

**ESTILO DE DIRECCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
EN LA EMPRESA SERVITEMPOL S.A.**

Estudiante:
NATALIA ASTRID GONZÁLEZ SÁNCHEZ

ASESOR TEMÁTICO Y METODOLÓGICO:
ÓSCAR ARIAS LONDOÑO, MSc

El siguiente escrito se realiza para obtener el título del MBA

**UNIVERSIDAD DE MEDELLIN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MEDELLÍN
2016**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
1. ASPECTOS FORMALES.....	8
1.1. Problema de investigación	8
1.1.1. Descripción del problema general.....	8
1.1.2. Antecedentes del problema.....	10
1.1.3. Formulación del problema.....	13
1.2. Justificación del problema.....	13
1.2.1. Académica.....	13
1.2.2. Práctica.....	14, 15
1.3. Objetivos de la investigación.....	15
1.3.1. General.....	15
1.3.2. Específicos.....	16
1.4. Metodología.....	16
1.4.1. Tipo de estudio.....	16
1.4.1.1. Estrategia de la investigación.....	17
1.4.1.2. Enfoque de la investigación.....	17
1.4.2. Fuentes de información.....	18
1.4.2.1. Grupo objetivo a investigar.....	18
1.4.3. Técnicas e instrumentos.....	18
1.4.3.1. Diseño del cuestionario.....	19
1.4.3.2. Diseño de la entrevista.....	19
1.4.3.3. Realización de la entrevista.....	20
1.4.3.4. Realización de la entrevista a profundidad.....	20
2. ASPECTOS TEÓRICOS.....	22
2.1. Conceptos y variables.....	22
2.2. Autores y teorías.....	23
2.2.1. Primer concepto: iniciativa laboral.....	23

2.2.1.1. Variable I: Iniciativa personal.....	23
2.2.1.2. Variable II: Conciencia e iniciativa.....	25
2.2.1.3. Variable III: Alternativa de comportamiento.....	25
2.2.2. Segundo concepto: Estilos de liderazgo.....	27
2.2.2.1. Variable I: Motivación laboral.....	27
2.2.2.2. Variable II: Integración.....	28
2.2.2.3. Variable III: Control situacional.....	31
3. RESULTADOS.....	33
3.1. Diagnóstico.....	33
3.1.1. Primer concepto: Iniciativa laboral.....	33
3.1.2. Segundo concepto: Estilos de liderazgo.....	46
3.2. Estilos de liderazgo.....	63
3.3. Diagnóstico concluyente.....	68
3.4. Propuesta de mejoramiento.....	70
3.5. Recomendaciones.....	72
4. CONCLUSIONES.....	74
5. BIBLIOGRAFÍA.....	77
6. CIBERGRAFÍA.....	80

CUADROS Y GRÁFICOS

CUADRO No. 1. Problema-Conceptos- Variables.....	22
CUADRO No. 2. Imagen Pirámide de Maslow.....	29
CUADRO No. 3. Concepto No. 1 – Variables-Aspectos.....	33
CUADRO No. 4. Concepto No. 2 – Variables-Aspectos.....	47
CUADRO No. 5. Ejemplo Estudiantes activos <i>Servitempol</i>	67
CUADRO No. 6. Ejemplo Estudiantes activos <i>Servitempol</i>	68
GRÁFICO NO. 1. <i>Respuestas a la Pregunta 1</i>	35
GRÁFICO NO. 2: <i>Respuestas a la Pregunta 2</i>	36
GRÁFICO NO. 3: <i>Respuestas a la Pregunta 3</i>	37
GRÁFICO NO. 4: <i>Respuestas a la Pregunta 4</i>	37
GRÁFICO NO. 5: <i>Respuestas a la Pregunta 5</i>	38
GRÁFICO NO. 6: <i>Respuestas a la Pregunta 6</i>	38
GRÁFICO NO. 7: <i>Respuestas a la Pregunta 7</i>	39
GRÁFICO NO. 8: <i>Respuestas a la Pregunta 8</i>	40
GRÁFICO NO. 9: <i>Respuestas a la Pregunta 9</i>	40
GRÁFICO NO. 10: <i>Respuestas a la Pregunta 10</i>	41
GRÁFICO NO. 11: <i>Respuestas a la Pregunta 11</i>	41
GRÁFICO NO. 12: <i>Respuestas a la Pregunta 12</i>	42
GRÁFICO NO. 13: <i>Respuestas a la Pregunta 13</i>	43
GRÁFICO NO.14: <i>Respuestas a la Pregunta 14</i>	43
GRÁFICO NO. 15: <i>Respuestas a la Pregunta 15</i>	44
GRÁFICO NO. 16: <i>Respuestas a la Pregunta 16</i>	44
GRÁFICO NO. 17: <i>Respuestas a la Pregunta 17</i>	48
GRÁFICO NO. 18: <i>Respuestas a la Pregunta 18</i>	48
GRÁFICO NO. 19: <i>Respuestas a la Pregunta 19</i>	49
GRÁFICO NO. 20: <i>Respuestas a la Pregunta 20</i>	50
GRÁFICO NO. 21: <i>Respuestas a la Pregunta 21</i>	50
GRÁFICO NO. 22: <i>Respuestas a la Pregunta 22</i>	51
GRÁFICO NO. 23: <i>Respuestas a la Pregunta 23</i>	51
GRÁFICO NO. 24: <i>Respuestas a la Pregunta 24</i>	52
GRÁFICO NO. 25: <i>Respuestas a la Pregunta 25</i>	53
GRÁFICO NO. 26: <i>Respuestas a la Pregunta 26</i>	53
GRÁFICO NO. 27: <i>Respuestas a la Pregunta 27</i>	54
GRÁFICO NO. 28: <i>Respuestas a la Pregunta 28</i>	55
GRÁFICO NO. 29: <i>Respuestas a la Pregunta 29</i>	55
GRÁFICO NO. 30: <i>Respuestas a la Pregunta 30</i>	56
GRÁFICO NO. 31: <i>Respuestas a la Pregunta 31</i>	57
GRÁFICO NO. 32: <i>Respuestas a la Pregunta 32</i>	57
GRÁFICO NO. 33: <i>Respuestas a la Pregunta 33</i>	58
GRÁFICO NO. 34: <i>Respuestas a la Pregunta 34</i>	58
GRÁFICO NO. 35: <i>Respuestas a la Pregunta 35</i>	59
GRÁFICO NO. 36: <i>Respuestas a la Pregunta 36</i>	59

GRÁFICO NO. 37: <i>Respuestas a la Pregunta 37</i>	60
GRÁFICO NO. 38: <i>Respuestas a la Pregunta 38</i>	60

ESTILO DE DIRECCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA SERVITEMPOL S.A.

INTRODUCCIÓN

La mayor tendencia en el mundo de la economía y negocios es prosperar de la manera más segura y ser competitivos. Algunas empresas deben abandonar el enfoque pasivo, centralizado y jerárquico, que han conservado durante años. Por tanto, requieren posicionar decisiones y políticas que les permitan ser exitosas en el mercado actual. Con la velocidad de la tecnología que conlleva a la reducción de los ciclos de vida, y la creciente complejidad de las demandas de los usuarios y de la competencia, el enfoque tradicional de gestión del cambio ya no es suficiente para proporcionar a las empresas un ritmo de transformación que requieren para alcanzar y mantener una ventaja competitiva. En su lugar, el cambio en el liderazgo con un apropiado estilo de dirección es necesario y con ello, una competencia central en el liderazgo transformacional, es una Visión.

Algunos modelos como la "Teoría Y" de McGregor (1960) y la Teoría de la Motivación Laboral de Maslow (1963) fundamentan la importancia de los estilos de dirección que rompen el paradigma o modelos autoritarios transformando y trasladando la posibilidad de liderar con la misión de ser mejor en todas las dimensiones, como directivo, como trabajador y como un conjunto, es decir, como empresa.

Contando con la revisión y análisis de las fuentes teóricas y prácticas, se confirma que la iniciativa en una empresa de Servicio, se basa en la forma

como sus líderes propician las mejores condiciones que favorecen el logro de los objetivos Organizacionales.

El principal objetivo del presente proyecto fue identificar como el estilo de dirección que practican los Directivos puede influir en la iniciativa laboral del personal administrativo. El campo específico que se eligió es la empresa de Servicios Servitempol S.A, entidad cuya misión y razón social se basan en la prestación de servicios de intermediación laboral, caracterizados por el cumplimiento de altos estándares en la oportunidad y efectividad en relación con los requerimientos de los usuarios. Dichos estándares son alcanzados y dependen enteramente - como clave del éxito- de la respuesta e iniciativa laboral generada por el personal administrativo de la empresa.

ESTILO DE DIRECCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA SERVITEMPOL S.A.

1. ASPECTOS FORMALES

1.1. Problema de Investigación

1.1.1 Descripción del problema general

El 12 de marzo de 1979 fue fundada Servitempol S.A, con sede principal en la ciudad de Medellín y en la actualidad con cubrimiento nacional en las principales ciudades del País. Desde su inicio ha cumplido con todas las regulaciones de Ley pertinentes al Servicio Temporal, permaneciendo en el medio siempre con autorización del Ministerio de la Protección Social.

La empresa ha desarrollado, a través del tiempo, la filosofía de la integralidad en la prestación del servicio mediante el establecimiento de relaciones personalizadas y el acompañamiento a los usuarios; tal como se aprecia en la misión organizacional de la empresa:

Prestar eficiente, eficaz y oportuno servicio que satisfaga los requisitos de nuestros Usuarios, obrando con justicia y equidad ante la ley y los principios morales, éticos y cristianos; obteniendo los resultados económicos que permitan atender la permanencia de Servitempol S.A. en el tiempo, su crecimiento y el cumplimiento con su personal de planta, los Trabajadores en

Misión, los proveedores, el Estado, las entidades financieras y la sociedad en general.

Visión. Ser la Organización líder del Servicio Temporal. Liderazgo medido en Calidad y gestión del servicio, basado en el Talento Humano y los recursos Administrativos y Financieros (Manual del SGC Servitempol S. A 2004). Cumplir con la Misión y hacer realidad la Visión, hace indispensable contar con un equipo que se identifique con ellas y que estructuralmente las tenga como valores de su filosofía y estilo de vida, para su formación y competencias.

Valores. Responsabilidad: Asumir los compromisos, derechos y deberes con entereza y apego a lo pactado, la ley y las costumbres que nos rigen. Credibilidad: Consistencia entre los predicados y las acciones, basados en la sensibilidad hacia los sentimientos y posiciones ajenas. Justicia: Actuar con recta conciencia y transparencia, siendo equitativos frente a las necesidades y capacidades de cada quien. Respeto: Mantener los límites del comportamiento y las acciones sin traspasar los derechos de los demás (Manual del SGC Servitempol s. a, 2004).

Política de Servicio. En Servitempol S.A. fundamentamos nuestra filosofía de Servicio, cumpliendo a cabalidad con los requisitos del Usuario, los de Ley y los de la Organización; gestionando procesos de Selección y Contratación idóneos mediante el compromiso y trabajo en equipo de nuestro Talento Humano y el permanente acompañamiento a las Empresas Usuarias y

Trabajadores en Misión, manteniendo vigente el Sistema de Gestión de Calidad.

La Empresa para generar el logro descrito, tiene establecidos Procesos, subprocesos y macroprocesos que facilitan el resultado esperado por el Usuario y mantienen el servicio. Todas estas áreas aportan con sus actividades y funciones los resultados esperados para la esencia del servicio; la importancia de contar con personal administrador comprometido, que quiera ser mejor, a través de la posibilidad de formación que genere sus líderes, permitirá la claridad de los Objetivos empresariales y en consecuencia el resultado esperado (Manual del SGC Servitempol S. A, 2004).

1.1.2 Antecedentes del problema

El Servicio, es el elemento diferenciador y así mismo es el punto de encuentro donde directivos y personal administrativo, se integran para dar cumplimiento al principal objetivo empresarial: mantener usuarios satisfechos.

Conocer la organización, su razón social, tener experiencia y capacidad estratégica, requiere de personas con capacidades específicas, donde su nivel de compromiso, responsabilidad e iniciativa, se resumen en fuentes de liderazgo representativo para la organización.

Por lo general estas capacidades se encuentran consolidadas en los directivos de las áreas estratégicas. Son ellos los que pueden potencializar las mismas con su equipo de trabajo, en forma negativa o positiva, dependiendo del estilo de dirección que apliquen estos actores al gestionar, según el modelo a seguir en la Organización.

Gestionar una empresa como Servitempol S.A. es todo un reto, no sólo mantener un diseño reglamentado por las diferentes entidades que supervisan y controlan el cumplimiento de las obligaciones; ante todo se trata de competir en servicio con otras empresas del sector donde el marco diferenciador solo se identifica a través de la relación comercial establecida desde el principio con el usuario.

En Servitempol S.A, se definen los cuadros directivos de la siguiente manera: en la cima está la Gerencia General, luego se desglosan las Gerencias Intermedias y Directivos (Líderes) y posteriormente el Personal Administrativo.

La estructura jerárquica de la empresa evidencia prácticas de liderazgo que influyen de varias maneras en el desempeño laboral del personal administrativo:

- La toma de decisiones la asume la Gerencia General; cada determinación, propuesta o función, así sea repetitiva, no se

desarrolla sin el visto bueno de la Gerencia; a esto se le conoce como centralización en la toma de decisiones.

- La dependencia hacia la(s) Gerencia(s) y Directivos (Líderes) es notoria, al punto que cualquier proceso o actividad a realizar, si no está validado por estos rangos no se efectúa.
- La interpretación del control varía de forma negativa o positiva según el Líder, Directivo o Gerente que lo aplique.
- Las instrucciones varían constantemente por parte de la Gerencia General y Gerencia Jurídica, referente al manejo de las novedades de los procesos, generando inseguridad en el desarrollo de la gestión.
- Algunos Gerentes y Directivos, no establecen adecuados canales de comunicación internos, lo cual conlleva a que el personal administrativo, por una parte, no responda o proporcione el feedback correspondiente y esperado y, por otro lado, no se valoren los aportes de ambas partes y tiendan a ser ignorados.
- En algunos cargos Directivos y Gerencias, no están claras las funciones y responsabilidades a desarrollar, este aspecto genera inseguridad que impacta tanto al líder como al personal administrativo.
- Los incentivos económicos y materiales, son generalizados para todo el personal. En este punto la Gerencia y cargos Directivos premian sin importar o sin tener en cuenta novedades internas que puedan haber

afectado la continuidad de los Procesos. La situación anterior conlleva a que el personal administrativo tenga una posición conformista que se ve reflejada en la tranquilidad por parte del mismo personal en la aceptación del error, en el “confort” en la gestión y en la poca iniciativa.

De acuerdo con los antecedentes descritos referentes al liderazgo, estilo de dirección actual y toma de decisiones de la empresa en estudio, estos aspectos pueden generar poca ventaja competitiva; toda vez que el personal administrativo que gestiona la esencia del servicio suministrado al usuario, se encuentra limitado en las decisiones variadas que los Directivos y Gerentes asumen sin delegar.

1.1.3 Formulación del problema

De acuerdo con los antecedentes expuestos, el problema de investigación se formula a través de la siguiente pregunta: ¿De qué manera el estilo de dirección de la Empresa Servitempol S.A, influye sobre la iniciativa laboral del personal administrativo?

1.2 Justificación del problema

1.2.1 Académica

El proyecto permitirá ahondar en algunos postulados administrativos sobre la Dirección de Personal, que por varios años han estado latentes. Integrar esta teoría con la práctica en el campo administrativo, se relaciona específicamente con el aprendizaje adquirido en la Maestría en Administración – MBA, donde la formación no sólo se basa en los contenidos teóricos, sino, en la capacidad práctica para desarrollar estrategias administrativas que apunten al logro de objetivos empresariales reales.

La oportunidad de trabajar con base en este tipo de teorías administrativas, y consolidarlas alrededor del estilo de dirección con el fin de generar mejoras significativas en la organización, amerita interés en el desarrollo del proyecto y la tranquilidad de haber seleccionado el problema de investigación adecuado.

1.2.2 Práctica

Este trabajo será de gran utilidad para Servitempol S.A, a través de la implementación de estilos de dirección para mejorar la iniciativa laboral del personal administrativo, quienes con el desarrollo de su labor permiten que el servicio satisfaga las necesidades del usuario.

Los resultados esperados de este trabajo, corresponden a una serie de elementos, teórico-prácticos que posibilitan la implementación de estilos de dirección adaptables, según la estructura, área o proceso de la organización,

potencializando la iniciativa del personal administrativo, función de la calidad del servicio.

Como beneficios directos para Servitempol S.A, se evidenciara un trabajo en equipo, que permitirá que toda la organización trabaje hacia los objetivos empresariales, generándose compromiso, fidelización interna y sentido propio por la organización, lo cual se reflejara en el servicio oportuno que se les brinda a los usuarios.

Como beneficios indirectos, la posibilidad de que los gerentes y directivos (líderes), adquieran aprendizaje propio y capacidad de ser mentores para los demás; se trata de garantizar un ambiente cálido, donde el personal administrativo esté adecuadamente valorado por la organización y dé como resultado, sentido de pertenencia por la empresa y empoderamiento. El hecho de iniciar un proceso de cambio paulatino en el estilo de dirección, conlleva a modificaciones del comportamiento directivo en beneficio de la organización.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 *General*

Promover la iniciativa laboral del personal administrativo en la empresa Servitempol S.A, a través de una propuesta de mejoramiento del estilo de liderazgo directivo.

1.3.2 Específicos

- Establecer los conceptos y variables sobre los cuales se soporta el problema de investigación.
- Identificar los estilos de liderazgo practicados en la empresa Servitempol S.A
- Realizar un diagnóstico que permita establecer cómo los estilos de liderazgo actuales, influyen en la iniciativa laboral del personal administrativo.

1.4 Metodología

1.4.1 Tipo de estudio

La investigación iniciara con un estudio exploratorio, con el fin de familiarizarse con los elementos que forman parte del proyecto, y posteriormente se continuará con un estudio descriptivo con el que se profundizará en el tema a través del método deductivo (Méndez, 1995).

Las fuentes que se implementaran para el proyecto son secundarias; la información interna, como el Manual del Sistema de Gestión de la Calidad, Manual de Autoridad y Responsabilidad, Proceso y Procedimiento de Gestión del Talento Humano y los Recursos, están a disposición de ser revisados, también se implementara un cuestionario que permita conocer el

pensamiento directo del personal administrativo, y en algunos casos se validada con una entrevista profunda.

1.4.1.1. Estrategia investigativa. Fue diseñada para este estudio y se orientó hacia una investigación de tipo exploratorio-descriptiva, utilizando un cuestionario-encuesta- el cual se va a aplicar a una muestra del personal administrativo de la empresa Servitempol S.A.

El cuestionario facilita la recolección de una gran cantidad de datos e información, el cual va a ser formateado, estandarizado y analizado de tal manera que permita la claridad y el apropiado entendimiento de los resultados obtenidos.

Como complemento al cuestionario se implementará una entrevista en profundidad, la cual se aplicará a casos puntuales donde la información diligenciada en la encuesta requiera de claridad para el análisis de los resultados.

1.4.1.2. Enfoque de la investigación. Es deductivo, de acuerdo con Leedy & Ormrod (2010) la lógica deductiva comienza con una o más premisas. En este estudio, la formulación del problema define claramente una pregunta como punto de partida y después se procede a la presentación de conclusiones lógicas y coherentes con la investigación. Por otro lado, el razonamiento inductivo comienza con supuestos soportados por observaciones específicas.

Para el desarrollo de esta investigación sobre cómo el estilo de dirección, influye sobre la iniciativa del personal administrativo de la empresa de Servitempol S.A, los primeros pasos son el estudio y análisis de los conceptos y variables acerca de estilos de dirección que se resaltaron en este trabajo; seguida de la implementación de las fuentes secundarias de la investigación propuestas anteriormente, con el objetivo de verificar y comprobar la pregunta planteada en la formulación del problema.

1.4.2 Fuentes de Información

1.4.2.1. Grupo objetivo a investigar. Es el personal administrativo de la empresa Servitempol S.A., ubicada en Medellín y con centros de atención en diferentes ciudades del país, es el grupo objeto de investigación a través de la aplicación de la encuesta. El número total del personal administrativo está compuesto por 52 personas: auxiliares administrativos, líderes y coordinadores quienes ejecutan los procesos continuos puntuales.

Del personal administrativo mencionado, se va a seleccionar un muestreo cualitativo como grupo a investigar compuesto con personal tanto de la principal como a nivel nacional. El estudio empírico estará dirigido a dicho grupo.

1.4.3 Técnicas e instrumentos

1.4.3.1. Diseño del *cuestionario*. Este instrumento estará centrado en indagar por los siguientes aspectos: Primero, el estilo de dirección de la empresa. Segundo, el impacto del estilo de dirección en la iniciativa laboral del personal. Tercero, cómo el estilo genera motivación y permite el empoderamiento del personal en los procesos y decisiones que facilitan el flujo y eficacia de la gestión.

El cuestionario se va a implementar de manera electrónica y se va a presentar al personal administrativo que va a participar en la encuesta. Los beneficios para los empleados están asociados con la intención de la empresa en su alta gerencia de mejorar la comunicación, procesos, asesoría e información a través de herramientas que permitan una mayor iniciativa del personal administrativo. Los beneficios para la empresa son el conocimiento acerca de la percepción de los empleados concernientes sobre los canales de comunicación y su eficacia, los procesos y soporte que recibe dicho personal en la gestión y toma de decisiones. Igualmente el conocimiento del nivel de efectividad, experiencia, satisfacción y motivación.

1.4.3.2. Diseño de la entrevista. La realización de la encuesta parte de un muestreo cualitativo del personal administrativo que será invitado a participar. Está compuesta por preguntas que han sido estructuradas en el formulario. El tiempo de duración de la encuesta tomará aproximadamente 10 minutos. La duración de aplicación de la encuesta está planeada para 2 semanas.

1.4.3.3. Realización de la Entrevista. Como se mencionó anteriormente, el cuestionario está diseñado y estructurado con enfoque en recibir la percepción frente al estilo de dirección en la empresa, el impacto en la iniciativa, en la satisfacción y motivación del personal. Adicionalmente contiene preguntas relacionadas con el cargo, antigüedad en la empresa y datos demográficos como son rangos de edad, género.

El tipo de escala usada en el cuestionario es básicamente en preguntas cerradas -closed-ended questions- en una escala de rangos numérica con puntos definidos. El cuestionario cuenta también con preguntas híbridas, una mezcla de preguntas cerradas con preguntas abiertas donde el personal podrá explicar, agregar o comentar y sugerir.

1.4.3.4. *Entrevistas a profundidad.* De acuerdo con el resultado de las encuestas. Se elige el personal a entrevistar; las preguntas estarán enfocadas según el punto a profundizar que se considere poco claro.

Para facilitar la recolección de la información y si el entrevistado no presenta inconvenientes, se pueden grabar las respuestas, con el fin de no omitir detalles; en otros casos se aplicará la entrevista escrita.

Respecto de la *entrevista*, esta se implementará luego de realizar la encuesta, como fuente de aclaración hacia las situaciones, casos o reportes que requieran de mayor profundidad para el análisis de la información. La entrevista en profundidad no está estandarizada, cada pregunta se

desarrollará según aspecto a cuestionar de las respuestas generadas por el personal de la muestra. Con el fin de no omitir información se utilizarán recursos como informes y grabaciones que permitan registro pleno del trabajo de campo.

2. ASPECTOS TEORICOS

2.1 Conceptos y variables

Los conceptos que hacen parte de este estudio son: Iniciativa laboral y estilos de liderazgo, los cuales a su vez se definen como variables enunciadas en la siguiente tabla:

Cuadro No. 1: *Problema-Conceptos- Variables*

PROBLEMA	CONCEPTOS	VARIABLES
¿De qué manera el estilo de dirección de la Empresa de Servicios Temporales Servitempol S.A, influye sobre la iniciativa laboral del personal administrativo?	Iniciativa laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa personal • Conciencia de iniciativa • Alternativa de comportamiento
	Estilo de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación laboral • Integración • Control situacional

Fuente: Elaboración propia

2.2 Autores y teorías

2.2.1 Primer Concepto: *Iniciativa laboral.*

Contexto que hace que en las empresas sea necesario un cambio que exige empleados con iniciativa personal. Así, la iniciativa es un concepto activo de desempeño laboral; que implica la idea de que los empleados pueden realizar en sus puestos de trabajo, tanto las actividades que la empresa les ha asignado, como otras tareas nuevas y desarrolladas por ellos mismos. La

iniciativa laboral podría considerarse un resultado organizacional, como la satisfacción laboral o el compromiso organizacional. Frese & Fay (2001). Este concepto incluye las siguientes tres variables:

2.2.1.1. Variable 1: Iniciativa Personal.

Término propuesto por Frese & Fay (2001). En las organizaciones actuales se hace necesario un cambio que exige empleados con iniciativa personal. Así, la iniciativa es un concepto activo de desempeño o rendimiento laboral; que implica la idea de que los empleados pueden realizar en sus puestos de trabajo.

- Su característica más importante es la de ser una conducta laboral autoiniciada, ya que no es obligada (objetivos auto-impuestos).
- Es una conducta proactiva, que responde a una demanda pero también se orienta a largo plazo (ej.: se anticipa a un posible problema).
- Su tercera característica es que implica persistencia y capacidad de superar barreras para lograr el objetivo propuesto.

La iniciativa podría considerarse un resultado organizacional, como la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Este modelo señala también, que la iniciativa personal determina el desempeño en el ámbito individual y en el organizacional.

Este modelo diferencia entre las causas proximales (“las Orientaciones”) y las causas distales (“los Conocimientos, destrezas y habilidades”, y “la Personalidad”). Las causas proximales son más predictivas de la iniciativa que las causas distales, ya que éstas últimas son más generales.

Los apoyos ambientales junto con las causas distales, influyen en las causas proximales, que a su vez influyen en la iniciativa personal. Este modelo señala también, que la iniciativa personal determina el desempeño tanto a nivel individual, como a nivel organizacional.

Las orientaciones tienen una función de motivación y control, pero también de afrontar las posibles consecuencias negativas de la iniciativa, como son el cambio, el estrés o los errores (Frese & Fay, 2001). Así, las Orientaciones incluyen: 1) los aspectos vinculados con el control sobre la situación (control de las evaluaciones, autoeficacia y aspiraciones de control) y, 2) los aspectos relacionados con las posibles consecuencias negativas de la iniciativa (orientación al cambio, manejo de errores y coping activo).

2.2.1.2. Variable 2: Conciencia de iniciativa.

Se plantean tres factores en el desempeño contextual (Borman & Cols, 2001):

- *Apoyo personal.* Es la ayuda ofrecida a compañeros de trabajo, se refleja: haciéndoles sugerencias, ofreciéndoles apoyo emocional en sus

problemas personales, informándoles de eventos que tienen que conocer.

- *Apoyo organizacional.* Implica: lealtad por permanecer en la organización, respeto a los objetivos de la empresa y cumplimiento de sus normas.
- *La conciencia de iniciativa.* Este factor se refiere a persistir en el trabajo con esfuerzo extra, superando dificultades; buscando trabajo adicional al finalizar el que es obligatorio; toma la iniciativa para cumplir con los objetivos, incluso aunque no estén en nuestras obligaciones, desarrollando habilidades y conocimientos para aprovechar las oportunidades.

2.2.1.3. Variable 3: Alternativa de comportamiento.

El sujeto que actúa o la Organización compuesta de cierto número de tales individuos, enfrentan en cada momento, con un gran número de comportamientos alternativos, algunos de los cuales están presentes en la conciencia, en tanto que otros no lo están (Simón, 1955). Tal como aquí se emplea este vocablo, es el proceso mediante el cual una de estas alternativas de comportamiento para cada momento es elegida para ser realizada.

Por esto, el gerenciamiento es sinónimo de toma-de-decisiones habiendo puesto foco en el cómo se toman las decisiones en la práctica y cómo pueden, éstas decisiones, llegar a ser más efectivas (Simón,1955). Este

autor sugiere que en el proceso general de toma-de-decisiones existen tres etapas principales:

- Encontrando ocasiones en las cuales exista una decisión a tomar, lo que podemos asociar con una actividad de inteligencia en el sentido militar.
- Inventando, desarrollando y analizando posibles cursos de acción, lo que podría denominarse como una actividad de diseño.
- Eligiendo un curso particular de acción de todas las opciones posibles, representando una actividad “de opción / elección” u “optativa”.

Se considera que la actividad de inteligencia por lo general antecede a la de diseño, y a su vez ésta se da antes de la elección, pero esto no es tan simple secuencialmente y no siempre puede darse bajo este esquema. Lo que sí es absolutamente seguro dentro de ese modelo es que toda la actividad gerencial está embebida de la toma-de-decisiones (Simón, 1955).

Al analizar el proceso de toma de decisiones organizacional que se realiza dentro de un contexto cambiante, a veces por ser reactivo a lo que sucede en el mercado y otras veces cuando la empresa toma iniciativas y actúa proactivamente, es así que se realiza una distinción identificando dos polaridades: las decisiones pueden ser programadas y también no-programadas, las cuales no necesariamente son mutuamente excluyentes (Simón, 1955).

2.2.2 Segundo Concepto: Estilo de Liderazgo.

Dentro de la organización hay personas que se encargan de conseguir los objetivos comunes, y a ello dedican su tiempo y esfuerzo, en este ámbito, aparecen las funciones de liderazgo. Algunas veces el liderazgo viene formalmente determinado por el puesto organizacional, así los directivos y los que ocupan puestos de responsabilidad dentro de la organización deben desempeñar las funciones de dirigir, motivar y supervisar a los subordinados. Sin embargo otras veces los líderes surgen de manera informal y se encargan de influir en el comportamiento de otros miembros de la Organización, en función de la adecuada productividad, generando una combinación entre el interés por la persona y el interés por los resultados Organizacionales (Blake & Mouton, 1964).

2.2.2.1. Variable 1: Motivación laboral.

Una de las principales teorías sobre la motivación fue la desarrollada por Abraham Maslow (1963), aunque la mayoría de sus escritos no tratan de la motivación en el trabajo, fue al final de su vida cuando se interesó por las aplicaciones de su teoría. Este autor considera y afirma que el pensamiento es activado por las necesidades básicas que resultan de la privación de los objetos que habitualmente las satisfacen.

El pensamiento es activado por las necesidades básicas que resultan de la privación de los objetos que habitualmente las satisfacen. Elabora una

jerarquía de cinco tipos de necesidades que representa en forma de pirámide. Estas necesidades son:

A. Nivel inferior:

- Necesidades fisiológicas: que son necesarias para la supervivencia del sujeto, por ejemplo: hambre, sed, oxígeno, entre otros.
- Necesidades de seguridad: que implican el sentirse libre de amenazas en un entorno estable.

B. Nivel superior:

- Necesidades sociales: amor, afecto, sentido de pertenencia, y otras.
- Necesidades de estimación o autoestima.
- Necesidades de autorrealización o autoactualización: es el deseo por la autosatisfacción.

Cuadro No. 2: *Imagen Pirámide de Maslow*



Fuente: <http://xaidocumentacion.blogia.com/2008/121001-maslow-y-la-teoria-de-las-necesidades-humanas.php>

Este trabajo se enfocará en las necesidades de nivel superior, por sus elementos encaminados a la edad adulta y sus aspectos estructurados empresarialmente.

La teoría de Maslow (1963) ha generado numerosas implicaciones para la conducta laboral. La satisfacción de las necesidades más básicas, obligaría a la empresa a cambiar su estrategia organizacional, para cubrir las necesidades superiores de sus empleados.

2.2.2.2. Variable 2: Integración.

La "Teoría Y" es la defendida por McGregor (1960), donde expone que la Organización debe conseguir sus metas a la vez que intenta satisfacer las necesidades personales de sus empleados. Se trata de conjugar la satisfacción de las necesidades Organizacionales con la satisfacción de las necesidades personales de sus miembros. Es un proceso que consiste en crear oportunidades, eliminando obstáculos, y favoreciendo el desarrollo; con el propósito de integrar los objetivos organizacionales y los objetivos personales de los trabajadores.

La "Teoría Y" tiene como propósito central la integración, la creación de las condiciones tales que los miembros de la organización puedan alcanzar "mejor" sus propias metas al dirige sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. "Mejor" significa que esta alternativa seria más atractiva que las

muchas otras que tiene disponibles: indiferencia, irresponsabilidad, mínimo desempeño, hostilidad, sabotaje. Significa que continuamente será alentado a desarrollar y utilizar voluntariamente sus capacidades, su conocimiento, su destreza, su ingenio de forma que contribuya al éxito de la empresa. Estos dos principios tienen implicaciones profundamente diferentes respecto a la tarea de administrar recurso humano. Pero el principio escalar está tan firmemente establecido dentro de las actitudes gerenciales que las implicaciones del principio de la integración no son fáciles de percibir.

El concepto de integración y autocontrol conllevan la implicación de que la organización será más efectiva para alcanzar sus objetivos económicos si se hacen ajustes, de manera importante, a las necesidades y metas de sus miembros.

El principio de integración demanda que tanto las necesidades de la organización como las del individuo se reconozcan. Por supuesto, cuando existe un esfuerzo común y sincero para encontrar una solución integral que satisfaga las necesidades del individuo y las de la organización es un resultado frecuente.

Naturalmente, integración significa trabajar en conjunto por el éxito de la empresa para que todos compartamos las recompensas resultantes. Pero el supuesto implícito de la administración es que trabajar en conjunto significa ajustarse a los requerimientos de la organización de la forma que los percibe la administración. En términos de las percepciones existentes, parece

inconcebible que los individuos, buscando sus propias metas, vayan más allá de los fines de la empresa. Por el contrario, esto llevaría a la anarquía, caos, conflictos irreconciliables de interés propio, falta de responsabilidad, incapacidad para tomar decisiones y fracaso en llevar a cabo aquellas que se hicieron.

2.2.2.3. Variable 3: Control situacional.

Fiedler (1983) define “el Control situacional” o “favorabilidad de la situación” como la medida en que el líder se siente seguro y confiado en que la tarea se pueda llevar a cabo. El control situacional, dependería de tres factores:

- Relaciones entre el líder y los miembros: el grado en que los miembros de un grupo confían, aprecian y siguen las indicaciones de su líder. Si es alto o hay buenas relaciones, no será necesario el poder ni un nivel jerárquico especial del líder.
- Estructura de la tarea: Este factor considera que es más difícil ser líder en tareas poco estructuradas caracterizadas por estar mal definidas o ambiguas, que estructuradas o bien definidas.
- Poder del puesto: el grado en que el líder tiene la autoridad para evaluar el desempeño de los subordinados y para administrar recompensas y castigos. La función del líder es más fácil si tiene una situación de alto poder que en situaciones de bajo poder.

Este modelo es el primero que se desarrolla dentro de un enfoque puramente situacional, propone que un buen rendimiento del grupo depende de la concordancia entre el estilo de interacción del líder con sus empleados y el grado en que la situación le confiere control e influencia.

3. RESULTADOS

3.1 Diagnóstico

3.1.1. Primer concepto: iniciativa laboral

El análisis consistió en que una vez se obtuvieron los resultados de los aspectos, con ellos se dio explicación a cada una de las variables; y a su vez, con el conjunto de variables analizadas, se explicó el concepto de iniciativa laboral. (Ver Cuadro No. 3)

Cuadro No. 3: *Concepto No. 1 – Variables-Aspectos*

CONCEPTO	VARIABLES	ASPECTOS
Iniciativa Laboral	Iniciativa personal	Autoiniciada
		Proactividad
		Persistencia
	Conciencia de iniciativa	Apoyo laboral
		Apoyo Organizacional
		Visión
	Alternativa de comportamiento	Actuar
		Comportamiento

Fuente: Elaboración propia

Del concepto de iniciativa laboral, desglosamos tres variables:

- Iniciativa personal
- Conciencia de iniciativa
- Alternativa de comportamiento

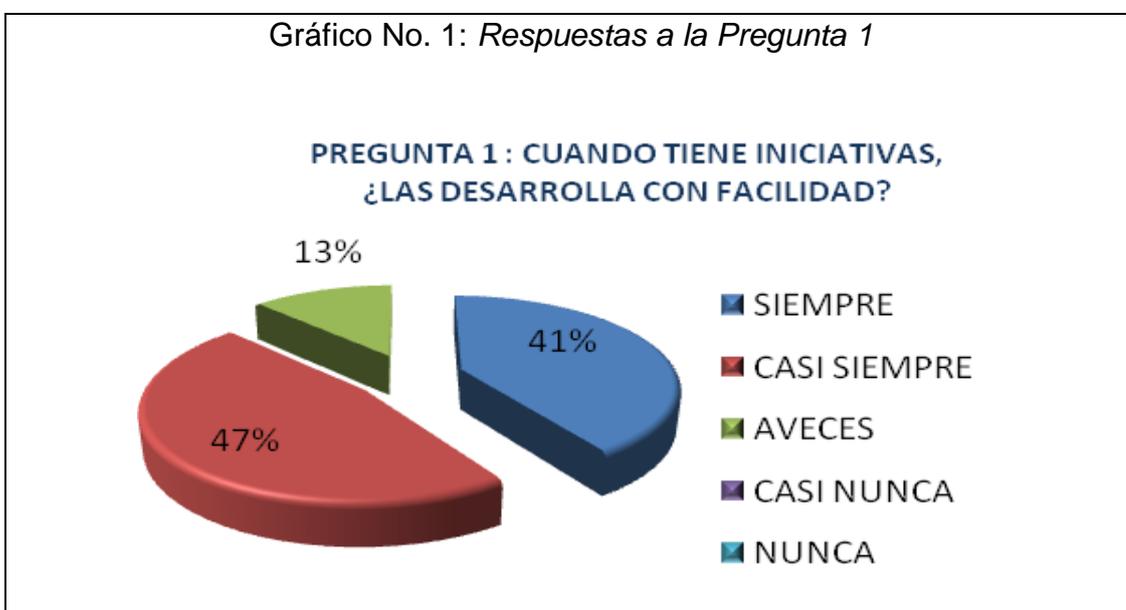
Cada uno con postulados diferentes que a su vez son generadores de aspectos propios que los definen.

La primer variable iniciativa personal, en los resultados de la encuesta se identifica una alta tendencia de agrado en adelantarse a la oportuna respuesta para apuntar a la adecuada gestión, se observa cierta prevención referente a la posibilidad de la aparición de obstáculos que no se identifiquen con claridad y dificulten el desarrollo anticipatorio de la labor. Lo anterior puede afectar el rendimiento laboral, la gestión organizacional y generar una posible tendencia de que se presente insatisfacción de los trabajadores por el desarrollo de su labor.

Esta variable fue evaluada a través de tres aspectos:

- Autoiniciada
- Proactividad
- Persistencia

La autoiniciada, según la puntuación obtenida en la pregunta 1 y 2, la gran mayoría de la muestra consideran que casi siempre sus objetivos son propios y no impuesto por la organización; aunque el punto medio “a veces” permite identificar que la mitad de la muestra consideran esta imposición un punto medio de la relación laboral, donde no optan por un límite inferior o superior, sino que se ubican en la media, claramente identificándose una respuesta ambigua.



Fuente: Elaboración propia

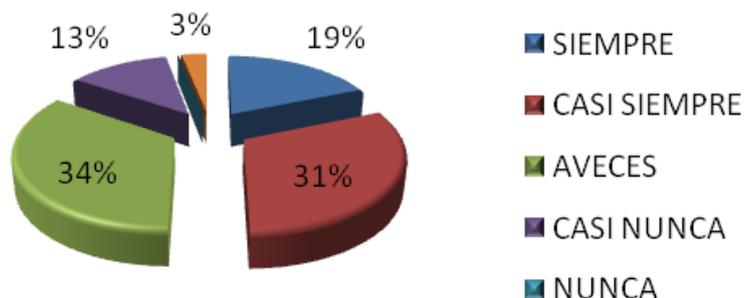


Fuente: Elaboración propia

La proactividad aunque en términos generales la puntuación refleja un interés de satisfacción por parte de la muestra en adelantarse a las novedades, aunque se observa un punto medio en el actuar, lo que puede estar justificado en la limitante tiempo según resultados obtenidos en la pregunta 3 y 4.

Gráfico No. 3: *Respuestas a la Pregunta 3*

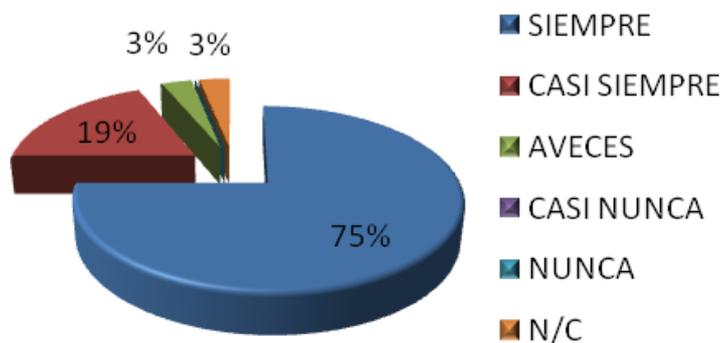
PREGUNTA 3: ¿CUENTA CON TIEMPO DETERMINADO PARA REALIZAR ACTIVIDADES NOVEDOSAS QUE IMPLICAN MEJORAS?



Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 4: *Respuestas a la Pregunta 4*

PREGUNTA 4: ¿SE SIENTE SATISFECHO CUANDO SE ANTICIPA A LOS CAMBIOS LABORALES?



Fuente: Elaboración propia

Para finalizar la persistencia en la muestra se identifican personas que perseveran en el logro de los objetivos, y solo en ocasiones los obstáculos

no les permiten continuar, según la puntual media “a veces” detectadas en las preguntas 5 y 6.



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

La segunda variable Conciencia de iniciativa, en las puntuaciones se observa una población con claridad en el rol social, interés en los objetivos empresariales, satisfacción con lo que hacen y disponibilidad en seguir aprendiendo. Los aspectos que sustentaron este análisis son apoyo laboral, apoyo organizacional y visión.

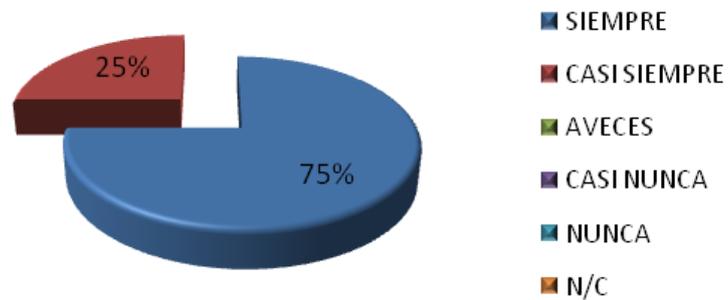
Tanto en las preguntas que evalúan el apoyo laboral (7 y 8) y las que evaluaron el apoyo de la organización (9 y 10), se observa resultados similares, donde en la muestra se identifica aceptación y acatamiento de los objetivos empresariales, y se sienten retribuidos por la organización.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 8: *Respuestas a la Pregunta 8*

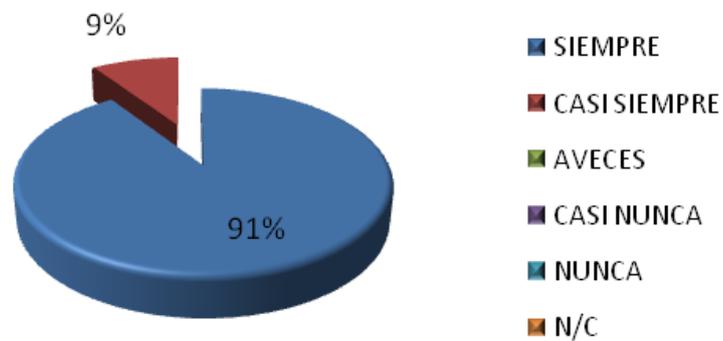
PREGUNTA 8: SE CONSIDERA UN BUEN APOYO PARA LAS DEMAS PERSONAS



Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 9: *Respuestas a la Pregunta 9*

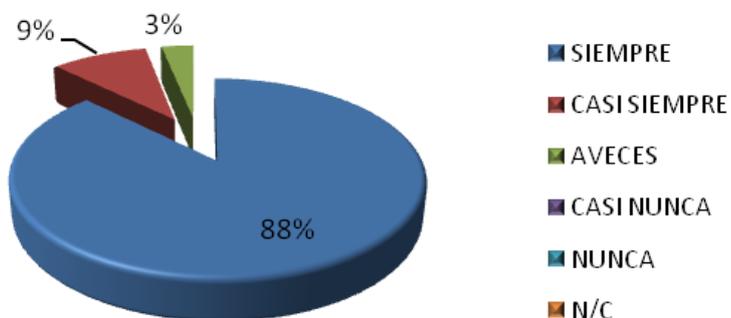
PREGUNTA 9: EN SU DESARROLLO LABORAL, TIENE ENCUESTA LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 10: *Respuestas a la Pregunta 10*

PREGUNTA 10: SU GESTION, APORTA A LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

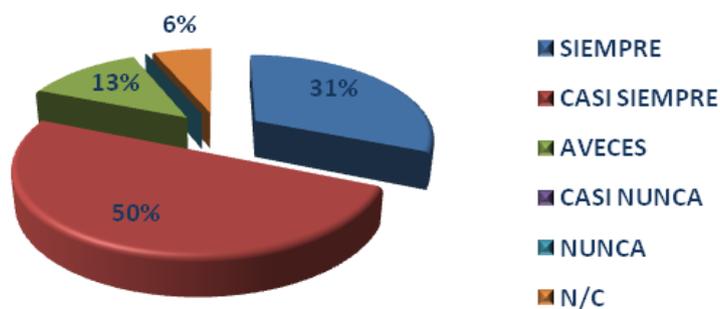


Fuente: Elaboración propia

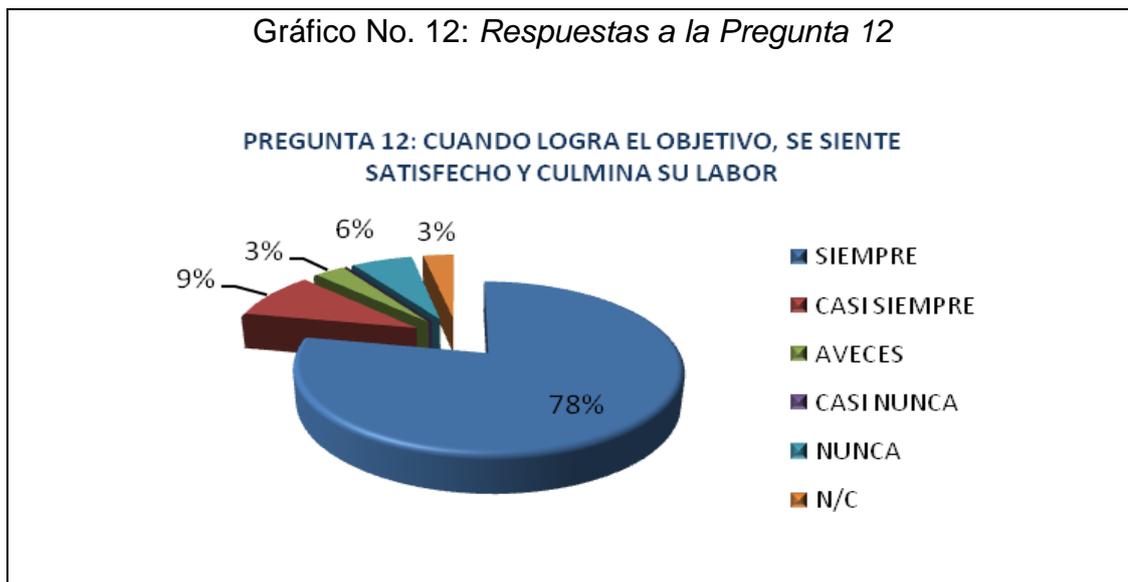
Solo en el aspecto Visión, se identificó un variación en los resultados, donde se observa una muestra que se interesa por hacer su labor e ir más allá, sin embargo el sentir satisfacción la puntuación mayor fue siempre, seis personas consideran que no es conforme. Las posibles razones pueden estar enfocadas en la percepción de la aceptación de sus labores por parte de la organización.

Gráfico No. 11: *Respuestas a la Pregunta 11*

PREGUNTA 11: SE CONSIDERA UNA PERSONA QUE VA MAS ALLA DE LO TÍPICAMENTE ESPERADO



Fuente: Elaboración propia

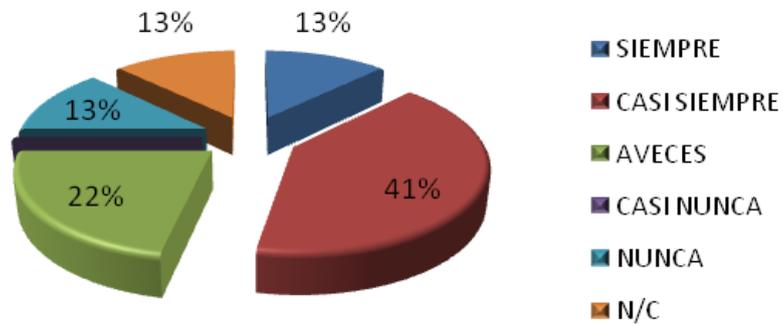


Fuente: Elaboración propia

La tercera variable, Alternativa de Comportamiento la población reconoce que actúa en consecuencia a la labor que realiza, sin embargo este comportamiento no es plano y varía según la actividad que están desarrollando, este análisis se sustenta a través de dos aspectos el actuar y el comportamiento. En las preguntas de la 13 a la 16, se detectó sobre estos aspectos una tendencia a “casi siempre”, lo que permite identificar que aunque hay congruente de cómo se actúan, hay cambios en la forma como lo aplican.

Gráfico No. 13: *Respuestas a la Pregunta 13*

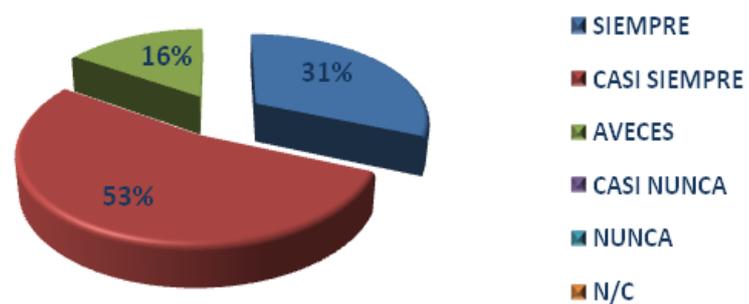
PREGUNTA 13: ES USTED UNA PERSONA CON VARIAS IDEAS Y FORMAS DE ACTUAR



Fuente: Elaboración propia

Gráfico No.14: *Respuestas a la Pregunta 14*

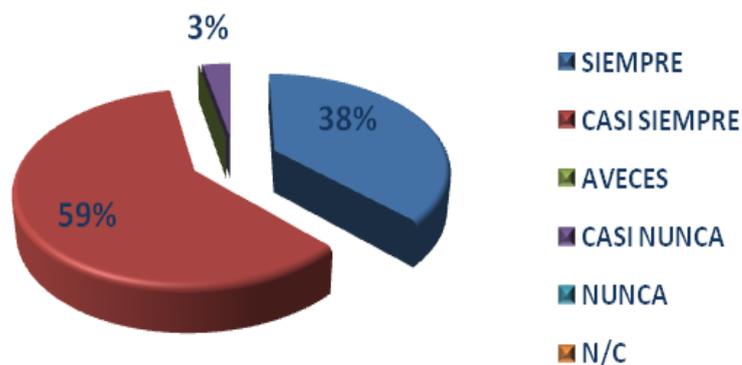
PREGUNTA 14: TOMA DECISIONES CON FACILIDAD



Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 15: *Respuestas a la Pregunta 15*

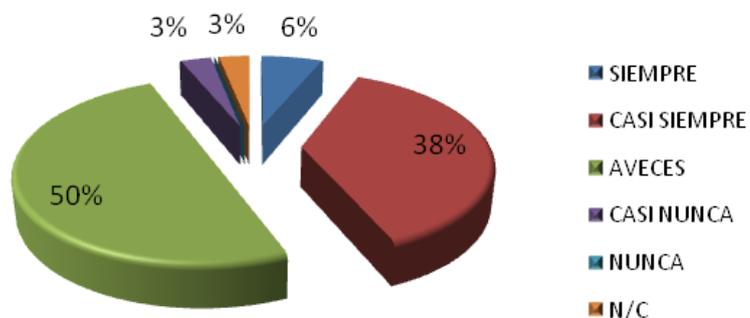
PREGUNTA 15: ANTE UNA SITUACION LABORAL, SU FORMA DE ACTUAR ES PUNTUAL Y DIRECTA



Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 16: *Respuestas a la Pregunta 16*

PREGUNTA 16: USTED SIEMPRE REACCIONA DE LA MISMA MANERA ANTE SITUACIONES SIMILARES



Fuente: Elaboración propia

Se observa en los resultados de las preguntas, una población que conoce y ejecuta de forma adecuada su puesto de trabajo; en términos generales y con puntuación relevante se identifica que gran parte de la muestra se arriesga y desarrolla tareas nuevas, presentando iniciativa laboral, son

colaboradores y recursivos, aplicando a su gestión diferentes actividades a las asignadas, su estilo de comportamiento varía según el desarrollo de la labor que desempeñan; a diferencia solo de una población mínima donde las respuestas fueron ambivalente, posiblemente consideran que los obstáculos generan insatisfacción laboral, y de forma inmediata disminuye su interés en hacer y adelantarse a actividades puntuales.

Síntesis del análisis al primer concepto

En conclusión la empresa Servitempo S.A., genera un ambiente laboral que incentiva la iniciativa laboral de sus trabajadores, generando proactividad en la gestión y acción en el quehacer diario. Sin embargo, identificó ambivalencia cuando se habla de obstáculos presentados en algunas tareas los cuales eran generadores de posibles indicadores de insatisfacción laboral. En las entrevistas y en específico en la pregunta y respuesta 2, (EPDØ2-R2) se identifica que los obstáculos son llamados “reprocesos”, generados por los demás y o por ellos mismo, posiblemente por ser mecánicos en el desarrollo de la labor, no solicitar información o por el contrario faltantes de información, en las siguientes frases, se detecta la incomodidad de los entrevistados referente a esta situación, que claramente es el obstáculo principal que conlleva a que una labor no se haga de la forma adecuada y deseada; en las siguientes respuestas de la preguntas 2, se identifica la similitud del pensamiento de los entrevistados:

- “Me incomoda saber que pude poner más cuidado, que lo pude evitar y hacerlo mejor”.
- “Me incomoda que se realicen reprocesos, ya que esto podría causar un gran o bajo impacto en la empresa”
- “Me incomoda esperar o saber que no voy a cumplir con la meta solicitada”.

Dentro de las reacciones emocionales generadas por las posibles fallas, expresan en la pregunta y respuesta 3 (EPDØ3-R3), la impotencia y el enojo: se resalta en estas expresiones:

- “Me da rabia “
- “Con impotencia”.

3.1.2. Segundo concepto: Estilos de liderazgo

Para este concepto, a la luz de las tres variables seleccionadas Motivación laboral, Integración y Control situacional, elegidas para darle explicación a los estilos de liderazgo aplicados en la empresa de Servitempo S.A, ya que este concepto es significativo, porque permite identificar la aceptación de los líderes, la forma como gestionan y motivan al personal administrativo en pro de los objetivos empresariales que se desarrollen en congruencia con los propios de la persona.

Cuadro No. 4: *Concepto No. 2 – Variables-Aspectos*

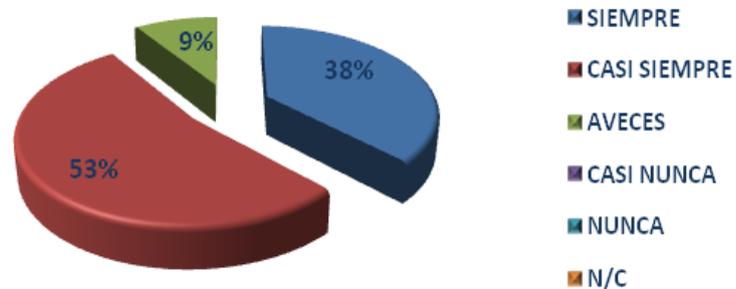
CONCEPTO	VARIABLES	ASPECTOS
Estilos de Liderazgo	Motivación Laboral	Necesidades sociales
		Autoestima
	Integración	Metas
		Necesidades Personales
		Oportunidades
	Control situacional	Estructura de la Tarea
		Poder del Puesto

Fuente: Elaboración propia

En la primera variable, Motivación laboral la población presenta buena aceptación propia y de los demás, lo que facilita el logro de los objetivos empresariales y la satisfacción personal por parte de los trabajadores, se reflejan en su estabilidad e interés por pertenecer a la organización, en los dos aspectos evaluados a través de las diferentes preguntas Necesidades Sociales y Autoestima, se resalta claramente este análisis. Las necesidades sociales se observa según resultados de las preguntas 17 y 18 la aceptación social que tiene el grupo de trabajo y el sentido de pertenencia que aplica al desempeñarse con los demás.

Gráfico No. 17: *Respuestas a la Pregunta 17*

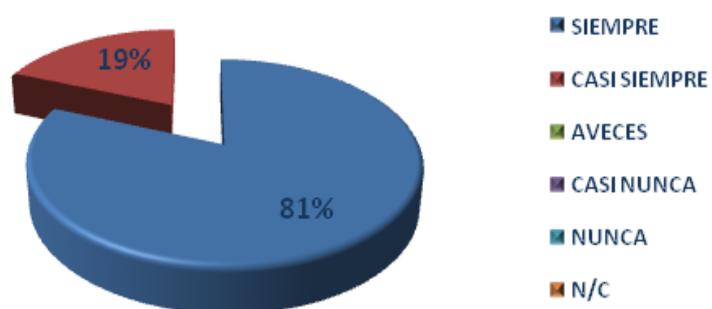
PREGUNTA 17: ES USTED UNA PERSONA ACEPTADA AFECTIVAMENTE POR SUS COMPAÑEROS



Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 18: *Respuestas a la Pregunta 18*

PREGUNTA 18: EL SENTIDO DE PERTENENCIA POR LO QUE DESARROLLA ES CONSTANTE



Fuente: Elaboración propia

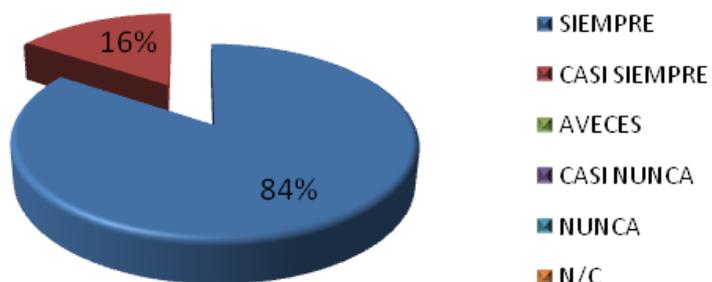


Fuente: Elaboración propia

En autoestima la puntuación es similar al aspecto anterior, lo que indica que la población se acepta a si mismo de forma adecuada, y esta aceptación se refleja en su labor. Combinando ambos aspectos favorecen en su totalidad a la empresa al tener un personal consolidado en el trabajo en equipo y posiblemente en el individual.

Gráfico No. 20: *Respuestas a la Pregunta 20*

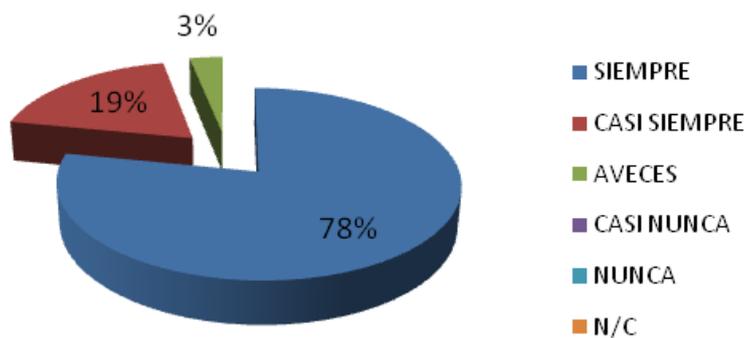
PREGUNTA 20: VALORA UD. MISMO EL DESARROLLO DE SU LABOR



Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 21: *Respuestas a la Pregunta 21*

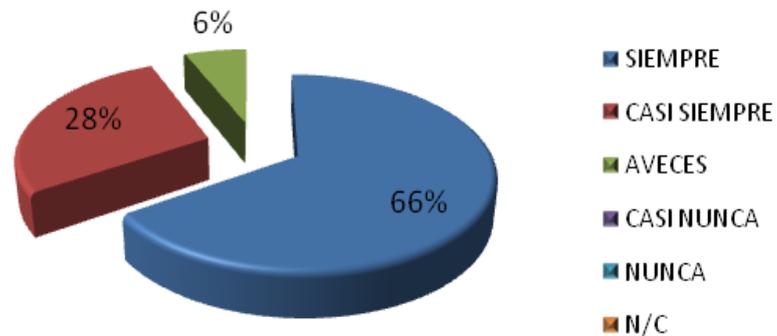
PREGUNTA 21: VALORA CON FACILIDAD SUS LOGROS



Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 22: *Respuestas a la Pregunta 22*

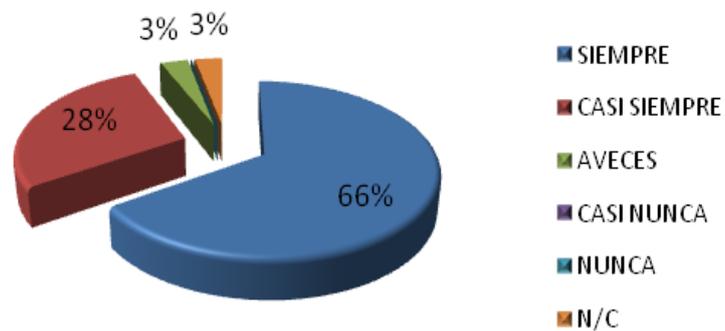
PREGUNTA 22: CONSIDERA QUE LA EMPRESA RECONOCE SUS FORTALEZAS LABORALES



Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 23: *Respuestas a la Pregunta 23*

PREGUNTA 23: SUS APORTES SON RECONOCIDOS POR LA ORGANIZACIÓN, COMO LOGROS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA MISMA



Fuente: Elaboración propia

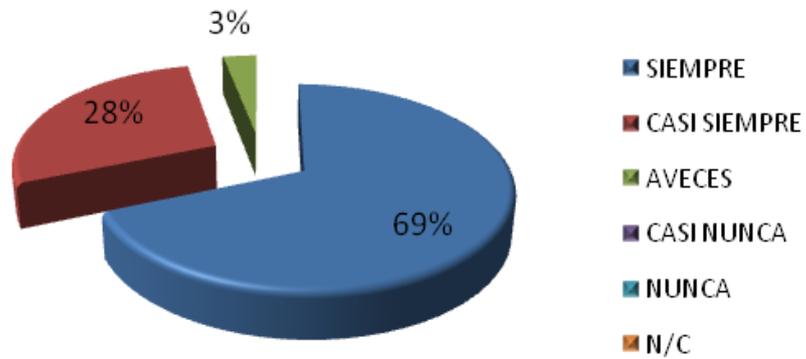


Fuente: Elaboración propia

En la variable integración, se observa que existe reconocimiento del desarrollo propio de la organización, sin embargo, en la parte de identificar la adecuada gestión, se presenta pensamiento diferentes que permiten percibir que para algunos participantes la organización los integra sus interés con los objetivos organizacionales, y otros participantes no identifican que sean valorados sus interés, lo que puede generar trabajo rutinario y pasivo. Los aspectos que evidencian los resultados de esta variable fueron las metas, necesidades personales y oportunidades.

Gráfico No. 25: *Respuestas a la Pregunta 25*

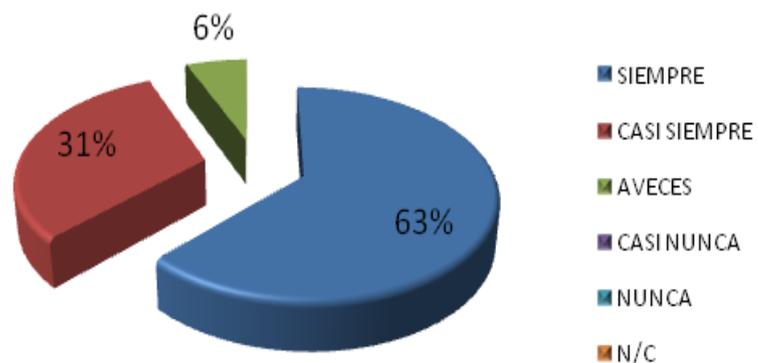
PREGUNTA 25: LA EMPRESA PIENSA EN USTED PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS



Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 26: *Respuestas a la Pregunta 26*

PREGUNTA 26: CUENTA CON TODOS LOS RECURSOS PARA DESARROLLAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Elaboración propia

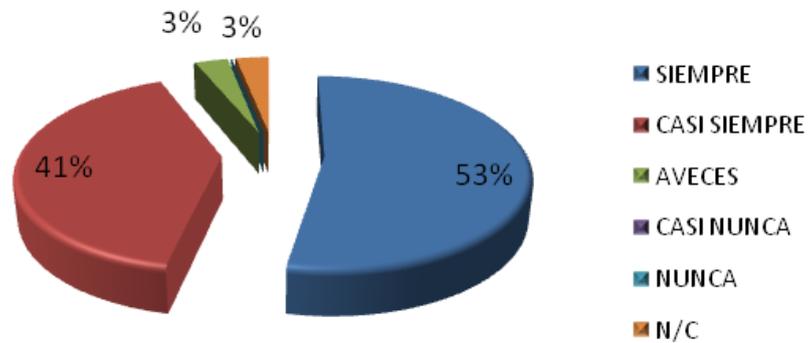


Fuente: Elaboración propia

Se observa que la puntuación es siempre referente a la oportunidad de desarrollar las metas personales, y ser parte de la gestión empresarial. Pero referente al reconocimiento de la gestión, la puntuación varío aplicando en los diferentes niveles, notándose ambivalencia de conformidad e inconformidad de la aplicación de estos conocimientos nuevos en el ámbito empresarial.

Gráfico No. 28: *Respuestas a la Pregunta 28*

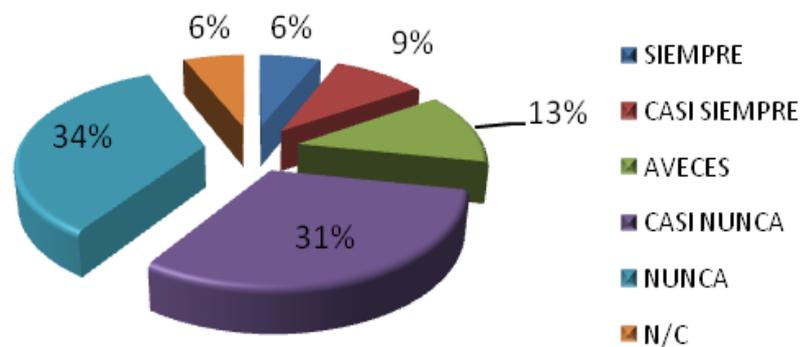
PREGUNTA 28: SU PROYECCION PERSONAL SE MANIFIESTA Y TRASCIENDE EN LA ORGANIZACIÓN



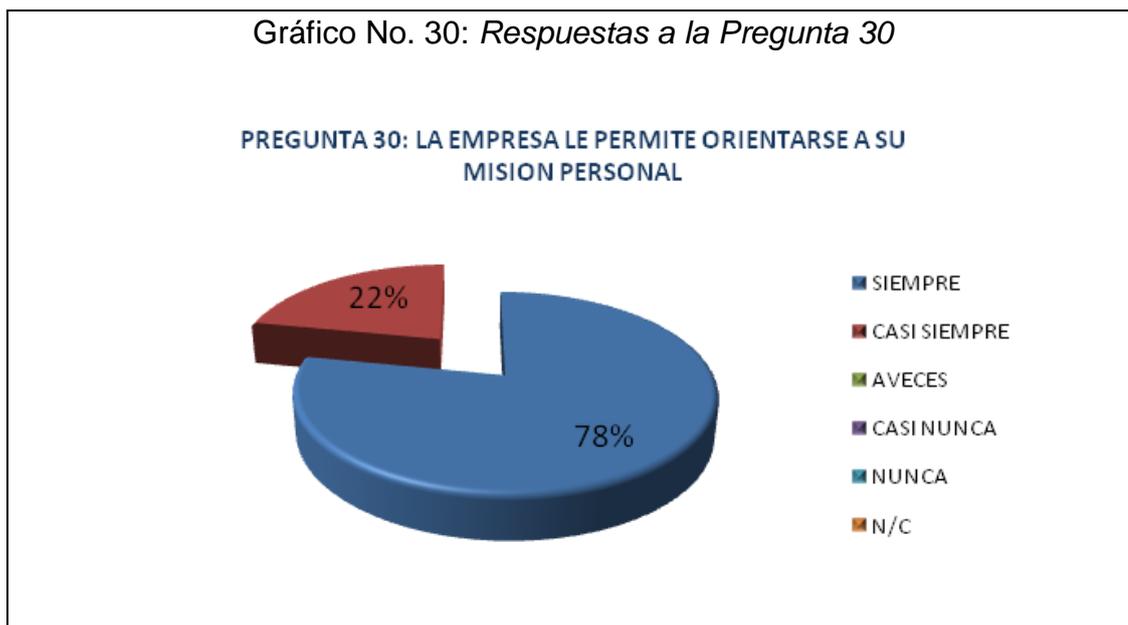
Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 29: *Respuestas a la Pregunta 29*

PREGUNTA 29: CONSIDERA QUE SU LABOR ES MENOS RECONOCIDA QUE LA DE OTRAS PERSONAS QUE GESTIONAN MENOS QUE USTED



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

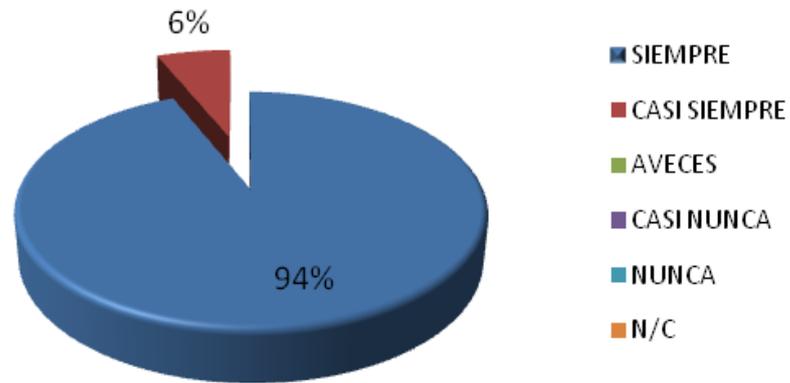
Para finalizar, en la última variable evaluada en el proyecto, control situacional, la puntuación fue alta en términos que benefician a la empresa y personal administrativo, los líderes pueden contar con personal que desarrollan a conciencia su gestión y apuntan al logro de los objetivos organizacionales; sin ser identificados como líderes negativos.

Los aspectos que confirman esta variable son las relaciones, estructura de la tarea y poder del puesto.

En términos de puntuación, no se identifican en las preguntas respuestas porcentajes que evidencian la no aceptación del líder.

Gráfico No. 31: *Respuestas a la Pregunta 31*

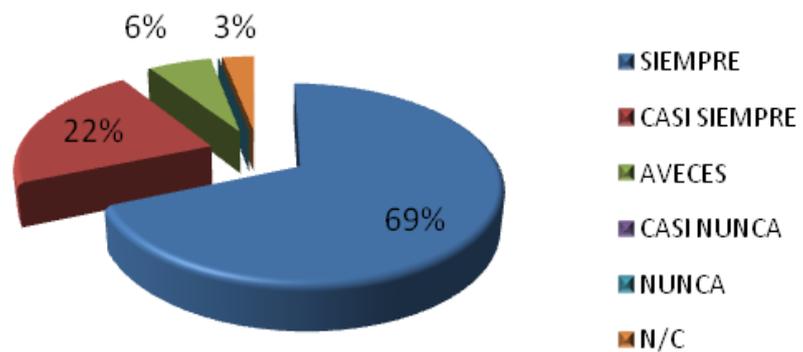
PREGUNTA 31: VALORA LAS SUGERENCIAS QUE LE EXPRESAN SUS SUPERIORES



Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 32: *Respuestas a la Pregunta 32*

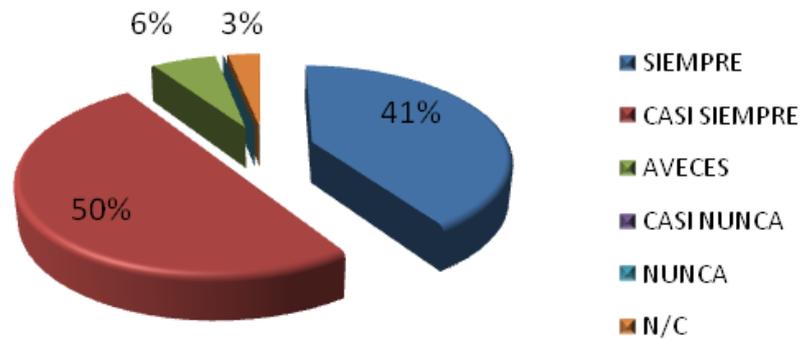
PREGUNTA 32: CONSIDERA A SUS SUPERIORES, COMO LA IMAGEN DE UN BUEN MODELO A SEGUIR



Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 33: *Respuestas a la Pregunta 33*

PREGUNTA 33: SU PUNTO DE VISTA ES VALORADO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

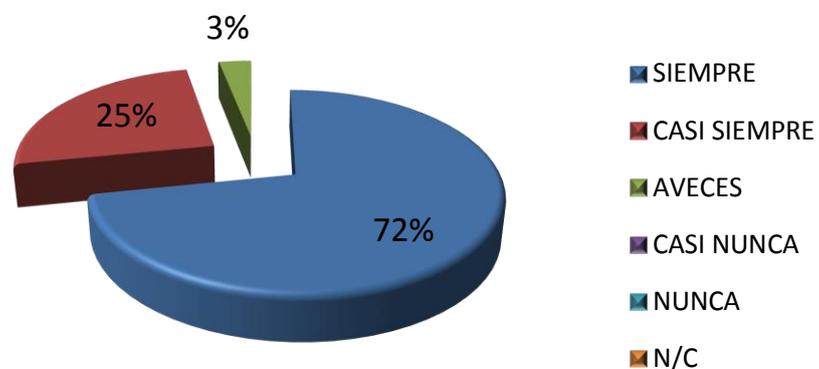


Fuente: Elaboración propia

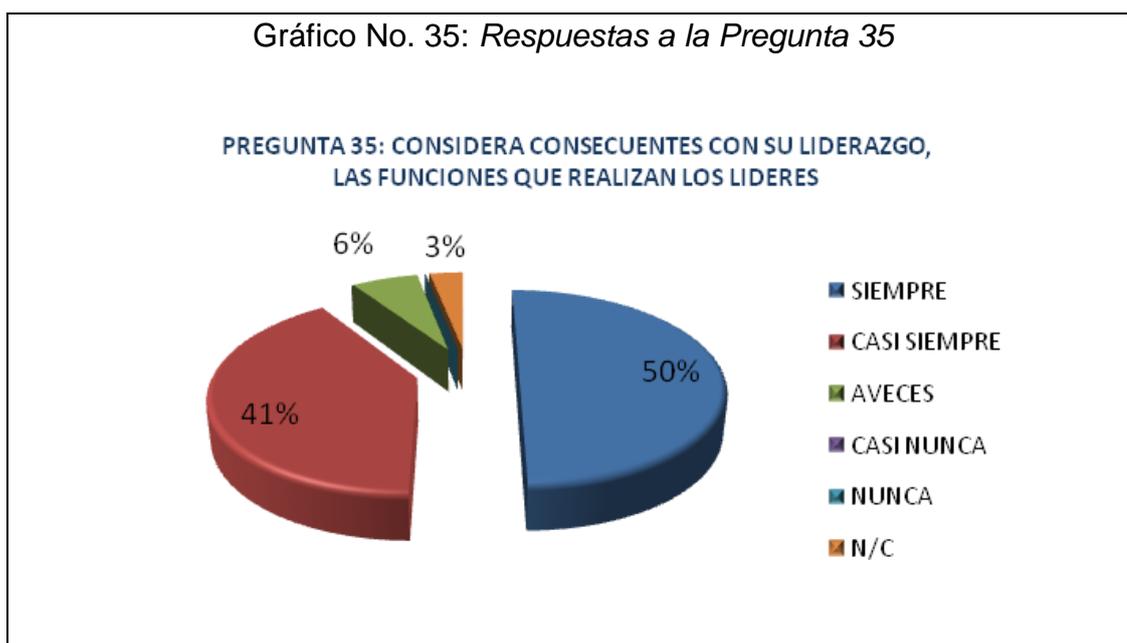
Se observa que la población identifica a los líderes como personas que apuntan a los objetivos empresariales, teniendo claro la estructura laboral de su gestión.

Gráfico No. 34: *Respuestas a la Pregunta 34*

PREGUNTA 34: LA TOMA DE DECISIONES DE LOS SUPERIORES, ESTA ENFOCADO A LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

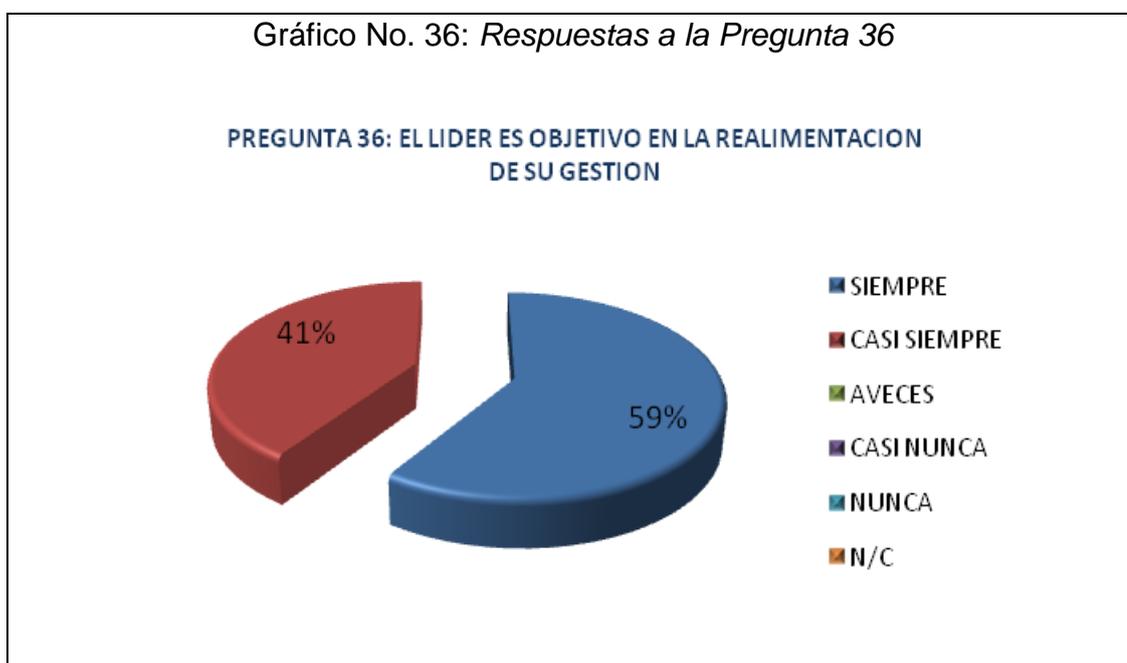


Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

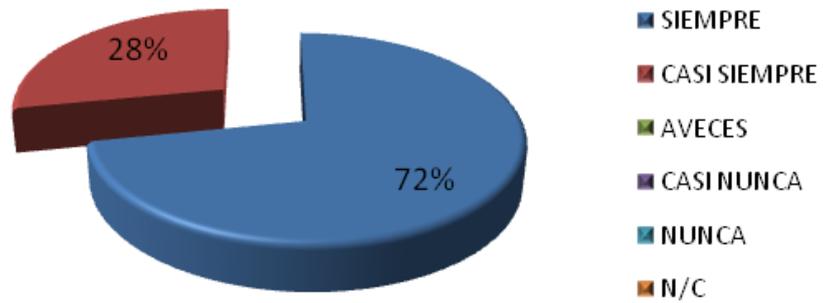
En las preguntas 36, 37 y 38 se observa que la población identifica que el poder aplicado por los líderes es adecuado, y en general no está supeditado a su nivel de liderazgo en el desarrollo de la labor al que aplican.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 37: *Respuestas a la Pregunta 37*

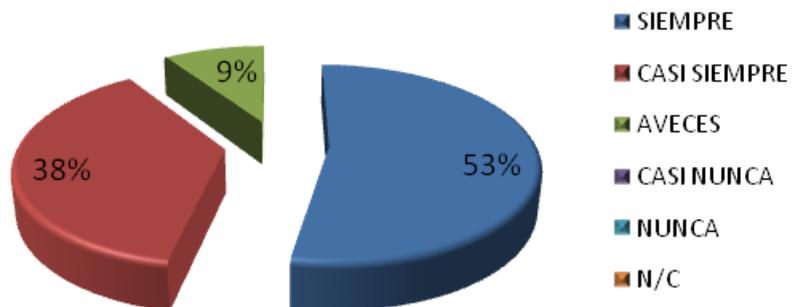
PREGUNTA 37: EL SISTEMA DE INCENTIVOS Y RECOMPENSAS DE LA EMPRESA, ES ESTRUCTURADO Y CLARO



Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 38: *Respuestas a la Pregunta 38*

PREGUNTA 38: PUEDE EXPRESAR SUS SENTIMIENTOS DE FORMA ASERTIVA A SUS SUPERIORES



Fuente: Elaboración propia

Es muy significativo identificar la puntuación alta en la aceptación de los líderes, la forma como gestionan y motivan permiten que los objetivos empresariales se desarrollen en congruencia con los propios de la persona. Esta puntuación genera valor para la organización, quien percibía su línea de liderazgo poco receptiva. El ser reconocidos como los líderes, como influencia positiva del comportamiento esperado por la organización, genera que tanto las personas como la empresa se enfoquen al servicio esperado, aumentando la productividad.

Síntesis del análisis realizado al segundo concepto

En algunos aspectos, se detecta una posición ambivalente en lo que se refiere a reconocimiento de los objetivos propios en comparación con las funciones desarrolladas por las otras personas; aunque la mayoría de respuestas son positivas, se observa que se presenta una diferencia en las preguntas relacionadas al reconocimiento de la gestión, lo que puede indicar una posible pasividad e inconformidad laboral, que no se refleja por la motivación marcada por el resto de la población. Con las entrevistas se busca aclarar esta ambivalencia, identificada en el cuestionario; preguntas específicas sobre esta novedad se hacen en la entrevista, tal como:

- ¿Es importante el concepto de los otros? Porque? (EPDØ13-R13)
- “Si, para estar totalmente seguro que las cosas se están realizando de la mejor manera”.

- “Sí, es importante porque aunque cada persona realice funciones individuales y sea parte de un subproceso diferente en la empresa, debemos ser conscientes que todos formamos parte de una macroproceso que beneficia y afecta nuestra empresa”.

Se identifica que el concepto de los demás es un agente motivador para el desarrollo de la labor, en la entrevista, la pregunta ¿Qué esperas que te expresen? (EPDØ14-R14) es significativa en el sentido de conocer el porqué es importante en este concepto, y que se esperan del mismo; a lo que responde los entrevistados:

- “Cualquier cosa, es decir, soy consciente que las personas le pueden expresar cosas buenas y malas y uno nunca sabe que piensa el otro”.
- “Lo que realmente piensan y sienten, no que digan las cosas por cumplir o por quedar bien con otras personas, o que lo hagan simplemente por hacerme quedar mal”.
- “Espero que si alguien ve algún error en mi trabajo, no se quede callado y pueda decírmelo, para evitar que ocurra nuevamente”.

El personal administrativo valora este concepto, el cual utilizado de forma adecuada por la organización traería sus ventajas, en lo concerniente de evaluar de forma real su trabajo, puede verse como incentivo para el personal, como productivo para que hacer de la organización, sus objetivos empresarial y la posible integración de ambos punto.

3.2. Estilos de liderazgo identificados

Los estilos de liderazgo identificados en la encuesta y entrevista aplicadas en la empresa de Servicio Servitempol, arrojaron aspectos significativos que permiten identificar que el liderazgo utilizado por la por la organización genera alta persuasión encaminada a logros propios de la empresa, como la individualidad del personal administrativo de la organización. Los líderes que difieren notablemente en habilidades y rasgos, algunas veces son igualmente exitosos en el manejo de personal. Dentro de unos límites bastantes amplios, las debilidades de ciertas características pueden compensarse por la fuerza en otras. Esto es particularmente evidente en las sociedades y equipos ejecutivos en los cuales las funciones de liderazgo de hecho, son compartidas. La misma idea del equipo implica patrones diferentes y suplementarios de las habilidades entre los miembros (McGregor, 1960).

Muchas de las características que se presumen esenciales para el líder, no diferencian al líder exitoso de los que no lo son. De hecho, algunas de estas como la integridad, ambición y juicio, se deben encontrar no solamente en el líder sino en cualquier miembro exitoso en una organización. El hablar de Inducir al grupo a alcanzar propósitos planteados por los jefes inmediatos, ya es una variable poco identificada, ya que al percibir un líder adecuado, y contar con personal competitivo, se genera que los objetivos comunes en pro de la organización sean asumidos en su generalidad. Según los resultados obtenidos en la encuesta y entrevista , estos directivos son

aceptados por sus equipos de trabajo, son catalogados como exitoso, lo que indica que el grupo identifica que la persona que los lidera tiene las competencias adecuadas, conoce el camino a seguir, y su comportamiento es confiable y seguro. Tal como fue resaltado en el marco teórico, donde los líderes como agentes influenciadores del comportamiento de otros miembros en la Organización, se enfocan en la función de la adecuada productividad, generando una combinación entre el interés por la persona y el interés por los resultados Organizacionales (Blake & Mouton, 1964).

Este comportamiento exitoso se identifica claramente en los siguientes gráficos 30, 31 de la encuesta aplicada al personal administrativo de Servitempol, quienes integran en el logro de sus objetivos propios y de la organización, en el liderazgo asumido por sus directivos como un medio para cumplir con lo esperado.

Entre las características esenciales para el liderazgo están la destreza y la actitud que pueden adquirirse o modificarse extensamente a través del aprendizaje. Estas incluyen la competencia para planear e iniciar una acción, solucionar problemas, mantener abiertos los canales de comunicación y funcionar efectivamente, aceptar la responsabilidad y la destreza para la interacción social. Tal destreza no es heredada, ni su adquisición depende de la posesión de algún patrón único de características innatas.

Existen cuando menos cuatro variables importantes resaltadas por McGregor (1960), en el lado humano de las empresas - capítulo 13, quien

las catalogó como importantes porque están involucradas en el liderazgo: (1) las características del líder, (2) las actitudes, necesidades y otras características personales de los seguidores, (3) las características de la organización, tales como propósitos, su estructura, la naturaleza de las tareas a desempeñarse, y (4) el entorno social, económico y político.

En los párrafos anteriores, se evidencia la imagen del líder como una persona que conoce lo que hace y reconocen a los que lo gestiona, siendo esencialmente circular la relación. La estructura como la organización, son establecidas por la alta administración. Una vez establecidas, ellas ponen los límites a los patrones de liderazgo que serán aceptables dentro de la empresa.

Las necesidades, también pueden ser evidenciadas por la forma como dirigen estos líderes, el cómo proporcionan los elementos de motivación del nivel superior, nombrados en la Teoría de Maslow (1963), las necesidades sociales, según los resultados de este proyecto, la gran mayoría son suplidas por los directivos, quienes incentivan el personal, con el hecho de ser parte de sus logros, o aportes mayores a su gestión, este aspecto puede generar gran dependencia en la organización, por lo cual frente a otras variables, no tenidas en cuenta en este proyecto, crean cuestionamientos, que se pueden tener en cuentas para futuras revisiones, como es el hecho de la toma de decisiones.

Retomando el nivel de superior, de la teoría mencionada en el párrafo anterior, la necesidad de estimación para el personal administrativo de Servitempol S.A, la identifica en su adecuada relación con sus directivos y la forma como es percibida esta aceptación en el trabajo con sus pares. En los resultados fueron claros, que estos dos niveles están fortalecidos y evaluados a través del concepto de las otras personas. Que colocando estos conceptos en las empresas de servicio, como es Servitempol, termina siendo una estrategia clave que permite que el usuario se sienta bien atendido, por la atención generada por el personal administrativo, que lo que busca es resaltar en su gestión, claramente se identifica en los gráficos 24 y 25.

Es precisamente este reconocimiento generado por la organización que evidencia el valor por los miembros de la empresa para la organización. A su vez se compagina con la tercer variable enunciada por McGregor (1960), el que los directivos generan en sus equipos de trabajo de Servitempol conozcan los objetivos a los cuales la empresa quiere apuntar, y el personal administrativo desarrolle en los mismo las características de las estructura que se complementara con el desempeño esperado, evidenciado en el grafico 9.

La administración debería tener como meta clara el desarrollo de las capacidades y posibilidades únicas de cada individuo en lugar de objetivos comunes para todos los participantes. Es importante lograr recursos de liderazgo heterogéneos para satisfacer las impredecibles necesidades del

futuro. Todo este desarrollo apunta que la organización sea más productiva, con personal administrativo que sienta que su gestión aporta a ese logro y a su vez al beneficio propio del desarrollo personal, el hecho que gran parte del personal administrativo de Servitempol este iniciando y algunos culminando estudios de pregrado, postgrado, indica que la proyección de la organización apunta a la integración de los propósitos propios de la persona y organización como tal. Esta variable lo resaltamos en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 5: *Ejemplo Estudiantes activos Servitempol*

Pregrado / Posgrado	Cantidad de estudiantes
Administración de empresas	3
Psicología	4
Trabajo Social	2
Contabilidad	1
Ingeniería Industrial	2
Derecho	3
Postgrado	3
Total:	18

Fuente: Elaboración propia

Este grafico, también da su aporte sobre las políticas de promoción de la empresa, las cuales deben administrarse de forma tal que estos recursos heterogéneos sean considerados, en realidad, cuando haya vacantes, la posibilidad de que el personal ascienda en la organización, ubicando su perfil en el campo de acción en el cual se está o preparo, permitirá, que las competencias corporativas estén en cada área, y las técnicas se terminan de

consolidar con la gestión, este crecimiento es probable y contante en Servitempol; aunque existe muy poco valor en desarrollar un amplio rango de talento si solo un pequeño y posiblemente limitado segmento de este constituye el campo de candidatos cuando se cubre un puesto en particular.

Cuadro No. 6: *Ejemplo Estudiantes activos Servitempol*

Cargos anteriores	Cargos Actuales
Analista de Administrativa	Coordinadora SST
Auxiliar de Nomina 2	Lider de Nomina y Facturación
Auxiliar Contratación	Coordinadora de Calidad
Auxiliar Seguridad Social	Auxiliar SST
Auxiliar de Procesos	Coordinadora Operativa (2 Ascensos)

Fuente: Elaboración propia

Como estilo de liderazgo, lo directivos de esta empresa, saben utilizar sus estrategias de manejo de personal, con fines que permiten el fortalecimiento de la organización, una influencia positiva para el buen desempeño del personal en pro al servicio generado y un personal administrativo interesado en proyectarse en los campos de acción de la organización.

3.3. Diagnóstico concluyente

Durante la aplicación de la encuesta y entrevista, se identifica claramente, que el personal administrativo de Servitempol reconoce a sus líderes de forma positiva, considerándolos, lo cual es significativo por la percepción que los directivos tenían de ser generadores de subordinación marcada, poco

funcional. Además el ambiente de trabajo genera entre sus integrantes enfoque en su labor y direccionamiento hacia los objetivos propios y empresariales. Tanto el personal directivo como administrativo se realimentan entre sí, contribuyendo a la efectiva y oportuna labor.

Sin embargo, enfocándonos en los aspectos puntuales que influencia en el ambiente laboral de la empresa de servicio Servitempol, lo que llamamos obstáculos, se traduce en reprocesos, que claramente se identifica en el desarrollo laboral de las demás personas, quienes conforman la gestión, el hecho de que falte información, no sea clara; es valorado como negativo, por ser provocador de fallas y errores en la labor.

Otro aspecto importante identificado en las herramientas utilizadas, es el hecho de reconocimiento de la labor, puede ser por parte de los líderes y compañeros de trabajo, ambos actores expresan de forma similar su pensamiento referente a esta situación, es relevante el ser valorado por sus compañeros de trabajo, aclarando, que dependiendo de la intencionalidad del comentario, puede incentivar el proceso de valoración, o generar emociones negativas.

En el ambiente organizacional en términos generales se identifica buena aceptación entre trabajadores administrativos y objetivos empresariales, asociándolo a lo teórico, variables como la conciencia de iniciativa, alternativas de comportamiento, obtuvieron puntuaciones relevantes en la forma como el personal administrativo concibe su gestión, aceptan las

normas e instrucciones y cumplen a cabalidad con la gestión propia de su labor. La motivación laboral, integración, es clara en el sentido de los objetivos a alcanzar, solo como está expuesto en los párrafos anteriores, la importancia de ser valorados por sus pares, directivos, es significativa; aunque según el cuestionamiento y la forma como se exprese así se categoriza su importancia.

3.4 Propuesta de Mejoramiento

Durante todo el proceso de investigación, y a través de las herramientas implementadas, encuesta y entrevista, la capacidad de tolerar obstáculos como la necesidad de reconocimiento, se evidencio en los resultados obtenidos. Ambos aspectos influyen en el buen desempeño de la gestión, aunque la capacidad de tolerar obstáculos, no precisamente es mediada por el líder o directivo, puede generarse posiblemente por falta de conocimiento frente al manejo de soluciones propia de la persona, o modelamiento empresarial.

Para el desarrollo de mecanismos de defensa, es importante integrar dentro de los planes de bienestar de la organización, actividades enfocadas en este aspecto, capacitaciones prácticas, en las cuales Servitempol forme al personal administrativo con estrategias reales en manejo de situaciones difíciles, dependiendo del área. Caso por caso elaborarlo, y a través de diferentes opiniones, identificar cual puede ser la posible solución a seguir.

Este espacio puede desarrollarse una vez en el mes, en el tiempo que Servitempol tiene destinado para las capacitaciones del personal.

Estas capacitaciones, se pueden identificar como equipos de alto desempeño, le traen a la organización, la posibilidad de integrar aspectos propios de la cultura organizacional a los objetivos comunes del personal, influenciando al personal administrativo en la misión de la empresa; y a su vez todos pueden adquirir mayor confianza en los procesos, en los líderes y compañeros, ya que el hecho de aportar e integrar diferentes aspectos de información, permitirá la consolidación de conocimientos propios de la organización; entre estos la superación de algunos obstáculos percibidos por algunas personas como difíciles de afrontar, pero a través de la integración del conocimiento puede implementarse diferentes estrategias de solución, identificadas en conjunto.

El otro aspecto identificado, la necesidad de reconocimiento, en los resultados de la investigación, está dirigida a los líderes y compañeros. El personal valora como incentivo, el hecho de que su labor sea reconocida como adecuada porque está enfocada a los objetivos de la empresa. El tener personal administrativo, que este en constante solicitud de reconocimiento, permite que la organización cuente con trabajadores proactivos, con altos niveles de iniciativa y compromiso, debido a que la posibilidad de ser calificados de forma óptima, esta influencia su comportamiento en pro a la necesidad de los objetivos empresariales. Sin embargo, la organización no puede enfocarse exclusivamente en esta

variable, ya que generaría un apego total al reconocimiento, lo cual es posible que distorsione el objetivo esperado, y en el ambiente laboral se active una competencia desleal entre el personal administrativo.

Realizando un buen manejo de la necesidad de aprobación, los directivos y jefes inmediatos, son agentes claves de esta influencia; como base fundamental, son ellos los que enfocaran los logros esperados por la organización, y a nivel motivacional, pueden desarrollar un equilibrio entre las necesidades empresariales y la importancia del bienestar personal del trabajador. Según la encuesta y entrevista, el concepto en credibilidad identificado por el personal administrativo hacia los Directivos es significativo, lo que reitera el hecho de que este aspecto puede ser utilizado como herramienta que infunde en el comportamiento deseado por la empresa que genere los trabajadores, y a su vez incentivo como posibilidad de cumplir los objetivos organizacionales.

El desarrollar planes de realimentación constantes de la gestión de los trabajadores, establecer comités específicos donde se informe según las habilidades los logros esperados y el visualizarle al trabajador la importancia de los nuevas gestiones, los directivos contarán con espacios estratégicos, donde la importancia de resaltar competencias al personal administrativo, generaran que la organización cuente con personal efectivamente oportuno y competente, como pilares del Servicio.

3.5. Recomendaciones

Lo que más se resalta en las puntuaciones de las preguntas, está enfocado al tema del reconocimiento de la labor. Posiblemente este aspecto es percibido como un incentivo adicional que generan mayores logros laborales.

En el ámbito empresarial, y en especial en el sector servicios, el contar con personal con altos niveles de motivación, que desarrollen su labor de forma eficiente y eficaz, permite que la rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento del negocio sea continuo. El implementar capacitaciones, actividades y programas desde el área de Bienestar y Formación de las compañías, generaran que el personal administrativo, sienta que su labor es reconocida y valorada, por la misma importancia que le están dando a su gestión.

Este incentivo, estará enfocado de forma personalizada en cuanto permita apuntar a labores establecidas y sociales, cuando el beneficio es bidireccional para la empresa y el trabajador, así todos los objetivos están abordados.

4. CONCLUSIONES

El proyecto que realicé ha contribuido de manera muy importante para identificar la influencia que los directivos de la empresa de servicios Servitempol S.A, generan en el personal administrativo, hay aspectos que son importantes de mantener como los mecanismos de motivación, integración de los objetivos personales con los de la organización, la iniciativa personal y laboral; como otros aspectos a reforzar para una buena implementación como la necesidad de aprobación y capacidad de superar obstáculos.

Dentro de los puntos importantes del proyecto, fue detectar cuales de las variables puntuales que influyen en la iniciativa del personal administrativo; después de elegir dos conceptos, tres variables y quince aspectos y al ser evaluados de forma práctica a través de una encuesta y entrevista, se determina la importancia de implementar comités de acompañamiento al personal en la solución de situaciones, identificadas como obstáculos y en la necesidad de aprobación y su nivel de aprovechamiento de esta situación.

Como mencionaba a lo largo de este documento la integración de los objetivos organizacionales y en forma específica los objetivos para los cuales fue contratado el personal administrativo y la importancia de resaltar la persona que los desarrolla desde su gestión y valoración como Ser, permite que la misión de la empresa se enfoque a lo esperado; un ambiente

cálido y motivador, es generador de resultados significativos evidenciados en el servicio, reconocimiento de la empresa y recuperación de la inversión.

En la introducción se habla sobre cuáles son los objetivos que se quieren identificar en el proyecto, la posibilidad de evidenciar el nivel de influencia del estilo de liderazgo que tienen los directivos hacia el personal administrativo, permitió conocer el alcance del mismo y generando un buen manejo puede influenciar de forma positiva para los logros de la organización; el mejoramiento del servicio, la fidelización de los usuarios por atención oportuna y eficaz. Además, el personal administrativo puede ser más productivo sintiendo valorada su gestión, al contar con los directivos, jefes inmediatos o compañeros de trabajo que aportaron a su labor, en la capacidad de manejar obstáculos y a su vez la necesidad de tener un concepto aprobatorio.

Conforme fui realizando el proyecto, me percaté que muchas de las variables que consideraba que iban a estar reflejadas en los resultados, sus resultados fueron contrarios a lo esperado, la influencia total, referente al jefe inmediato, la esperaba desde el punto de vista negativo, como un apego extremo al concepto, directrices y desarrollo de funciones; sin embargo en los resultados se reflejó que aunque la necesidad de aprobación es significativa, no está percibida desde el aspecto de desadaptación, sino que es valorada y generadora de seguridad. Más que un aspecto a trabajar, se puede implementar como una estrategia organizacional, que posibilita el

sentido de pertenencia, iniciativa y aceptación del liderazgo, propio de los directivos.

Como aspecto, evaluado, sin embargo con creencia de ser relevante en este proyecto, sino necesario para la conceptualización del mismo, se identifica la capacidad para superar obstáculos, en los resultados esta capacidad esta connotada, en el hecho de no querer equivocarse, y por tal razón, el personal administrativo lo resalta en las encuestas y entrevista, como incomoda, por no hacer mejor las cosas.

Hay muchas cosas que puedo mencionar referente al aprendizaje adquirido en este proyecto, la importancia de incentivos no solo en lo material, , sino además en los emocionales, es foco central para establecer relaciones que generen pertenencia por la organización y valoración de la persona. Los estilos de liderazgo, manejados de forma congruente, clara y permanente, son percibidos por todos como medios para llegar a un fin, algunas variables o aspectos, pueden ser propios de los estilos de personalidad de cada uno, que cuando se consolida socialmente hacen parte de un conjunto, el conocer cómo establecer sus interacciones en el momento indicado, permitirá que la influencia del líder sea la esperada por la empresa y la anhelada por el personal administrativo.

En el Proyecto, se propone comités, interacciones más constantes con los jefes inmediatos, realimentaciones enfocadas no sólo en el caso puntual, sino además es identificar los diferentes puntos de vista de las situación en particular y desde allí, implementar estrategias que fortalezcan la capacidad

para superar obstáculos y la identificación que la necesidad de aprobación se vuelva un mecanismo de incentivo frente al logro organizacional y personal.

5. BIBLIOGRAFIA

Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative an psychological safety, process innovations an firm performance. *Journal of Organizacional Behavior*, (24), pp. 45-68.

Chiavenato, I. (1983). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill Latinoamericana S.A.

Fiedler, F (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fiedler, F (1983) Evaluación de la validez del modelo de contingencia de Fiedler de Liderazgo Efectivo: Una mirada más cercana a Strube y García. *Psychological Bulletin* (93), pp. 404-8.

Fiedler, F.E. (1994). Leadership Experience and Leadership Performance, US Army Research. *Institute for the Behavioral and Social Sciences*: Alexandria, VA.

Frese, M., Kring, W., Soose, A. & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, (39), pp. 37-63.

- Frese, M., Fay, D., Hilburguer, T., Leng, K & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, (70), pp. 139-61.
- Frese, M. & Fay, D. (2001). Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21st Century. *B.M. Staw and R. Sutton: Research in Organizational Behavior*, (23).
- Frese, M. (2001). Personal initiative (PI): The theoretical concept and empirical findings. En: M. Erez, U. Kleinbeck y H. Thierry (Eds.), *Work motivation in the context of a global economy* (pp. 99-110). London: LEA.
- Leedy, P. & Ormrod, J. (2010). *Practical Research: Planning and Design*. New Jersey: Pearson
- Maslow, A. H. (1963). *Motivación y Personalidad*. Barcelona: Sagitario.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una Civilización Industrial*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Mayo, E. (1977). *Problemas Sociales de una Civilización Industrial*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.

McGregor, D. (1960). *El lado humano de las empresas*. México: Mc Graw Hill /interamericana.

Pérez García, M. (2012). *Contratación Laboral, Intermediación y Servicios*. Bogotá: Legis Editores S.A.

Simón, H. A. (1955). *Comportamiento administrativo. Un estudio de los procesos de toma de decisiones en la organización administrativa*. New York: Macmillan.

6. CIBERGRAFIA

Méndez C (1995). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Aspectos metodológicos de la investigación. Recuperado de: http://nisearch.com/readonline/?title=Cap%C3%ADtulo+III+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n&doc=yHQRk0feIFG2AZN,AW,NwH55oUg1rjQEDYyyMrxX9VKEDCQJMoey3iu4dctATLcWYBeOwIDWRTqmxtQHSAU5CcxJjzhrnQCOawBqDMUilS,iLRsCsrWtw_.pdf

Pérez J (2014). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid. RIALP, S.A. Recuperado de: http://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=TPZiV6gm_IC&oi=fnd&pg=PA13&dq=La+lado+humano+de+las+empresas+McGregor&ots=sP4QEQArAI&sig=xRMwrWbNYZeeuM7KDRt3_b9duyM#v=onepage&q&f=false

Mc Gregory, D. (1989). The human Side of Enterprise. En: Leavitt, H; Pondy, L & Boje, D. (Eds), *Readings in Managerial Psychology* (pp. 314-324).

Chicago: University of Chicago. Recuperado de:

http://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=dwTvE44DOgQC&oi=fnd&pg=PA314&dq=Mcgregor+Teory+Y&ots=sQsOnZ7TDi&sig=34iGuERFiDZ_Kp4VCJ4MUcskv10#v=onepage&q=Mcgregor%20Teory%20Y&f=false

Frese, M. (2001). Personal initiative (PI): The theoretical concept and empirical findings. En: M. Erez, U. Kleinbeck y H. Thierry (Eds.), *Work motivation in the context of a global economy* (pp. 99-110). London: LEA.

Rivas M^a & López-Fernández M (2012). *Psicología social y de las organizaciones*. Madrid: CEDE. Recuperado de: www.pir.es/temas_muestra_2011/11.SOCIAL.pdf, Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat (la motivación laboral, la satisfacción laboral, el estrés en el trabajo, la iniciativa...). Las áreas de... Modelo general de la iniciativa laboral