- Contreras, F.; Juárez, F.; Barbosa, D. y Uribe, A. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XVIII (2), pp. 7-17.
- Cuadrado, I. y Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18 (1), pp. 39-55.
- Deci, E. & Ryan, R. (1990). A motivational approach to self: integration in personality. *Nebraska Symposium on motivation*, pp. 237-288. University of Rochester. USA.
- Deinert, A., Homan, A., Boer, D., Voelpel, S. & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly* (article in press), pp. 1-26.
- Fiaz, M., Su, Q., Ikram, A. & Saqib, A. (2017), Leadership Styles and Employee's Motivation: Perspective from an Emerging Economy. *The Journal of Developing Areas*, 51 (4), pp. 143-156.
- Gopal, R. & Ghose, R. (2014). Leadership styles and employee motivation: an empirical investigation in a leading oil company in India. *Business Management*, 2 (5), pp. 1-10.
- Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional*. Cengage Learning: México D.F.
- Haile, A. (2015). Impact of leadership approaches on employee motivation: an empirical investigation in Haramaya University. *AshEse Journal of Business Management*, 1 (3), pp. 28-38.
- Hellriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Thomson: México D.F.

- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill: México D.F.
- Hersey, P.; Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. Prentice Hall: México D.F.
- Ivancevich, J.; Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. McGraw Hill: México D.F.
- Khuong, M. & Hoang, D. (2015). The effects of leadership styles on employee motivation in auditing companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6 (4), pp. 210-217.
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV (1), pp. 118-134.
- Musinguzi, C., Namale, L., Rutebemberwa, E., Dahal, A., Nahirya-Ntege, P. & Kekitiinwa, A. (2018). The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. *Journal of Healthcare Leadership*, 10, pp. 21-32.
- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería*, U.T.A. (Chile), 12 (2), pp. 63-73.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Prentice Hall: México D.F.
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L. y Ganga-Contreras, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12 (23), pp. 129-144.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, pp. 54-67.
- Seyal, A. H. & Rahman, M.N.A. (2014). Testing Bass & Avolio Modelo of Leadership in Understanding ERP Implementation among Bruneian SMEs. *Journal of Organizational Management Studies*, Vol. 2014, pp. 1-18.
- Silva, Y. (2010). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 20, pp. 127-144.

- Sudha, K.S., Shahnawaz, M.G. & Farhat, A. (2016). Leadership Styles, Leader's Effectiveness and Well-being: Exploring Collective Efficacy as a Mediator. *Vision-The journal of Business Perspective*, 20 (2), pp. 111-120.
- Tremblay, M.; Blanchard, C.; Taylor, S.; Pelletier, L. & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*. Vol. 41. N° 4, pp. 213-226.
- Zaaren, M.; Razzaq, K. & Mujataba, B. (2015). Impact of transactional, transformational and laissez faire leadership styles on motivation: A quantitative study of banking employees in Pakistan. *Public Organiz Rev*, 15, pp. 531-549.