

Fecha de presentación: julio, 2019 Fecha de aceptación: septiembre, 2019 Fecha de publicación: noviembre, 2019

Factores claves que influyen en el liderazgo entre empleados en las Instituciones Públicas

8

Key factors that influence leadership among employees in Public Institutions

Ab. Ricardo Arias Martínez¹

ab.leytonariasm@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3259-5128>

Gloria Balderrama Barragán²

gvalderramab@unemi.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1491-1548>

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Arias Martínez, R. & Balderrama Barragán, G. (2019). Factores claves que influyen en el liderazgo entre empleados en las Instituciones Públicas. Revista Mapa, 8(17), 146-163. Recuperado de <http://revistamapa.com>

¹ Abogado de los tribunales y juzgados de la República del Ecuador, Universidad Estatal de Guayaquil, Abogado de libre ejercicio en la ciudad de Milagro

² Magister en Tributación y Finanzas en la Universidad Estatal de Guayaquil, Docente de la Universidad Estatal de Milagro

RESUMEN

La presente investigación toma en cuenta los factores claves que influyen de manera importante en el liderazgo organizativo en los empleados de organizaciones públicas, se toma en cuenta que la variación existente en la estructura organizativa explica la variación en los estilos de liderazgo de los administradores públicos, si bien el estudio del liderazgo en las organizaciones públicas, constituye cada vez una área que es de interés académico motivada en lo fundamental en la transformación de las organizaciones públicas en lo específico dentro del área de gestión, por cuanto existen numerosos casos donde la falla o falta en el liderazgo y de habilidades en el mismo fue causa de desastres por la carencia de liderazgo efectivo, además este tipo de carencia también se relaciona con grandes pérdidas sociales y económicas, es por ello que el liderazgo efectivo es un tema de discusión de gran importancia y para fines prácticos al existir variadas teorías de liderazgo sugiere que los administradores públicos determinen ejercer diferentes estilos de liderazgo. El objetivo de este artículo científico de investigación es explorar la posible relación causal que existe entre la estructura organizacional y la capacidad en toma de decisiones de un gerente público con lo cual puede ejercer un liderazgo transformador en el contexto de gestión a nivel organizacional. En general, se puede manifestar que las competencias de liderazgo se colocan por delante de las competencias técnicas para el desempeño efectivo en las organizaciones, para lo cual estas dependen de los factores claves que estarán con la influencia del liderazgo entre empleados en las organizaciones públicas.

Palabras clave: administradores públicos, competencias, factores, liderazgo, organización

ABSTRACT

The present research takes into account the key factors that significantly influence the organizational leadership in the employees of public organizations, taking into account that the variation in the organizational structure explains the variation in the leadership styles of public administrators, if The study of leadership in public organizations is increasingly an area of academic interest motivated fundamentally in the transformation of public organizations into the specific area of management, as there are numerous cases where the failure or lack of leadership and skills in it was a cause of disasters due to the lack of effective leadership, this type of lack is also related to great social and economic losses, which is why effective leadership is a very important topic of discussion and for practical purposes to exist varied theories of leadership sug It requires that public administrators determine to exercise different styles of leadership. The objective of this scientific research article is to explore the possible causal relationship that exists between the organizational structure and the decision-making capacity of a public manager, with which it can exert a transforming leadership in the management context at an organizational level. In general, it can be stated that leadership competencies are placed ahead of technical competencies for effective performance in organizations, for which they depend on the key factors that will be influencing leadership among employees in public organizations.

Key words: factors, public administrators, competences, leadership, organization

INTRODUCCIÓN

Se puede indicar que cada organización tiene la propia cultura. Casi todo lo que afecta la capacidad de una organización para competir y responder con éxito a los cambios en el entorno externo, en última instancia, el éxito o el fracaso de la organización, es un aspecto de esa cultura. Los factores internos determinan cómo la organización avanza, tanto como una entidad organizativa autónoma como en respuesta al entorno externo.

El liderazgo efectivo se considera un factor importante en el éxito de la organización. En general, el éxito en las organizaciones se considera como eficacia organizativa. La efectividad es la medida en que una organización logra los objetivos. Hoy en día, los académicos creen que los criterios múltiples que evalúan diversos deberes organizacionales según diferentes características deben considerarse para evaluar la efectividad.

Los estudios han revelado que el éxito de la organización depende de un liderazgo eficaz y esto se aplica a todas las organizaciones, incluidas las universidades. Los líderes efectivos tienen el poder y la capacidad de guiar a los empleados para lograr los objetivos de la organización. Además, los líderes efectivos son aquellos que pueden reunir diferentes individuos bajo un paraguas teórico e intelectual unificado. En general, los líderes efectivos deben tener los siguientes rasgos de personalidad: confianza en sí mismo, responsabilidad, energía, innovación, la capacidad de resolver tensiones interpersonales, aceptar las consecuencias de las decisiones, tener temeridad y tomar la iniciativa en situaciones sociales.

Factores internos: la comunicación

Las organizaciones exitosas prosperan con prácticas de comunicación sólidas, donde los equipos y los líderes de equipo tienen una comunicación libre y con frecuencia para mejorar los resultados. Esta comunicación bidireccional hacia arriba y hacia abajo de la estructura jerárquica se extiende de arriba a abajo. Las organizaciones con deficiencias de comunicación a menudo tienen estructuras de liderazgo rígidas que destruyen la confianza.

Factores internos: Liderazgo

Los grandes líderes inspiran y dirigen. A menudo, la forma en que lo hacen de manera más persuasiva es con el ejemplo. Después de 30 años de encarcelamiento brutal y aislado, Nelson Mandela regresó a Sudáfrica para liderar el país

Factores internos: estructura organizacional

En un momento, la mayoría de las organizaciones tenían estructuras con altas jerárquicas, con muchas capas de liderazgo y administración que definían la organización de arriba a abajo. Más reciente, existe una creciente comprensión de que las organizaciones con estructuras planas (pocas capas jerárquicas de arriba a abajo) superan a las organizaciones con estructuras jerárquicas. W. L. Gore, una empresa de ciencia de materiales global con alto éxito que se centra en el descubrimiento y la innovación empleados, pero solo tres niveles jerárquicos: un CEO con elección democrática, algunos jefes de grupo y todos los demás.

Factores internos: el aprendizaje

El aprendizaje es una de las actividades humanas fundamentales y explica directa o de forma indirecta el éxito de cualquier organización. A medida que los avances tecnológicos conducen a tasas de cambio más rápidas, las

organizaciones exitosas deben encontrar una manera de responder al fomento de la innovación y aporte a la experiencia de cada empleado la oportunidad de aprender y explorar.

Las organizaciones más exitosas de hoy, como Google, Apple, Amazon y el grupo de compañías lideradas por Elon Musk, son en lo esencial organizaciones de aprendizaje. La disposición de Musk para explorar áreas en las que aún no es un experto le ha dado una ventaja tremenda porque lo que se aprende en un campo a menudo tiene una aplicación inmediata en otro.

Factores externos que afectan a una organización

Los factores externos que afectan a una organización pueden ser políticos, económicos, sociales o tecnológicos. Los mismos factores internos que conducen al éxito de una organización caracterizan la relación de esa organización con el entorno externo en estas áreas amplias.

Los líderes que pueden aprender y comunicar lo que han aprendido dentro de las organizaciones también pueden aprender del entorno externo de la organización y comunicarse de forma exitosa con él, lo que resulta en un intercambio continuo de ideas en beneficio tanto de la organización como del entorno. Amazon, una empresa única que transforma la forma en que los bienes se compran y venden en todo el mundo, tiene la reputación de una comunicación efectiva con los proveedores y clientes.

Amazon es una máquina de ideas orientada al cliente que cree que el cliente siempre tiene la razón. Determinar lo que es correcto para cada uno de los millones de clientes y crear y mantener una organización de rápido crecimiento que responda de manera efectiva a lo que cada cliente quiere es el triunfo casi sin precedentes de Amazon de la organización del siglo XXI.

Las empresas también se ven afectadas por cambios externos en toda la sociedad, como el impacto del movimiento #MeToo destinado a eliminar el acoso sexual. Numerosas empresas han visto a ejecutivos de alto nivel abandonar la compañía después de que se hubieran nivelado cargos creíbles. Las compañías también responden a los problemas de equidad de género al revisar los salarios de los empleados masculinos y femeninos para asegurarse de que los trabajos comparables reciban un salario comparable.

El liderazgo es una habilidad interpersonal aplicada por un líder en el estilo que mejor se adapta a la situación y asegura el logro de objetivos deseados por comunicación efectiva y continua.

El liderazgo es el proceso de impactar a las personas a través de comunicación útil entre líder y seguidor para lograr el objetivo.

El liderazgo es un desafío para influir en el comportamiento de los subordinados a través del proceso de comunicación y hacia la consecución de meta o metas. El liderazgo tiene que ver con la visión, las ideas, la dirección y tiene personas inspiradoras más importantes para llevar la confianza entre ellos y un esfuerzo de equipo para trabajar juntos para alcanzar la meta. Él debe ser el capaz de inspirar a otros a hacer tareas sin una supervisión cercana a los subordinados

El conjunto de indicadores a nivel macro le da a la alta dirección una visión rápida pero completa del desempeño de la organización en cumplir con los objetivos de calidad, operativos y financieros.

La estrategia de una organización está incorporada en el patrón prevaleciente de movimientos y aproximaciones e incluye lo típico en la formulación de una intención estratégica, la elaboración de una estrategia para lograr la intención deseada, implementar y ejecutar la estrategia de manera eficiente y efectiva, que es, continua se evalúa (controlar) el rendimiento. Una estrategia "buena" se

considera que conduce a una ventaja competitiva sostenible, por lo tanto mejora del rendimiento del rendimiento organizacional. Aunque en cada firma la estrategia es idiosincrásica investigadores tratan de aclarar los negocios estrategias en tipologías para estudiar con eficacia la relación entre estrategia y desempeño.

La estrategia de negocio correcta es el gran paso esencial para lograr alto rendimiento, pero no es suficiente. Ejecutar la estrategia de manera efectiva y lograr los resultados de alto octanaje es igual de importante mirar a las diversas organizaciones. Por lo tanto la apropiación de la estrategia y la comprensión a la implementación.

METODOLOGÍA

La teoría, forma parte de todas las etapas del proceso de la investigación (Sautu, 2003), porque esta permite construir y resolver de estudio, los objetivos, los instrumentos de recolección de datos y realizar las distintas interpretaciones de los resultados. Las técnicas y el uso es inseparable de los elementos teóricos, debido a que todo tiene inmerso una teoría social, por tal razón, se desarrolla un análisis que fundamenta la metodología a seguir en esta investigación.

El análisis epistemológico, debe ser un ejercicio constante en todo el proceso investigativo, es así que la reflexión empieza cuando se analizan los problemas a investigar, para establecer un tema, hay que pensar en conjunto las técnicas y las herramientas de recolección de datos, si estas son pertinentes para dar respuesta a los objetivos y coherentes con el planteamiento del problema. No se debe descuidar, además que la epistemología debe sustentar los métodos, el muestreo, los tipos de investigación a utilizar, lo que lleva a una constante reflexión.

Los problemas deben ser reconocidos como tales, y considerados legítimos, afirma Bourdieu C.J, (2002). Para este estudio, la falta de liderazgo directivo en los organismos públicos, han sido socialmente reconocidos, y evidenciados. A

partir de éste, se genera el objeto de estudio que no ha sido tratado aún en el país. Este problema fue legitimado por la sociedad ecuatoriana, que reconocía que los organismos públicos carecían de liderazgo directivo y que era necesario tomar medidas al respecto. Es decir justificaba las acciones tomadas, entre ellas la evaluación de factores internos y externos en la estructura de la organización como tal, como un punto de partida para empezar a generar cambios necesarios en las mismas.

Es así que el objeto de estudio para esta investigación, son los “Factores claves que influyen en el liderazgo entre empleados en las Instituciones Públicas”. Es importante tomar en cuenta el objeto de estudio establecido, que es la necesidad de liderazgo en los servidores públicos como administradores.

Los resultados de esta investigación serán el punto de partida para nuevas investigaciones, el objeto de estudio será transformando en forma dinámica según el contexto histórico, (Bourdieu C. J., 2002). Si bien es cierto, el objeto de estudio elegido es de vital importancia ahora para el país, pero dejará de serlo en unos años más, con lo que, se han sentado las bases para generar nuevas investigaciones de acuerdo a la problemática planteada. Los problemas deben ser reconocidos como tales, y considerados legítimos, afirma Bourdieu C.J, (2002).

Tipo de estudio

Este es un tema, que aún no tiene respuesta de investigación en el país, ya que el ámbito de estudios es relativamente nuevo y es así como se convierte en una investigación exploratoria, explicativa, descriptiva, es en una temática que se la aborda por primera vez en el campo empresarial desde el punto de vista organizacional.

Es una investigación aplicada, porque está orientada a que los resultados puedan aportar a la resolución de problemas, como el mejoramiento de los factores claves que influyen en el liderazgo entre empleados en las Instituciones Públicas.

El alcance es exploratorio y descriptivo. Es exploratorio, porque como se mencionó no existen investigaciones que se hayan hecho en el país aún, sobre este tema. El estudio es descriptivo, (Dankhe, Fernández Collado, y Dankhe, 1989), el propósito es dar cuenta de una situación problemática, en términos de una lógica centrada en el objeto de estudio, y se describen situaciones manifestadas en los resultados de la evaluación del liderazgo en organismos públicos en el país, ya que este tipo de estudio busca especificar las propiedades importantes del objeto estudiado. En este caso, esta es la base de donde parte la investigación, y evalúa diversas dimensiones y criterios del fenómeno a investigar.

Se trata de encontrar diversas manifestaciones, basadas en los factores claves del liderazgo en los servidores públicos en el país, ante el fenómeno investigado, de esta manera se descubre o conoce en qué situación se encuentra esta problemática organizacional.

En cuanto a la investigación evaluativa y empírica el diseño de la investigación es no experimental, ya que se pretende ver una situación, ya existente y no provocada de forma intencional y en relación a la investigación empírica. Es transversal, (Hernández Sampieri R. F., 2010), porque se recolectan datos en un solo momento, se corresponde éstos a tiempos únicos, para describir variables y analizar la incidencia e interrelación en un momento dado. Y en relación a la investigación evaluativa, el diseño es longitudinal, pues se toman datos investigados en los años 2018 y 2019, es decir en diferentes momentos para ver la evolución y cambios que se registran los criterios de evaluación del modelo, para identificar una tendencia a través del tiempo.

MÉTODO

En la primera fase se desarrolla una investigación evaluativa, (Cano, 2013), es un método concreto de investigación y asume un rol importante con los resultados para la toma de decisiones especial en políticas públicas, además, aporta un carácter de rigurosidad, objetividad y sistematización a la

investigación. Para este estudio es fundamental la fase de investigación evaluativa, ya que se obtendrán resultados precisos, para poder comparar con los obtenidos en la evaluación del año 2019, y así corroborar o negar las hipótesis planteadas, de acuerdo a la información objetiva.

Cano, (2013) conciben a la evaluación, como forma de investigación, porque establece criterios claros y específicos, que reúne de forma sistemática información y la compara con criterios inicialmente establecidos y finalmente saca conclusiones. Este estudio se basa en lo fundamental en realizar una investigación evaluativa, cuyos resultados son comparados con los criterios o resultados de la evaluación del año 2018, y se complementa con la investigación exploratoria empírica, para sacar las conclusiones del estudio.

Esta evaluación investigativa, requiere de evidencias para poder realizar el análisis documental de la información enviada a nivel empresarial en un formulario desarrollado para el caso, además se aplica entrevistas semi estructuradas con los servidores y administradores públicos, y encuestas o cuestionarios a los mismos, para cruzar y corroborar los resultados obtenidos en esta fase.

Según Marradi, (2010), Descartes proclama el papel importante del método en la actividad científica e intelectual, declarado como “reglas ciertas” y fáciles que guían el conocimiento y que, a partir de dichos enunciados, diversos filósofos han sostenido que el método se relaciona con una guía no modificable, que, si se la sigue garantiza que llegará el investigador a un conocimiento científico.

Para la fase de la evaluación empírica, se utiliza el método empírico analítico aborda la realidad de los hechos que son cuantificables y medibles. Este método contrasta las hipótesis de manera rigurosa a través de la demostración científica que determina si las hipótesis planteadas son verdaderas o falsas.

Theodorson, (1978) manifiesta que la aplicación del método requiere seguir pasos específicos como: definir el problema, definir el marco teórico, plantear las hipótesis, definir procedimientos para recolectar los datos, recolectarlos, analizar

los resultados y contrastar con las hipótesis, para ver si se aceptan o rechazan de las mismas, y generar las conclusiones, se hace un análisis relacionado con el cuerpo teórico y ajustarlos con los nuevos resultados.

De esta manera, se aplica el método hipotético deductivo, cuya necesidad de uso, surge a partir del objeto de estudio de esta investigación, conformada por una etapa de investigación evaluativa donde se observa y registra la situación de las organizaciones públicas en los referente al liderazgo operativo de los directivos, siguientes a la evaluación, y por la investigación basada en las percepciones de los administradores y el liderazgo, para luego deducir a partir de los resultados.

Bunge, (2014), afirma, sobre el objeto de evaluación, que deberá conocer la dinámica de las acciones interventoras en la realidad donde actúa. Esto permite la explicación de los resultados que se obtienen, por lo tanto, señala, que toda evaluación, es una investigación, porque facilita el conocimiento de la realidad donde interviene, lo que justifica haber realizado una investigación evaluativa, y compararla con los resultados de la investigación empírica realizada a los administradores de organismos públicos y el liderazgo operativo. De esta manera se contrastan los resultados con las hipótesis planteadas, por lo tanto esta investigación es de naturaleza exploratoria, explicativa, descriptiva, y permite la integración de distintas técnicas para la recopilación de la información.

El razonamiento deductivo rige en esta investigación, en la que se infieren conclusiones a partir de diferentes premisas, de acuerdo a la problemática planteada. El análisis constante, presente en esta investigación permite la demostración a través de los resultados alcanzados en la misma, de esta manera se logra poner a prueba la aceptación o rechazo de las hipótesis a través de una contrastación de los resultados logrados en la fase de investigación empírica con los hechos evidenciados en la fase evaluativa.

En relación a los métodos cuantitativos y cualitativos, (Archenti, 2007), al calor de esta controversia comenzaron a definirse, durante el siglo XX, dos “bandos”

por un lado el uno promovía la medición, como mejor medio para asegurar el enfoque científico en la investigación y por el otro la posición radical opuesta para la cuantificación de la realidad social. Marradi, (2010), afirma que éstos enunciados no se resuelven a la luz de la filosofía, sino más bien en la racionalidad de medios afines, entre el problema de interés, el diseño de investigación y los instrumentos técnicos adecuados, para resolver el problema. Es decir se enmarcan en lo que Bryman, (1992), denomino como “argumento técnico”.

Así mismo, Marradi, al respecto manifiesta que el investigador no debe apegarse a uno o al otro, sino que debe tomar decisiones técnicas en función al problema de investigación elegido, y resalta que es viable tener problemas de investigación que requieran ser abordados con los dos métodos a lo que denomina “Triangulación Metodológica”.

Los métodos cuantitativos permiten obtener datos orientados a la comprobación de las hipótesis a través de la medición de variables. Por otro lado, los métodos cualitativos son técnicas de comprensión personal e introspección, (Cook, 2004). El investigador es libre de escoger entre los dos paradigmas, cuantitativos o cualitativos o los dos si la investigación lo requiere. En este caso se requiere de la aplicación de los dos métodos.

Cook, (1986), manifiesta que existen razones, para el uso de los métodos mixtos, de esta manera manifiesta que cuando se abordan problemas de evaluación, que es el que compete a esta investigación, con los instrumentos más apropiados que resulten accesibles, se empleará una combinación de los dos métodos; que la investigación evaluativa aborda propósitos múltiples, por lo tanto, la variedad de condiciones, exige el uso de varios métodos, además manifiesta que los dos métodos potencian los resultados en forma complementaria.

Manifiesta además que existe una vigorización mutua de la combinación de estos métodos, ya que los cualitativos se pueden definir como técnicas de comprensión

personal, de sentido común y de introspección, mientras que los cuantitativos son técnicas de contar, de razonamiento y de medición, además hace una relación interesante al afirmar que los métodos cuantitativos, no pueden sustituir a los cualitativos, porque la comprensión cuantitativa, supone una comprensión cualitativa y viceversa.

En esta investigación, el problema, requiere ser abordado con el uso de los dos métodos, es decir con la “Triangulación metodológica”, ya que, de forma cuantitativa van a ser abordados los temas de investigación evaluativa, a nivel organizacional y con los sujetos cercanos al problema como son los factores clave en el liderazgo de los administradores públicos. Se aplica el método cualitativo, con el uso de la entrevista como instrumento para conocer la apreciación sobre los temas abordados en el problema, por parte de los administradores públicos en lo referente a los factores clave que influyen en el liderazgo operativo.

En este sentido, el resultado es de tipo cuantitativo, pero la percepción tiene características cualitativas. Asimismo, las entrevistas realizadas a las autoridades se las analiza desde un punto de vista cualitativo. En estas entrevistas se explora la percepción personal y la introspección sobre el nivel de impacto de los factores clave en el liderazgo operativo. Así, el uso del método cualitativo utilizado en las entrevistas, apoyan a los resultados de las evaluaciones y encuestas de carácter cuantitativo.

Instrumentos y proceso de recolección de datos serán las encuestas y entrevistas al personal de los organismos públicos en el referente a los factores de liderazgo.

DISCUSIÓN

En lo referente al estilo de liderazgo y el impacto, se puede indicar que Weber y Kelloway, proporcionan evidencia experimental de que el liderazgo transformacional puede dar lugar a cambios en los subordinados así como también en las percepciones de los comportamientos de liderazgo de los gerentes, los propios subordinados, compromiso con la organización, e

impactará enormemente en el financiero, desempeño de la organización, esto delinea ese liderazgo.

Las actuaciones organizativas son el elemento que va de la mano y la forma efectiva de liderazgo hará positivo el impacto en el desempeño de la organización.

Cuando se usa el término "estilo", se refiere más a la moda o apariencia exterior. Un estilo es la combinación total de la forma en que te vistes, hablas, mueves tu cuerpo o haces cualquier cosa por eso sin importar. En pocas palabras, así es como expresamos nuestro ser interior y exterior. Esto incluye todos nuestros pensamientos, emociones, intereses y valores. Todo en el exterior es simple reflejo de lo que está en el interior. El estilo es la manera en que uno elige entre diferentes estrategias para abordar un problema. Un estilo revela la personalidad o la voz del individuo, pero también muestra cómo él o ella ve el mundo.

Es esencial que los gerentes guíen a los miembros del equipo y los alienten a comportarse con sensatez en el lugar de trabajo. Los empleados deben sentirse importantes en el lugar de trabajo para que desarrollen una actitud positiva y un sentido de lealtad y apego a la organización.

Los gerentes deben reconocer el arduo trabajo de los empleados. Los aprecio frente a los demás para que se sientan motivados y se desempeñen mejor incluso la próxima vez. No solo se sentirían bien con la organización, sino que también alentarían a otros a ponerse los calcetines y trabajar más duro. Dale retroalimentación correcta. Si el arduo trabajo de los empleados pasa desapercibido, nunca se sentirían con ganas de trabajar y, a menudo, pensarían en cambiar de trabajo. Recompénsalos de forma adecuada. Es esencial valorar las contribuciones de cada individuo.

Asegúrese de que ningún empleado esté sobrecargado. Los roles y responsabilidades de los empleados deben ser de acuerdo con su especialización, nivel de interés y experiencia. El desajuste en el trabajo conduce

a confusiones y los empleados eventualmente pierden interés en el trabajo. En tales casos, a menudo pierden el tiempo navegando por sitios web inútiles, se conversa con amigos y se realizan todo tipo de tareas improductivas.

Los gerentes deben sentarse con los miembros del equipo y monitorear las actuaciones con regularidad. Como gerente, si usted mismo no es serio, ¿cómo puede esperar que los miembros del equipo se concentren en el trabajo? Nunca hable mal de la organización o clientes frente a los empleados. Interactúa con ellos tanto como puedas. Preguntar sobre las vidas personales les hace sentirse felices y valorados. Permítales tomar algunas decisiones por su cuenta. Esto les da un sentido de responsabilidad hacia el trabajo y la organización. Los gerentes deben confiar en los empleados. Concederles derechos para tomar decisiones y permítales trabajar por su cuenta dentro de las pautas específicas. No interfieran mucho en el trabajo. Los empleados necesitan tener libertad de expresión. Que hablen y expresen los puntos de vista y opiniones. Necesitan tener voz en las decisiones importantes de la organización.

La motivación extrínseca, por otro lado, se refiere a recompensas tangibles como el pago, los beneficios complementarios, Ambiente de trabajo, condiciones de trabajo y seguridad laboral. Los motivos extrínsecos no solo pueden ser satisfechos por la propia obra. Eso significa que el placer viene de algo a lo que conduce la tarea, tal como dinero Según (Kalimullah et al, 2010), los efectos del trabajo, así como los factores contribuyentes también son importantes para la satisfacción de la necesidad. Como resultado, se ve el trabajo como un medio para perseguir otros motivos.

La motivación intrínseca es el deseo de un individuo de realizar bien el trabajo, con el fin de lograr la satisfacción de necesidades intrínsecas. En otras palabras, un individuo realiza una tarea para lograr ciertos tipos de estados internos, que él / ella experimenta como intrínsecos la motivación se relaciona con las recompensas psicológicas, como el reconocimiento de una tarea completada.

Las recompensas externas, como los alimentos, el dinero, los elogios, etc., no son la razón principal de una persona participar en actividades. Los motivos intrínsecos pueden ser satisfechos por el propio trabajo. En otras palabras, la tarea en sí es la principal fuente de motivación, ya que proporciona interés, estimulación, desafíos, y oportunidades de crecimiento personal y logro intrínseco para el individuo.

El comportamiento motivado es el que está determinado por la necesidad de un individuo de sentirse competente y auto determinante. Por un lado, una persona buscará desafíos que le permitan comportarse de manera que le proporcione un sentido de competencia y autodeterminación (Matthew et al 2009).

Los resultados indicaron que el enriquecimiento del trabajo, la gestión de la información organizacional y la diseminación efectiva de la información fueron los factores extrínsecos más importantes que influencia de la motivación del empleado. Los factores extrínsecos son aquellos factores que afectan al empleado.

Motivación que emana desde fuera de la tarea o del trabajo. Estos hallazgos concuerdan con Chintaloo y Mahadeo (2013) quienes también identificaron que el ambiente de trabajo como un factor extrínseco que afecta la motivación de los empleados. Esto se debe al hecho de que la mayoría de los empleados sienten que tienen la autonomía para hacer lo que se supone que deben hacer y la experiencia de confianza en sí mismos. En los roles. Amplía aún más el alcance de las habilidades individuales (Whittaker, 2008). El enriquecimiento del trabajo para hacer que los individuos tengan más responsabilidades sobre el trabajo, sean más eficientes y aumenten las actuaciones. Gestión de la información organizativa y difusión efectiva de La información son otros factores extrínsecos identificados. Esto es porque cada vez que los individuos acceden a la información de la organización sin dificultades, ya que se siente parte de la organización y por lo tanto mata rumores, mejora la confianza, el trabajo en equipo y contribuye a la decisión de hacer (Chiang y Jang, 2008).

De acuerdo a lo que indica Chiavenato (2009), el clima organizacional constituye el ambiente que se da entre los miembros de la organización, el mismo que se encuentra unido al grado de motivación de los trabajadores y determina de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Es por ello que, al decir, favorable este permite la satisfacción de las necesidades personales, así como la elevación moral de los miembros, y se indica que es desfavorable cuando no se puede satisfacer esas necesidades.

Al analizar el clima organizacional se puede decir que en este influyen factores intangibles. Se encuentran las actitudes que tienen los gerentes, así como los supervisores entorno a la personalidad humana, también factores importantes son los métodos que se utilizan al tratar de dirigir y controlar las diversas actividades de los subordinados, estos factores son muy fundamentales para determinar el clima del sector en una organización donde son responsables.

Se indica además que existen otros elementos que también contribuyen al clima entre los cuales están las relaciones que se dan dentro y entre los grupos presentes en cada organización. También se encuentran factores a nivel físico los cuales contribuyen al clima por cuanto presenta incidencia que es directa o indirecta en la conducta humana. Estos pueden ser el ambiente físico, la naturaleza, así como la disposición del trabajo y también las condiciones de seguridad del trabajador como tal.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la literatura se ha sugerido que la estructura y la cultura en las organizaciones existen en alineación estrecha. La estructura es una de las determinantes de la cultura; a la inversa, se ha demostrado que la cultura tiene una influencia en la estructura organizativa y los sistemas operativos en una organización. El liderazgo ocurre en un ambiente incrustado en ambigüedad, complejidad y sobrecarga informativa es muy importante para que las organizaciones tengan los roles de individuo bien definidos. Ahí se encuentra

una relación cercana entre estructura y cultura que debería estar bien alineados en una organización.

El estudio y análisis de encuestas y entrevistas a los administradores de organizaciones públicas revela que el liderazgo organizacional y la participación, de prácticas tradicionales de mantenimiento, adaptación exitosa de efectivos, iniciativas de mantenimiento de productividad total pueden contribuir de forma significativa hacia la acumulación de competencias básicas en la organización. Es por ello que se concluye que el liderazgo de la alta dirección, organización efectiva, estructura, adaptación de prácticas de mantenimiento tradicionales eficientes, iniciativas de implementación de mantenimiento de la productividad total y realización de resultados enfocados a través del programa de implementación holístico puede contribuir significativamente en el aprovechamiento de las competencias básicas en el organización, se proporciona así una plataforma sólida para la organización al competir eficazmente en el entorno dinámico.

Deja claro en lo individual las combinaciones de variables y factores internos y externos juegan un papel muy importante en el desempeño de una organización.

Por lo tanto, es importante realizar un estudio ya que tiene una relación directa con el desempeño general de la organización. La discusión anterior afirma que el desempeño de una empresa depende del estilo de liderazgo, organización, estructura, estrategia, entorno y cultura organizacional y los fines juntos.

La pregunta que surge es cuál es el papel que lideran factores como el liderazgo, estilo, estructura organizativa y estrategia y cultura organizacional en el rendimiento y hay algún impacto de la aptitud de todos estos factores.

Por lo tanto, el investigador concluye que hay siguientes vacíos de investigación a) explicación de la heterogeneidad del desempeño b) qué estilos de liderazgo existe en la empresa c) ¿existe alguna relación de estilos de liderazgo con rendimiento d) ¿Existe algún tipo de aptitud de estilos con otras variables?

Estilo de liderazgo, estructura organizativa, estrategia y organización, donde la cultura puede tener un impacto en el rendimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarón, C. (2010). Liderazgo y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Acopampa - 2015. (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo de Chimbote, Perú).

Amoros, E. (2008). Comportamiento Organizacional. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/index.htm>.

Arcia, L. (2011). Liderazgo Estratégico. Recuperado de <http://gestion-admtiva.blogspot.pe/2011/03/liderazgoestrategico.html>

Bohlander, G. y Snell. S. (2008). Evaluación y mejoramiento del desempeño. Madrid: Thomson.

Cuadra, A., y Veloso, C., (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. Revista Universum de Universidad de Talca, 2 (22), 43-58.

Cuadrado, I., Molero, F., y Navas, M. S. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias de género vs diferencias de roles. Encuentros en la Psicología Social, 1 (3), 243-248.

Consultora Mind Tools (2010). Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-deliderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>

Crosby, P. (1996). Los principios absolutos del liderazgo. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.

Cuevas, C. (2013). Las primeras teorías contingentes sobre liderazgo directivo. Cuernavaca: Universidad Latinoamericana

Chiang, M. y San Martín, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano (Tesis de Maestría). Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718

Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. México D.F.: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. México: D.F. Mc Graw Hill.

Consultora Mind Tools (2010). Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones