

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA, MENCIÓN EN COMPORTAMIENTO HUMANO Y

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO LMX Y LA SATISFACCIÓN DE LAS
NECESIDADES PSICOLÓGICAS BÁSICAS EN LA AGENCIA DE REGULACIÓN Y
CONTROL FITO Y ZOOSANITARIO-AGROCALIDAD PLANTA CENTRAL EN EL
AÑO 2020

LUIS ISRAEL ARMAS CHARRO

QUITO, 2021

Dedicatoria

A mis padres quienes lo son todo, gracias por su tiempo, apoyo incondicional y por enseñarme que los sueños se alcanzan con trabajo y perseverancia. A mis hermanos, Santiago y Danny, son mi inspiración para afrontar con entereza las vicisitudes que la vida nos presenta, y a Michelle, por su amor y motivación para que este, y otros objetivos sean alcanzados.

Per Aspera Ad Astra

Índice de contenidos

Dedicatoria	I
Índice de contenidos.....	II
Índice figuras.....	VI
Índice de tablas.....	VI
Resumen.....	1
Introducción	2
Capítulo I.....	3
1. Marco introductorio.....	3
1.1. Datos de la organización	3
1.1.1 Nombre.....	3
1.1.2. Ubicación	3
1.1.3. Actividad	3
1.1.4. Contexto	3
1.1.5. Misión	4
1.1.6. Objetivos estratégicos	4
1.1.7. Valores institucionales	5
1.1.8. Política de calidad	6
1.1.9. Organigrama.....	6
	II

1.2. Justificación.....	7
1.3. Antecedentes	9
1.4. Objetivos:	11
1.4.1. General:	11
1.4.2. Específicos:	11
1.5. Hipótesis.....	11
Capítulo II	12
2. Marco Teórico.....	12
2.1. Liderazgo organizacional	12
2.2. Definición de liderazgo	13
2.3. Estilos de liderazgo	15
2.4. La teoría de intercambio líder-miembro	18
2.4.1. Consecuentes de liderazgo LMX	22
2.5. Teoría de la Autodeterminación.....	23
2.5.1. Satisfacción de Necesidades psicológicas básicas:	27
2.6. Las necesidades	29
2.6.1. Las necesidades de Maslow	30
2.6.2. La Teoría de las necesidades humanas de Doyal y Gough	31
2.6.3. Teoría de las necesidades de McClelland	32

2.6.4. Teoría de necesidades y satisfactores de Manfred Max-Neef.....	33
2.7. La motivación.....	34
2.7.1. Teoría de la motivación e higiene	36
2.7.2. Teoría de la motivación del logro	37
2.7.3. Teoría de la atribución de motivación de logro	38
2.7.4. Teoría de la expectativa	39
2.7.5. Teoría de flujo	39
2.7.6. Teoría de establecimiento de metas	40
CAPITULO III	42
3. Metodología y técnicas	42
3.1. Alcance de la investigación:.....	42
3.2. Diseño de investigación:	43
3.3. Selección de la población:.....	43
3.4. Instrumentos de medición	44
3.4.1. Escala de liderazgo competente	44
3.4.2. Escala de satisfacción y frustración de necesidades psicológicas básicas	44
3.5. Recolección de información.....	45
3.5.1. Procedimiento de recolección de la información	46
3.6. Procesamiento y análisis de datos	48

3.6.1. Participantes	48
3.6.2. Análisis de datos	48
CAPITULO IV	49
4. Resultados	49
4.1. Contraste de la hipótesis.....	51
4.2. Discusión.....	51
CAPITULO V	52
5. Conclusiones y recomendaciones	52
5.1. Conclusiones	52
5.2. Recomendaciones.....	54
5.3. Limitaciones	56
6. Referencias.....	57
7. Anexos.....	63

Índice figuras

Figura 1. Organigrama estructural de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario – AGROCALIDAD	7
Figura 2. Tipos de motivación según la Teoría de la Autodeterminación... ..	27
Figura 3. Necesidades psicológicas básicas	28
Figura 4. Pirámide de Maslow	31
Figura 5. Teoría de la motivación	37
Figura 6. Modelo de flujo.....	40

Índice de tablas

Tabla 1. Confiabilidad de variables	49
Tabla 2. Correlaciones entre variables	50

Resumen

El liderazgo que ejerza una persona dentro de la organización es una pieza fundamental para el desarrollo de la misma. Los momentos actuales por los que el país y el mundo atraviesan a consecuencia de la pandemia por Covid-19, ponen en evidencia la importancia del rol del líder y el valor que tiene al momento de establecer una vinculación con sus seguidores, para guiarlos e incentivar su autonomía y competencia, por el contrario, si la relación líder-seguidor no es idónea, podría ser causante de la disminución del desempeño de los mismos.

La investigación es de tipo no experimental, se utilizó un estudio transeccional correlacional; y tuvo como objetivo principal identificar la relación que existe entre el liderazgo LMX y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de los servidores públicos de Agrocalidad; partiendo de la hipótesis de que existe una relación positiva entre estas dos variables.

Para investigar al liderazgo LMX se aplicó la “Escala de liderazgo competente” realizada por Moreno (2018), y, para el estudio del nivel de satisfacción de necesidades psicológicas básicas, se utilizó la Escala de satisfacción y frustración de necesidades psicológicas básicas (Chen, y otros, 2015).

Los cuestionarios fueron aplicados a un total de 197 personas, 92 fueron hombres (46,7%), y 105 mujeres (53,2%), con un rango de edad entre los 25 y 60 años, quienes cumplieron los siguientes criterios de inclusión: los Coordinadores y Directores de área, debían estar al frente de sus equipos de trabajo por al menos dos meses al momento de aplicar los instrumentos de medición y los seguidores debían tener estudios de tercer nivel, para ser parte de la investigación.

En conclusión, se evidenció una correlación positiva entre la variable de liderazgo LMX y las variables: satisfacción de autonomía ($0,432p<0,01$), satisfacción de relación ($0,421p<0,01$), y satisfacción de competencia ($0,421<0,01$).

Introducción

El liderazgo ha sido tratado de manera tradicional, como aquella cualidad innata de ciertas personas, que se encargaban de guiar a un colectivo hacia el cumplimiento de los objetivos previamente propuestos. El líder era quien disponía y asignaba las actividades en los grupos humanos, ocupando puestos distintivos y jerárquicos. Su estudio, ha estado basado en determinar esas cualidades que hacen a una persona un buen líder, para luego potenciarlo en busca de nuevos dirigentes.

El estudio está enfocado en determinar el tipo de relaciones que existen entre el líder y sus seguidores en base a lo propuesto en la teoría de liderazgo denominada: Leader Member Exchange (LMX); y cómo esta vinculación se correlaciona con la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas planteadas en la teoría de la autodeterminación propuesta por Deci y Ryan.

Para abordar la temática central y hacerla más entendible al lector, se hizo una revisión bibliográfica de las principales teorías y elementos que giran alrededor de las variables antes expuestas. Para el desarrollo de la parte medular de la investigación, se aplicó dos instrumentos cuantitativos a servidores públicos de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario-Agrocalidad.

El estudio es de interés para la Institución, por dos temas coyunturales: el primero es la situación laboral por la cual está atravesando la organización debido a la pandemia por covid-19, lo cual ha obligado a realizar labores en modalidad teletrabajo, y el segundo está relacionado a la transición por el cambio de gobierno. Por lo tanto, los resultados de la investigación, serán un insumo importante, para potenciar el talento humano en los próximos meses de cambios.

Capítulo I

1. Marco introductorio

1.1. Datos de la organización

1.1.1 Nombre

Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario – Agrocalidad

1.1.2. Ubicación

La investigación se realizará en las instalaciones de AGROCALIDAD ubicadas en el noveno piso del Edificio del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP).

Entre la av. Eloy Alfaro N33-350 y av. Amazonas.

1.1.3. Actividad

La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario – AGROCALIDAD, es una Institución pública adscrita al Ministerio de Agricultura, dedicada al control y regulación sanitario agropecuario, y la inocuidad de los alimentos en su fase primaria.

1.1.4. Contexto

Mediante Decreto Ejecutivo N° 1449, artículo 1, se estipula que:

Reorganícese el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuarios transformándolo en Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro AGROCALIDAD, como una entidad técnica de Derecho Público, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, desconcentrada, con independencia administrativa, económica, financiera y

operativa; con sede en Quito y competencia a nivel nacional, adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (Registro Oficial 479, 2008,p 6)

La Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria (2017), en su artículo 12, establece: “Créase la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, entidad técnica de derecho público, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, desconcentrada, con sede en la ciudad de Quito y competencia nacional, adscrita a la Autoridad Agraria Nacional” (p.6).

1.1.5. Misión

La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario – AGROCALIDAD, tiene como misión institucional:

es la encargada de la regulación y control de la sanidad del sector agropecuario y la inocuidad de los alimentos en la producción primaria, impulsando la productividad y competitividad para el desarrollo del sector y mejorar la calidad de vida de los productores agropecuarios mediante la implementación de planes, programas y proyectos de sanidad y bienestar animal, sanidad vegetal y la inocuidad de los alimentos con el fin de garantizar la calidad e inocuidad de la producción agropecuaria del país. (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario-AGROCALIDAD, 2019)

1.1.6. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de la Institución son los siguientes:

Incrementar la eficiencia institucional de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario.

Incrementar la garantía de la inocuidad de los productos agropecuarios para consumo interno y exportación.

Incrementar la garantía de la calidad, seguridad y eficacia de los insumos agropecuarios de producción local e importados.

Incrementar la calidad fito y zoonosanitaria de los productos agropecuarios de consumo interno y exportación.

Incrementar el uso eficiente del presupuesto de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario.

Incrementar el desarrollo del talento humano de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario. (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario-AGROCALIDAD, 2019)

1.1.7. Valores institucionales

En el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de la institución se detallan los siguientes valores: “a) Garantía, credibilidad y transparencia. b) Ética profesional. c) Excelencia y calidez en atención a los usuarios internos y usuarios externos. d) Firmeza en la toma de decisiones” (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario-AGROCALIDAD, 2016, p.3).

1.1.8. Política de calidad

En lo que respecta a la política de calidad de la institución, en su parte medular se detalla que la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario – AGROCALIDAD, es la:

Autoridad Nacional Sanitaria, Fitosanitaria y de Inocuidad de los Alimentos, encargada de la regulación y control sanitario agropecuario, con la finalidad de mantener y mejorar el estatus fito y zoonosanitario; procurar la inocuidad de la producción primaria; apoyar los flujos comerciales; y, contribuir a la soberanía alimentaria. (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario AGROCALIDAD, 2019)

1.1.9. Organigrama

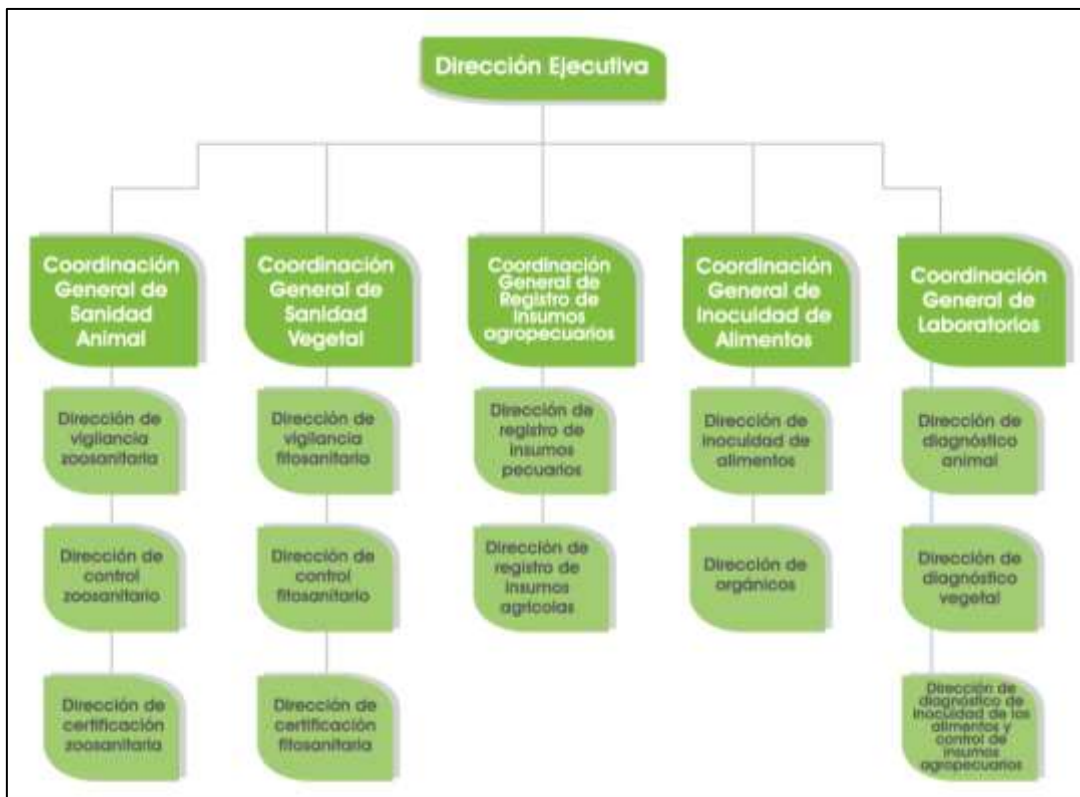


Figura 1. Organigrama estructural de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario – AGROCALIDAD (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario-AGROCALIDAD, 2019)

1.2. Justificación

Los triunfos de la historia se construyen a través de personas que han sido la piedra angular para transformar ideas en realidad; son personas con características específicas que sobresalen en determinadas ocasiones, dependiendo de la necesidad del momento. Estos individuos son considerados como líderes, y son aquellos a quienes se entrega la confianza para que dirijan a un grupo de personas con la finalidad que alcancen los objetivos propuestos por la organización. Por consiguiente, las organizaciones van a desear tener en su talento humano, a los mejores líderes, para que dirijan las diferentes áreas que la estructuran.

Se considera al liderazgo como aquella capacidad que tiene una persona para influenciar y motivar a un grupo de individuos, con la finalidad de encaminarlos a conseguir los triunfos organizacionales (Solano, 2008). Del mismo modo, Ruiz (2015) afirma que:

La clave del liderazgo se encuentra en el grupo y en sus relaciones de confianza, en sus soluciones creativas y sus sugerencias, en los retos compartidos y en afecto hacia el resto. Un líder sin grupo no tiene sentido. Son las personas la que le otorgan esa posición. (p.79)

Por ende, es indispensable estudiar el intercambio que existe entre el líder y los integrantes de su equipo de trabajo; existen diferentes perspectivas entre éste, y sus seguidores. Quien está al frente de un grupo, tiende a establecer relaciones cercanas con algunos de sus miembros, en

relación a los demás integrantes, lo que se denomina, relaciones de alta calidad, las cuales están sustentadas en la confianza y respeto mutuo

Por otro lado, tanto los líderes como sus seguidores, según la Teoría de la Autodeterminación (TAD; Deci y Ryan, 2000; Ryan y Deci, 2000, citado por González, et al., 2015), poseen tres tipos de necesidades básicas: autonomía, competencia y relación. La motivación hace referencia a la libertad que tienen las personas para tomar sus propias decisiones, expresar lo que siente y elegir por su propia cuenta, la forma de vivir. La competencia, se define como aquella necesidad de sentirse apto para cumplir con una tarea y desarrollar nuevo aprendizaje. La relación se refiere a la necesidad de tener conexión y afecto con otra persona (González, et al., 2015).

La presente investigación está orientada a analizar la relación que existe entre el liderazgo LMX y la satisfacción de necesidades psicológicas básicas en el trabajo de una institución pública. La población a ser investigada debió cumplir dos parámetros, tener al menos dos meses un mismo líder dentro de su equipo de trabajo y tener un nivel de escolaridad de tercer nivel. Cabe mencionar que la misma, es de carácter académico, por cuanto no se brindó una retroalimentación de la información a los Directivos de la organización, sin embargo, el estudio será puesto a disposición de la Dirección de Administración de Recursos Humanos, en caso que considere pertinente, realizar un proyecto en la organización, a partir de los resultados que se obtengan.

El estudio planteado, analiza dos variables antes expuestas, a través de la aplicación de dos instrumentos cuantitativos. Para investigación de liderazgo se aplicaron la “Escala de liderazgo competente” realizada por Moreno (2018), en cuanto que, para el estudio del nivel de satisfacción de necesidades psicológicas básicas, se utilizó la “Escala de satisfacción y

frustración de necesidades psicológicas básicas (BPNSFS)”, que está determinada en la Teoría de autodeterminación.

Los dos instrumentos, tanto la “Escala de liderazgo competente” y la “Escala de satisfacción y frustración de necesidades psicológicas básicas (BPNSFS)”, se aplicó a los servidores que laboran en las instalaciones de Planta Central de la Institución. Una vez culminada la investigación determinó la correlación que existe entre el liderazgo LMX y la satisfacción de necesidades psicológicas básicas.

La investigación se desarrolló con equipos y programas informáticos que son de uso institucional, por cuanto, se utilizó de valores económico significativos. El estudio propuesto, cuenta con la autorización del Director Ejecutivo.

1.3. Antecedentes

Las organizaciones están conformadas por personas multidisciplinarias y profesionales que se complementan entre sí; quienes además tienen la necesidad de vincularse mutuamente en grupos o equipos de trabajo con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos. Para alcanzar las metas establecidas, es necesario que la organización, cuente con el liderazgo de una persona, en la cual sus integrantes depositen su confianza y generen resultados.

La Teoría de intercambio líder-miembro, está conformada a partir del vínculo que existe entre el líder y sus seguidores. La calidad que tenga esta relación podrá ser determinante para incentivar y motivar a los integrantes de la organización. Por el contrario, si el vínculo de estos dos factores no es el idóneo, podría ser causante de la disminución del desempeño de los mismos. El modelo planteado distingue dos grupos, el interno y el externo. El primero hace referencia a un nivel óptimo de relación con el jefe, mientras que el siguiente grupo, lo

conforman personas con vínculos de menor satisfacción con su líder (Salgado , Molina , Orjuela, & Pérez , 2002).

En la dinámica grupal, algunas personas suelen categorizar al líder como aquel individuo que genera poder y hegemonía, alguien que está por encima de los demás, sin embargo, en la realidad, Curina y Grassi (2016), afirman que el liderazgo es: “la capacidad de una persona, el líder, de influir en otras o en grupos para dirigirlos hacia la consecución de objetivos mediante el aprovechamiento de sus mejores habilidades” (p. 9).

Mediante esta investigación se da a conocer la relación que existe entre el liderazgo LMX, y la satisfacción de necesidades psicológicas básicas (autonomía, competencia y relación), la cual también conforma parte de la Teoría de la autodeterminación. Por su parte, la satisfacción de estas necesidades, son cruciales para el “crecimiento psicológico de las personas” (Vallerand y Verner-Filion, 2013, citado por González, et al., 2015, p.82).

La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario-Agrocalidad, es una organización estatal adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería; que tiene un tipo de estructura vertical, y que se encuentra compuesta por áreas técnicas y administrativas. En la actualidad cuenta con 26 personas de Nivel jerárquico superior, encargadas de liderar a aproximadamente 228 servidores públicos en Planta Central, que se encuentra ubicada en la ciudad de Quito. Los coordinadores y directores de área son vinculados en el sector público bajo la modalidad de nombramiento de libre remoción; nombramiento que es otorgado directamente por la Máxima Autoridad a personas de su confianza.

La investigación planteada, es inédita en la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, en la cual no se ha realizado ningún tipo de estudio ligada al liderazgo y a la satisfacción de necesidades psicológicas básicas. Los únicos proyectos efectuados en materia de

talento humano, son los realizados, en fiel cumplimiento a la Ley Orgánica del Servicio Público y demás normativa de aplicación en instituciones que conforman el Poder Ejecutivo.

1.4. Objetivos:

1.4.1. General:

Identificar la relación que existe entre liderazgo LMX y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas.

1.4.2. Específicos:

Revisar bibliografía relacionada al tema de investigación.

Medir el liderazgo LMX con el test de “Escala de liderazgo competente” a los servidores de Planta Central de la Institución.

Analizar la relación que existe entre el líder y los miembros de los diferentes equipos de trabajo de los servidores.

Evaluar la satisfacción de necesidades psicológicas, mediante la “Escala de satisfacción y frustración de necesidades psicológicas básicas” (BPNSFS).

Realizar el contraste de la hipótesis.

1.5. Hipótesis

1) Relación positiva entre liderazgo LMX y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas.

Con la finalidad de sustentar la presente investigación, se expondrá el marco teórico que la enmarca, por consiguiente, se revisa a las principales teorías del liderazgo, sus estilos y las teorías de motivación que son las más utilizadas.

Capítulo II

2. Marco Teórico

2.1. Liderazgo organizacional

En una organización la dirección es algo sustancial para el desarrollo de la misma, por ende, se debe poner énfasis en las personas que se desempeñan en este rol. En muchas ocasiones, no basta con que los líderes cuenten con una formación asidua y completa, si estos no se vinculan de manera favorable con sus subordinados y no tienen desarrolladas ciertas competencias que son indispensables para el adecuado desempeño en la organización. Waldman (2001, citado en García, 2015) refiere que el estilo de una persona para dirigir un grupo, es una variable que actúa de manera directa al momento de tomar una decisión y se ve reflejado en los resultados de la organización.

Todas las personas en algún momento determinado, se enfrentan a situaciones en las cuales se hace visibles cualidades de liderazgo, sin que incluso lo noten, no obstante, extrapolar esa competencia a una organización, es complejo. Schein (1982) afirma:

Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través una jerarquía de autoridad y responsabilidad. (p.14)

Camarena (2016) concluye: “Las organizaciones son entes complejos cambiantes que invariablemente son influenciados por el entorno en el que se desenvuelven, sin embargo, es importante adoptar distintas formas de abordarlas para así contemplar más posibilidades” (p.166). Está conformada por profesionales que trabajan mutuamente para lograr los objetivos

propuestos. Cada integrante del equipo de trabajo, tiene sus propias aspiraciones e inquietudes, siendo indispensable, un elemento que faculte la integración y el equilibrio del grupo.

Este elemento integrador es el líder, capaz de transmitir fortaleza a los miembros de su equipo de trabajo para incrementar su productividad, inclusive, cuando los objetivos que se quieren alcanzar, estén por encima de las aspiraciones organizacionales. Para lograr ese nivel de compromiso en una organización es importante que los administradores deleguen su autoridad a mandos medios e inferiores y brinden confianza a los demás colaboradores, para que cumplan con sus actividades con determinación y a cabalidad (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2015).

2.2. Definición de liderazgo

Las vicisitudes por las cuales la organización debe atravesar, exigen que esta, se transforme de manera constante acorde a la evolución de la sociedad y su problemática.; por el contrario, si no lo hacen, están condenadas a ser eliminadas por la competencia. Sus líderes no quedan exentos de esta continua transformación y están llamados a formarse constantemente, con la finalidad de estar a la vanguardia del mundo laboral.

A lo largo de la historia de la humanidad, ha existido líderes que contribuyeron al desarrollo de la sociedad. Estrada (2007, citado en Lapo y Jácome, 2015) exponen que, en la civilización antigua existieron personas que se encargaron de asignar actividades, acorde a la edad, y si se trataba de hombres, mujeres, ancianos y niños, lo que se conoce como la división natural del trabajo. Como referencia, en la civilización de Sumaria se encontró evidencia de un tipo de liderazgo organizacional comandado por los sacerdotes, quienes eran los encargados de administrar bienes y valores en gran cantidad, como resultado de los aportes tributarios de la

sociedad. Pero no es recién a partir del siglo XX, cuando se empezaría el estudio del liderazgo, desde el punto de vista científico, sin embargo, hasta la actualidad no existe una definición específica, debido a la magnitud de abordaje del término, el cual es estudiado desde diferentes ciencias, como la sociología, la psicología, la historia, entre otras (Nader y Castro, 2010). A continuación, se citan varias definiciones de liderazgo desde diferentes teorías, que ponen en evidencia su continua transformación.

El concepto de líder y su forma de estudiar va sufrido modificaciones con el pasar del tiempo. Hellriegel & Slocum (2009) afirman que “Un líder es una persona que exhibe los atributos clave del liderazgo: ideas, visión, valores, capacidad para influir en otros y para tomar decisiones difíciles” (p.262). Sabucedo & Morales (2015) concluyen que el liderazgo no solo se fundamenta en particularidades estáticas e individuales, por el contrario, estas se van desarrollando acorde la interrelación entre sus seguidores y al contexto. En efecto, un líder no tiene razón de ser, si no está vinculado dentro de un grupo.

Por otro lado, la persona que está comandando al equipo de trabajo, debe ser capaz de influenciar en el grupo y motivarlo a cumplir con los objetivos organizacionales. Souza (2011, como se citó en Pizzete y Birck, 2019) menciona que un líder tiene la capacidad de identificar las necesidades de los integrantes del grupo y potenciar su rendimiento en pro de alcanzar las metas asignadas. Otro abordaje al estudio del liderazgo, es el efectuado por la Teoría de intercambio LMX, la configuración central de esta teoría, es la existencia de diferentes tipos de vinculaciones entre el líder y los subordinados, basados en la confianza y respeto entre las partes (Castro, 2008).

Por lo que se evidenció, diferentes autores aportan ciertas particularidades que debe poseer el individuo para facilitar el manejo del grupo, en base al contexto, a los integrantes y a los objetivos que se quieren alcanzar.

2.3. Estilos de liderazgo

El liderazgo es un tema muy estudiado, por consiguiente, su concepto, como lo pudimos apreciar, es amplio y contiene variedades de características de acuerdo al autor. En este apartado se describirán los estilos de liderazgo que existen para relacionarse entre el líder y su equipo de trabajo. Cabe mencionar que no se considera a ningún estilo de liderazgo más importante que otro, sin embargo, puede existir alguno que se ajuste mejor al contexto organizacional. El estilo es un factor clave en las relaciones interpersonales de una organización, puesto que, de este dependerá el comportamiento de los integrantes.

A continuación, se exponen a los principales autores con los estilos de liderazgo que han desarrollado acorde a su pensamiento, corriente filosófica, entre otras pautas.

Kurt Lewin, R. Lippitt y R.K White (1938, como se citó en Chiavenato, 2014) refiere tres tipos de liderazgo: el autocrático, el liberal y el democrático.

El autocrático: caracterizado por tomar las decisiones de manera unilateral y asignar tareas para cada integrante del grupo, es crítico y elogia los resultados de cada uno.

El liberal: el líder da la pauta para que el grupo sea quien tome sus propias decisiones y tiene poca participación en estas, es decir, sólo interviene brindando su apoyo y asesoría en caso de ser necesario. La división del trabajo la realizan directamente los integrantes del grupo, sin la participación del líder; tampoco interviene en la evaluación del mismo.

El democrático: las decisiones son tomadas tras una discusión entre el líder y los integrantes del grupo. Para alcanzar los objetivos los integrantes planifican la ruta a seguir al mismo tiempo que piden el consentimiento del líder, quien presenta opciones para que el grupo seleccione la que ellos determinen más idónea.

Stogdill, (1948 como se citó en Escandon y Hurtado, 2016) manifiesta la existencia del estilo de liderazgo basado en la teoría de rasgos, en la cual su principal componente radica en la ideología de que un líder nace y no se hace, es decir, el individuo que está direccionando al grupo cuenta con ciertas características innatas como la intuición, inteligencia, firmeza, entre otras, que le permiten dirigir de manera adecuada.

Por otro lado, Goleman (1998, citado en Ferrell, Fraedrich, & Ferrell, 2017), refiere que en base a la inteligencia emocional se pueden identificar seis tipos de liderazgo:

Estilo coercitivo: su estilo está basado en exigir una atención rápida, sus decisiones son verticales y se caracteriza por influir un clima laboral nocivo al tomar las decisiones de manera unilateral. Esto ocasiona, poca o nula empatía entre los miembros del grupo de trabajo y el líder, sin embargo, es un estilo de liderazgo que puede ser aplicado en alguna eventualidad abrupta a nivel de la organización.

Estilo orientativo: se caracteriza por ser eficiente y contribuye a que los integrantes del equipo vean los problemas como puntos a mejorar e importantes pautas para alcanzar el éxito. Se basa en la libertad que se otorga a sus miembros para que acepten la responsabilidad y asuman los riesgos en pro de encontrar la solución.

El estilo afiliativo: pone de manifiesto que la persona que integra el equipo está por encima del cumplimiento de la tarea, lo que permite una fácil cohesión grupal basada en la

comunicación, confianza y lealtad. Se caracteriza por ser flexible con el grupo a su cargo, permitiendo que cumplan con su trabajo de la manera que ellos consideren la más conveniente.

Estilo democrático: su prioridad es escuchar el sentir de los miembros del grupo y lograr consensos a partir de sus comentarios. Sus integrantes son libres de manifestar sus opiniones lo que contribuye a incrementar la confianza y la moral grupal. Algo negativo de este estilo, suele presentarse al momento de tomar decisiones, ya que el líder puede parecer incapaz de tomarlas por su cuenta.

Estilo ejemplar: se basa en realizar las actividades de manera rápida y práctica, y exige a su equipo de trabajo que lo haga de la misma forma. Este estilo de líder es hábil en encontrar las personas que no cumplen con lo esperado y los alienta a dar su mejor desempeño, caso contrario, son reemplazados por otras personas que él considera mejores. Este tipo de liderazgo suele generar inconformidad entre sus integrantes, puesto que no pueden desarrollar sus competencias, limitándose a realizar lo que el líder les solicita.

Estilo formativo: se fundamenta en ser un líder capaz de orientar y potenciar las fortalezas de los integrantes del grupo, brinda retroalimentación y los motiva a plantearse metas a largo plazo, para posteriormente, guiarlos en la construcción de un plan para poderlas alcanzar. Es un tipo de liderazgo, que crea un buen ambiente laboral y potencializa el desempeño de los integrantes del equipo.

Durante las dos últimas décadas, la perspectiva transaccional y transformacional, ha sido catalogada como uno de los tipos más aprobados en cuanto a la clasificación del liderazgo (Cuadra y Veloso, 2009). Bass (1990, citado en Pedraja & Rodríguez, 2008), desarrolla tres tipos de liderazgo, transaccional, transformacional y el laissez faire. El liderazgo transaccional, está distinguido por lograr un buen comportamiento y mejorar el desempeño de su equipo,

mediante el intercambio, negociación y beneficios que recibirán en caso de cumplir sus objetivos. El liderazgo transformacional, es el encargado de generar confianza en los demás integrantes del grupo, respetan sus decisiones y establece una guía a los seguidores para lograr una misión y visión en común. Además incentiva para que las personas se atrevan a tomar sus propias decisiones, asumiendo los riesgos que pudiesen presentarse. Finalmente, el estilo *laissez faire* son los seguidores quienes toman sus propias decisiones.

Existe también la teoría de liderazgo situacional, Hersey y Blanchard (1996, como se citó en Escandon y Hurtado, 2016) afirman que para lograr los resultados esperados, el líder deberá actuar acorde al contexto del grupo, previamente deberá analizar la predisposición y el nivel de conocimientos que poseen sus integrantes.

Como se ha mostrado, existen varios estilos de liderazgo que sirven de nexo entre los colaboradores y el líder; algunos al parecer muestran mayores puntos positivos que otros e incluso similares características. Goleman (1998) refiere que algunos estudios manifiestan que es recomendable que un líder maneje con facilidad al menos cuatro estilos de liderazgo, esto le permitirá actuar de modo versátil ante las diferentes situaciones que puedan presentarse en la organización.

2.4. La teoría de intercambio líder-miembro

Como se contextualizó en líneas previas, el liderazgo visto desde una perspectiva clásica, ha sido descrito como una cualidad personal, caracterizada por aquellos factores que el líder posee para guiar a un grupo determinado como un todo. Es decir, el liderazgo que muestra la persona que está al frente de un grupo, es ejercido de manera similar para todos los miembros que lo

conforman, e incluso este se presenta de manera jerarquizada. En la cual, de manera vertical y unidireccional, el líder es quien tiene el control sobre el grupo.

Por el contrario, la teoría de intercambio líder- miembro, por sus siglas en inglés denominado LMX (Leader Member Exchange), está basado en la interacción que existe entre el dirigente y los seguidores que componen el grupo. A continuación, se describirán las principales características de este tipo de liderazgo, su origen, desarrollo, aplicación, entre otros puntos relevantes.

La teoría LMX, nace en los años setenta como un nuevo enfoque para describir al liderazgo. El líder no solo actúa como alguien que dirige las actividades del grupo, sino que, a través de la interrelación, inspira a sus seguidores y genera una confianza mutua entre sus actores. (Dansereau y Graen Haga 1975, citado en García-Solarte, 2015).

Es de suma importancia analizar este tipo de vinculación expuesta, ya que como se describirá más adelante, de esta relación entre los sujetos, dependerá su desempeño y satisfacción dentro de una organización (Bass, 1990, citado en Salgado et al., 2002). Este modelo, a diferencia de otras teorías habitualmente estudiadas de liderazgo, se caracteriza por desarrollarse a partir de la vinculación que los seguidores mantienen con su líder y viceversa, es decir, va en un sentido bidireccional.

El nivel de vinculación que se genere entre el líder y los demás integrantes de forma particular, determinará quienes conformen las filas de los llamados: endogrupo y exogrupo. Para distinguir los colaboradores que serán parte de cada grupo, el líder a partir del primer momento, se vincula con cada seguidor de manera individual, este tipo de acercamiento no busca de manera específica con quien va a tener más simpatía o mejor relación, sino que, se desarrolla de manera casual. Esta primera impresión, será la base para la construcción de la relación, la misma que se

consolidará con el pasar del tiempo, y podrá categorizar a los diferentes miembros. Sin embargo, los integrantes de cada grupo pueden ir fluctuando entre uno u otro grupo; estos cambios entre grupos, van a depender de la situación por la que esté atravesando la relación intragrupal e incluso la organización, además de otros factores, como demográficos, rasgos de personalidad, gustos, entre otros.

Las personas que se encuentran en el grupo interno o endogrupo, tienen relaciones de alta calidad con su dirigente, el acercamiento se da porque los seguidores comparten características y puntos de vista similares a los de líder. Las personas que se encuentran dentro de este grupo, establecen relaciones basadas en niveles altos confianza, habilidad personal y competencia. Los colaboradores que se identifican con su líder, tienden a realizar actividades por encima del rol por el cual fueron contratados, y a su vez, el dirigente hará más por el bienestar de sus seguidores, por el contrario, los seguidores que no quieren asumir nuevas responsabilidades, pasarán a formar las filas del exogrupo. (Graen,1976, citado en Northouse, 2016). Sin embargo, es importante recalcar que esta relación entre el líder y subordinados, no se establece con todos los integrantes por igual, sino, de manera particular, con cada uno de los miembros. (Tordera, N., González-Romá, V., Ramos-López, J. y Peiró 2005).

Por otro lado, como se había enunciado, existe el exogrupo, conformado por aquellas personas que no realizan actividades más allá por lo que fueron contratados, estas personas no reflejan tener una afinidad con el líder, por lo tanto, las relaciones podrán ser consideradas como de baja calidad. A diferencia del primer grupo, el dirigente no muestra mayor interés por sus integrantes y viceversa, por lo tanto, el grado de confianza también se verá mermado, en comparación con el endogrupo.

A partir de esta teoría, se puede desarrollar un tipo de liderazgo caracterizado en crear situaciones en las que todos los integrantes del grupo establezcan relaciones de confianza con la persona que se encuentra al frente. Es decir, el líder debe desarrollar esa capacidad de mantener relaciones de alta calidad con todos los integrantes del grupo, y no tan solo con unos pocos; de esta manera, las personas que se encuentran en el exogrupo, podrán pasar al endogrupo. Sin embargo, Graen y Uhl-Bien (1991, citado en Northouse, 2002) refieren que, para que aquello suceda, es menester que el grupo atraviese por las siguientes fases:

1.- Fase del extraño: en esta fase la relación es unidireccional, jefe-subordinados, más aún cuando el colaborador acaba de iniciar sus labores en la organización, por ende, el tipo de relación será de tipo contractual. El colaborador, por lo general cumplirá con lo que su líder le solicite realizar de manera vertical.

2. Fase del conocimiento: en esta fase los seguidores se familiarizan más con el líder, quien pondrá a prueba el nivel de compromiso de sus dirigidos con el grupo. Se evidenciará si las personas muestran un mayor grado de responsabilidad para cumplir con actividades que están por encima de su rol, y a su vez también se podrá verificar si el líder brinda confianza hacia sus seguidores. Se puede decir que, en esta etapa, el colaborador está entre el exogrupo y el endogrupo, por consiguiente, se empieza a establecer una relación bidireccional basada en el respeto y la confianza entre líder – miembro.

3.- Fase de socio: esta etapa se caracteriza por la consolidación de la relación entre líder y miembro. Durante esta fase se crea un mayor nivel de confianza, respeto y vinculación entre sus componentes, quienes buscan intereses comunes para el desarrollo del equipo, dejando de lado los intereses individuales. Los integrantes del equipo, coinciden en que la ayuda que se brindan mutuamente, contribuye para un ganar-ganar, por lo tanto, la relación se maneja de manera

horizontal, en busca de incrementar la productividad del grupo y dejando atrás la jerarquía ejercida por el dirigente.

Es conocido por todas las personas que se desarrollan en el mundo laboral, que trabajadores tienden a hacer este tipo de distinciones dentro de un grupo de trabajo, en referencia al endogrupo y exogrupo, lo cual es normal. Sin embargo, como se enunció antes, conformar un grupo mejor vinculado, que tenga mayor confianza, y que, a su vez posea respeto mutuo entre sus integrantes, hará la diferencia al momento de alcanzar los objetivos organizacionales; recuerde que los integrantes del “in group”, tienden a hacer más actividades de las que detalla su contrato laboral, identificando maneras creativas para alcanzar las metas.

Finalmente, en base a lo referido por Graen y Uhl-Bien (1995, citado en Northouse, 2002) la teoría de liderazgo LMX, ha impulsado a la organización a obtener resultados positivos, al relacionarla con el compromiso organizacional, clima laboral, satisfacción laboral, empoderamiento, entre otras, permitiendo de esta manera poner en práctica la teoría expuesta.

2.4.1. Consecuentes de liderazgo LMX

El liderazgo LMX, identifica aquellas relaciones de alta y baja calidad que se presentan entre el dirigente y sus seguidores, esta vinculación, podría ser decisiva al momento de realizar un trabajo en conjunto, para alcanzar los objetivos planteados por una organización. Por lo tanto, es necesario mencionar que existen investigaciones sobre la influencia de este tipo de liderazgo y constructos alineados al desarrollo organizacional y del individuo.

Salgado, et al. (2002), en un estudio relacionado a los efectos que el liderazgo puede producir en una organización, concluye que, el liderazgo LMX, se encuentra vinculado con la satisfacción de la persona quien dirige el grupo, la confianza hacia el dirigente y aquella percepción de justicia,

por parte de los seguidores. Siguiendo la misma temática de investigación, Tordera, González-Roma, Peiro, y Ramos (2005), realizaron un estudio sobre la calidad del intercambio líder-miembro y la satisfacción laboral, sin embargo, se diferencia del estudio citado anteriormente, en haber puesto en práctica un diseño longitudinal, utilizando dos momentos para recopilar información. Los resultados del estudio demostraron que, el liderazgo LMX, tiene una relación positiva con los diferentes niveles de satisfacción, planteados en el cuestionario de Satisfacción Laboral para Profesionales de la Salud en Equipos de Atención Primaria CSL-EAP/33.

Por otro lado, investigaciones demostraron que existen relaciones significativas entre el liderazgo LMX y el clima psicológico. Además, la variable de clima pudo demostrar la capacidad de predicción sobre los cambios que se pueden presentar en la relación, dirigente - seguidores (Tordera, Peiro, Ramos, y González-Romá, 2007).

Finalmente, la relación líder-miembro ha demostrado que, al tratarse de una relación de alta calidad, podría generar resultados positivos para la organización y quienes la integran. Pudiendo lograr la disminución de rotación en el personal, bajar los índices de ausentismo, mejorar el desempeño laboral, apoyo mutuo entre la persona que dirige y sus subordinados, e incremento en la participación laboral (Uhl-Bien & Graen, 1995).

2.5. Teoría de la Autodeterminación

Los seres humanos, son por naturaleza seres que constantemente buscan el crecimiento, dominar el ambiente que los rodea, para luego unir esas experiencias e idear el sentido sobre sí mismos. El individuo se desarrolla en ambientes internos y externos con la finalidad de complacer sus necesidades. Los autores de la teoría de la autodeterminación, Deci y Ryan (1985 citado en Stover, Bruno, Uriel, y Fernández Liporace, 2017) construyeron la misma con cierta

influencia conductista y humanista. Algo fundamental y de mayor relevancia en esta teoría es el tipo o cualidad de la motivación, a diferencia de las demás teorías clásicas de la motivación que centraron su interés netamente en su cantidad.

Lo expuesto viene a ser el punto de partida para entender a la Teoría de la Autodeterminación (TAD), la cual es categorizada como una macro teoría, es fundamentada en el desarrollo humano, personalidad y el bienestar del individuo, basada en la utilización de métodos empíricos tradicionales (Stover et al., 2017). Esta teoría expone la hipótesis de que la motivación influye de manera directa en el desarrollo laboral, y en el bienestar de las personas. Por lo expuesto, la TAD identifica tipos de motivación, que van a provocar en el individuo diferentes formas de actuaciones frente a diferentes circunstancias. Su estudio es amplio por lo que ha sido extrapolada a varias culturas, lo cual ha permitido realizar innumerables estudios académicos, deportivos, laborales y clínicos (Deci, Ryan, & Olafsen, 2017) .

Como ya se expuso la TAD, es una macro teoría, por ende, está conformada de seis (6) mini teorías, las cuales se fundamentan en la motivación, y bienestar del sujeto. A continuación, se expone las principales características que conforman cada una de estas.

Teoría Evaluación cognitiva: La teoría de la evaluación cognitiva (TEC), fue presentada por Deci y Ryan (1985, citado en Ryan y Deci, 2000), como una subcategoría de la Teoría de la autodeterminación, con la finalidad de dar a conocer la variedad de elementos que surgen mediante la motivación intrínseca. En la TEC se identifican elementos sociales y ambientales, que contribuyen a la motivación intrínseca, por otro lado, también existen factores antagónicos, que pueden reducir a la motivación nombrada. Es decir, en el individuo se pueden presentar diferentes circunstancias, las cuales contribuirá a incrementar su motivación intrínseca, sin embargo, también experimentará otras que puedan afectar o verse disminuida la aparición de este

tipo de motivación. Los ambientes sociales en los cuales se desarrolla el individuo pueden facilitar u obstaculizar la motivación intrínseca, y con ello, satisfacer o frustrar la satisfacción de necesidades psicológicas básicas.

Teoría Integración organísmica: Deci y Ryan (1995, citado en Ryan y Deci, 2000), detallan los diferentes factores y motivaciones extrínsecos que se le presentan al individuo para promover o coartar la asimilación de esas conductas. Dentro de esta teoría se han identificado cuatro tipos de motivaciones extrínsecas: regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y regulación integrada.

Spence y Oades (2011, citado en Moreno, 2018) refieren que en el desarrollo de la etapa de internacionalización el sujeto recepta un valor o regulación, sin embargo, este no es percibido como algo suyo. Por el contrario, en el proceso de integración se ve identificado con la norma o valor, convirtiéndolo como parte de sí mismo.

Teoría de las orientaciones causales: plantea que las diferencias individuales de las personas, al interactuar con su ambiente social van a presentar un determinado resultado en su conducta (Stover et al., 2017).

Deci y Ryan (1985, citado en Moreno y Martínez, 2006), señalan tres tipos de orientaciones causales, encargados de regular la conducta de los individuos: la orientación de control, la orientación de autonomía y la orientación impersonal. Cabe mencionar que todas las personas poseen estas orientaciones, sin embargo, una será la que sobresale.

La orientación de control: existe un control tanto en el entorno, como en el sujeto. En este tipo de orientación se presentan como factores de motivación, las recompensas externas, vigilancia y limitación en el tiempo para completar una actividad. Las personas tratarán de controlar lo que pueda devenir, y entenderán a la tarea como algo que debe hacerse.

La orientación de autonomía: corresponden a individuos con la capacidad de planificar su trabajo con total libertad, por ende, elegirán sus propias metas basándose en sus propios objetivos. Son sujetos que se encuentran intrínsecamente motivados, y son capaces de tomar sus propias decisiones, regular, iniciar y elegir su conducta.

La orientación impersonal: Las personas en las que predomina este tipo de orientación, creen que no son incapaces de tener dominio sobre su conducta, por cuanto no esperan alcanzar los resultados deseados. Los individuos se sienten incompetentes para realizar las tareas e incapaces de poder mantener el control de los eventos que se le puedan presentar. Este tipo de orientación podría relacionarse con pensamientos que causen depresión y ansiedad en el individuo.

Teoría de contenido de metas: Esta mini teoría propone que existen siete metas con cierto contenido intrínseco y extrínseco, que el sujeto considera como importante. Las metas extrínsecas como su nombre lo señala, tienen relación con la influencia del medio externo, corresponde a la fama, apariencia física y éxito financiero. En cuanto a lo que refiere a las metas intrínsecas, se identifican cuatro: desarrollo personal, relaciones significativas, contribuciones a la comunidad y aptitud física. Investigaciones demuestran que las personas que buscan alcanzar metas extrínsecas tiende a mostrar signos relacionados a una baja autestima, depresión y ansiedad (Deci et al., 2017). Por otro lado, Sheldon y Kasser (2001 citado en Stover et al., 2017) manifiestan que los individuos que trazan su camino para obtener metas intrínsecas, están relacionadas en la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, lo que afianza el bienestar psicológico del individuo.

Teoría motivacional de las relaciones: se fundamenta en el estudio de la naturaleza de la necesidad de relación y autonomía, para consolidar relaciones verídicas y que sean satisfactorias

entras las partes. El experimentar aspectos positivos y el insentivar la autonomía entre individuos, dará como resultado, relaciones de alta calidad (Deci et al., 2017).

Conducta	No autodeterminada	Motivación extrínseca				Autodeterminada
Motivación	Desmotivada					Motivación intrínseca
Estilos regulatorios	Sin regulación	Regulación externa	Regulación introyectada	Regulación identificada	Regulación integrada	Intrínseca
Locus de Casualidad Percibido	Impersonal	Externo	Algo externo	Algo interno	Interno	Interno
Procesos Regularorios Relevantes	No intencional No evaluativo Incompetencia Falta de control	Obediencia Recompensas externas y castigos	Auto control Ego implicación Internas y castigos	Importancia personal valor consciente	Congruencia Consciencia Síntesis con el Yo	Interés Gozo Satisfacción Inherente

Figura 2. Tipos de motivación según la Teoría de la Autodeterminación. Información tomada de Deci y Ryan (2000).

2.5.1. Satisfacción de Necesidades psicológicas básicas:

La satisfacción de necesidades psicológicas básicas corresponde a una las seis mini teorías que se encuentran enmarcadas en la Teoría de la Autodeterminación, la cual refiere que el ser humano, de manera innata, posee tres tipos de necesidades psicológicas, las cuales son: autonomía, competencia y relación. Sin embargo, es menester considerar que pese a que estas necesidades son consideradas como universales, no significa que la manera de satisfacerlas será la misma para todos los individuos, y que además pueda ser cubierta en algún tiempo determinado, sino que, esto va a depender de las características del medio. A la medida que el ser humano va satisfaciendo las necesidades psicológicas básicas, su desarrollo será el adecuado y alcanzará un bienestar, por el contrario, la frustración de estas, ocasionará una disminución en

el funcionamiento del sujeto, llevando consigo una cierta frustración (Deci y Ryan 2002, citado en Tristán et al., 2019).

Deci y Ryan (1985 citado en Balaguer, Castillo, & Duda, 2008) señalan a la autonomía como, la necesidad que la persona tiene por experimentar por cuenta propia, y tener libertad para iniciar una acción. El ambiente en el cual el individuo se desempeñe, influenciará en su autonomía para realizar alguna actividad, por el contrario, si una persona se siente controlada realizará la tarea por la presión que percibe.

En cuanto a la relación, es el deseo que tiene el sujeto por sentirse respetado y vinculado con las demás personas, esta necesidad no tiene un límite o busca alcanzar un objetivo, sino que está encaminada a establecer una conexión con los demás miembros o con ciertos integrantes de su equipo, logrando de esta manera sentirse seguro y alcanzar un nivel de bienestar.

Por último, el sentirse competente está ligado al deseo que tiene la persona para poner en marcha sus capacidades y habilidades, con la finalidad de poder subyugar la actividad o el reto propuesto. La satisfacción de esta necesidad hará que las personas busquen nuevos retos y acepten desafíos acorde a sus capacidades con la finalidad de mantener o mejorar sus destrezas (Stover et al., 2017) .

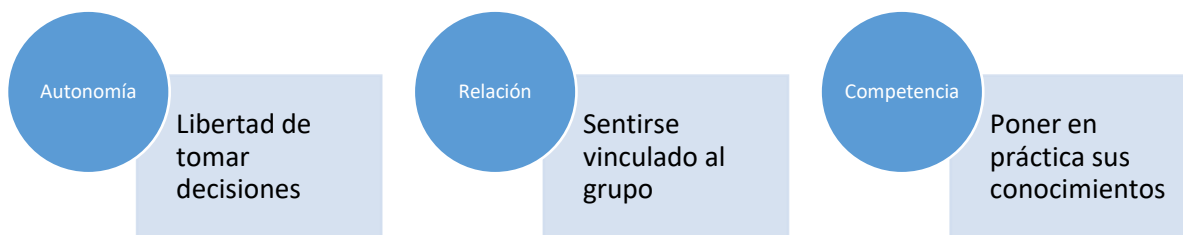


Figura 3. Necesidades psicológicas básicas

2.6. Las necesidades

La definición de la necesidad tiene un largo pasado, y diferentes criterios para interpretarlas. De manera tradicional, se considera a las necesidades como infinitas, ilimitadas y que continuamente cambian con el pasar del tiempo. Por consiguiente, al caracterizar a las necesidades como algo infinito, debido a que se retroalimenta mutuamente, se debe considerar que, si se satisface una necesidad, automáticamente aparecerá otra, la cual de manera inmediata buscaremos alcanzarla. En este sentido, se puede notar que su funcionamiento es similar al sistema económico actual (Elizalde, Martí, y Martínez, 2006).

Por otro lado, existe la otra perspectiva, la cual determina que la necesidad humana está alineada con el desarrollo de las personas, y no solo con el progreso de países o de la producción de los bienes materiales.

Para comprender los diferentes planteamientos que describen a las necesidades humanas, es indispensable identificar dos grandes posturas: la relativista y la universalista. La primera, se fundamenta en las particularidades de las personas para determinar sus necesidades, por ejemplo, grupo étnico, edad, sexo, entre otros. Por otro lado, la postura universalista, entiende a las necesidades como algo que se puede identificar en toda una población, es decir que, las necesidades se pueden reconocer de la misma manera en todas las personas (Puig, Sabater, & Rodríguez, 2012). En base a estas dos dimensiones, se puede identificar las particularidades que tiene cada teoría de las necesidades humanas.

La descripción de las necesidades va a depender de varios factores: los sociales, los económicos, entre otros. A continuación, se exponen los puntos más sobresalientes de las teorías más difundidas, con la finalidad de conocer la definición de la necesidad, características y su aplicación.

2.6.1. Las necesidades de Maslow

La teoría planteada por Abraham Maslow, se fundamenta en una pirámide jerarquizada ascendente, en la cual, se hace referencia a que el individuo posee necesidades por encima de otras, acorde a la importancia que estas tienen para la supervivencia y la motivación. Esta teoría sostiene que los seres humanos avanzan en la pirámide una vez que el individuo considere que la necesidad fue satisfecha (Salas & Garzón, 2013).

Maslow clasificó las necesidades de la forma que se ilustra en la figura 4. En primer lugar, identifica las necesidades fisiológicas, estas son las más importantes para un individuo. Entre ellas se encuentra la necesidad que tiene el ser humano para saciar la sed, o consumir alimentos para aliviar el hambre, también se encuentra la necesidad de tener relaciones sexuales y dormir. En segundo lugar, se ubica la necesidad que tiene el ser humano de sentirse seguro, estas pasarán a dominar su personalidad, siempre y cuando se hayan satisfecho las primeras, o que no sean identificadas como un problema para el individuo. Muchas personas se quedan en este nivel, debido a que buscan tener una vida ordenada, alejada del peligro, e incluso teniendo un futuro un tanto predecible. Para ser parte del tercer nivel, el cual está relacionado con sentirse vinculado a un grupo y sentirse socialmente aceptado, el individuo debió haber satisfecho previamente las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las relaciones que se destacan en esta fase comprenden, la vinculación que tiene el individuo con su familia, con el grupo de trabajo, amigos, relaciones de pareja, entre otros. En el cuarto nivel, se encuentran las necesidades de reconocimiento, las cuales están relacionadas con la búsqueda de estima consigo mismo, y con los demás. El satisfacer las necesidades antes expuestas, hará que el sujeto busque ser reconocido, que, de lograrlo, incrementará su autoestima. Las necesidades que destacan este nivel son: el respeto, admiración y confianza en base a la opinión de los demás, entre otros.

Por último, se encuentra el nivel de autorrealización, ubicado en la cúspide de la pirámide y caracterizada por ser un tipo de necesidades, que pueden variar de uno a otro individuo. Las personas que se sienten autorealizadas, siguen las normas y leyes establecidas por la cultura (Elizalde, et al., 2006).

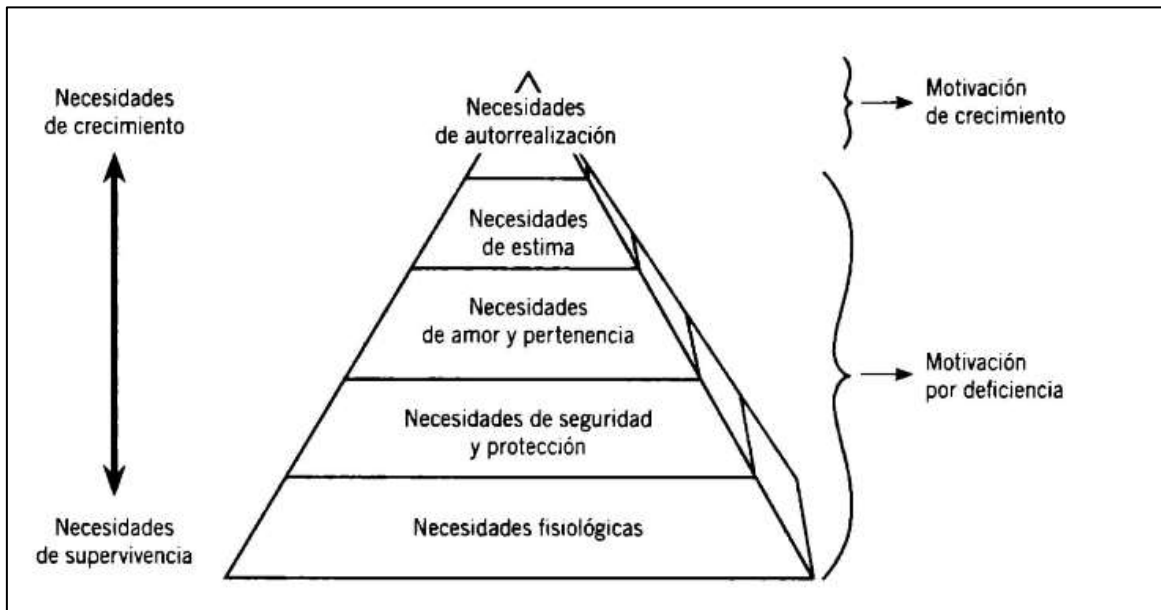


Figura 4. Pirámide de Maslow. Tomada de Reeve (2009), en el cual se puede apreciar la necesidades planteadas por Maslow, y como estas pueden ser divididas en motivación por deficiencia y de crecimiento.

2.6.2. La Teoría de las necesidades humanas de Doyal y Gough

La teoría de las necesidades de Doyal y Gough parte de los objetivos universales, participación social plena o prevención del daño, que a su vez se subdivide en las necesidades básicas como: la salud física y autonomía; estas actividades se ejecutan en base a lo que se categoriza como necesidades intermedias (Groppa, 2005).

En la actualidad los investigadores dividen a las necesidades en constructos alienados a la izquierda o derecha, refiriéndose a las tendencias políticas, sin embargo, Doyal y Gough (1991,

citado en Groppa, 2005) proponen “un concepto universal de necesidad, dejando espacio para la existencia de satisfactores dinámicos y abiertos” (p.7).

Esta propuesta rechaza a la teoría de la pirámide de Maslow, debido a que consideran que no es adecuado establecer un tiempo determinado, para pasar de un escalón hacia el otro, por la simple razón de que a una persona le puede primar la autorrealización, antes de satisfacer la necesidad de seguridad. Los autores señalan que existen dos necesidades básicas, la salud física y la autonomía. La primera hace referencia al tener un adecuado estado de salud, siendo indispensable para todos los seres humanos. Por otro lado, la autonomía, se logra través de tres factores: el primero es la comprensión del individuo sobre sí mismo, y la cultura que rodea su desarrollo; la segunda es la capacidad psicológica del individuo para formular por sí mismo alternativas, y la tercera, corresponde al nivel de independencia que tiene el individuo para tomar sus propias decisiones (Groppa, 2005).

En conclusión, estas dos necesidades son claves para que el ser humano pueda lograr una vida exitosa; la teoría está basada en dos necesidades universales, la salud física como un elemento primordial y elemental para la supervivencia de todos los seres humanos, y la autonomía, como aquella capacidad que tiene la personas para poder tomar sus propias decisiones en diferentes ámbitos, por ejemplo, en lo político, religioso, cultural, entre otros.

2.6.3. Teoría de las necesidades de McClelland

McClelland (1961 citado en Araya & Pedreros, 2013) refiere que las personas poseen tres tipos de necesidades: necesidad de logro, afiliación y poder; las cuales darán cierta dirección al sujeto a la hora de desarrollar el trabajo asignado. Estas necesidades se desarrollan en el

individuo a través de la interacción con el medio que lo rodea y son aprendidas de manera inconsciente. La recompensa que recibe una conducta, hará que esta pueda repetirse.

2.6.4. Teoría de necesidades y satisfactores de Manfred Max-Neef

El eje fundamental de la propuesta de Manfred Max-Neef, se centra en la realización de una matriz compuesta de las necesidades humanas fundamentales, y satisfactores. El autor es crítico al defender su propuesta, considerando que las necesidades no son infinitas como en algún momento se pensó, sino, que son finitas y universales, al contrario de los satisfactores los cuales son infinitos y se encuentran determinados por la cultura (Groppa, 2005).

Manfred, Elizalde, y Hopenhayn (2010) afirman:

Son los satisfactores los que definen la modalidad dominante que una cultura o una sociedad imprime a las necesidades. Los satisfactores no son los bienes económicos disponibles, sino que están referidos a todo aquello que, por representar formas de ser, tener, hacer y estar, contribuye a la realización de necesidades humanas. (p.21)

Es decir, un determinado factor puede satisfacer varias necesidades de diferentes formas, o a su vez, una necesidad va a requerir de varios satisfactores para poder complacerla. La manera en cómo se logre satisfacer a una necesidad humana fundamental, dependerá del sistema social, político y económico. Cada sistema social, va a poseer o no, de satisfactores que contribuyan a cubrir una necesidad. Las necesidades humanas fundamentales no están determinadas, ni fundamentadas por una cultura en específica, sino que, esta última, define los satisfactores para cubrir aquellas necesidades universales. (Manfred, et al., 2010).

2.7. La motivación

El estudio histórico de la motivación, tiene su génesis filosófica a partir de investigaciones realizadas en las tres grandes teorías: la voluntad, el instinto y la pulsión. La voluntad era entendida como aquel motor que llevaba a una persona a realizar una acción, estaban tan estrechamente ligados estos conceptos (voluntad, instinto, pulsión), que se los entendía como palabras sinónimas, sin embargo, con el pasar del tiempo los filósofos entenderían que la voluntad no se presentaba en todas las personas por igual, sino que ésta dependería de capacidades innatas, de cómo percibía el sujeto el ambiente, y de sus experiencias, concluyendo de esa manera que existían personas que tenían un mayor nivel de voluntad que otras, por ende, la voluntad sería considerada el detonante de la motivación (Reeve, 2009) .

Luego el estudio de la motivación se lo realizó desde un nivel fisiológico, el instinto. Se consideró que el ser humano requería de la presencia de un estímulo para realizar una determinada actividad. McDougall (1908 citado en Reeve, 2009) cataloga a los instintos como aquellas fuerzas irracionales que impulsan al sujeto a obtener una meta en particular, considerándolos como parte indispensable del ser humano, caso contrario, se podría considerar a los seres humanos como una masa inerte.

La pulsión sería la propuesta realizada por Woodwort (1928 citado en Reeve, 2009), para reemplazar al instinto. La pulsión se entiende como aquel motor que se activa cuando el ser humano necesita cubrir aquellas necesidades del cuerpo.

Como se pudo apreciar, la motivación ha sido catalogada como la energía que impulsa al sujeto a hacer una actividad, evitar un castigo, e incluso modelar su comportamiento frente a una circunstancia específica. En este sentido, el ser humano desde su niñez ha sido de cierta manera

delimitado a cumplir con lo que sus padres establecen para obtener un premio o, por el contrario, evitar algún tipo de castigo. La motivación es la razón por la cual, el individuo, tiende a comportarse de manera específica; su estudio es muy importante debido a que está estrechamente relacionado al ámbito educativo y laboral. Además, de la motivación dependerá que el sujeto continúe, mejore o deje de realizar alguna actividad (Naranjo, 2009).

Hoyal (2015 citado en Pizarro, Fredes, Inostroza, y Torreblanca, 2019) sostiene que la motivación es un factor incondicional para los individuos, en especial para los trabajadores, debido a que los objetivos organizacionales no son posibles de alcanzar sino se cuenta con la voluntad de los mismos.

En contraste a lo expuesto, Csikszentmihalyi (2013 citado en Pizarro et al., 2019) sostiene que no basta con una motivación intrínseca por parte del sujeto, a esto, se deben añadir las herramientas necesarias para que pueda alcanzar lo propuesto, es decir, además del interés intrínseco que presente el colaborador, debe estar dotado de aquellos recursos que sean necesarios para enfrentar al desafío. Por ende, cuando una persona se integre a una organización, debe ser provista de todo lo necesario, permitiendo aprovechar al máximo su potencial, y así alcanzar los objetivos organizacionales.

Finalmente, a diferencia de las mencionadas grandes teorías las cuales buscaban entender a la motivación desde un plano general, existen autores que se especializaron en estudiar a la motivación desde puntos específicos. A continuación, se expondrán aquellas teorías que surgieron entre 1960 y 1970, que son consideradas las más relevantes y se encuentran acorde a la presente investigación.

2.7.1. Teoría de la motivación e higiene

Esta teoría fue propuesta por Frederick Herzberg (1959 citado en Cabezas y Ramos, 2012) está fundamentada en diez factores, los cuales se encuentran agrupados a su vez en dos grupos. El primer grupo o factores internos, corresponde aquellos factores encargados de promover la motivación en el individuo, estos son: crecimiento, responsabilidad, trabajo en si, logro y reconocimiento, los cuales al ser cubiertos, producirán satisfacción laboral.

Por otra parte, se encuentra un segundo grupo de factores, cuyos elementos responden a la insatisfacción laboral del sujeto, también denominados factores higiénicos, estos son: salario, políticas de la organización, supervisión, condiciones laborales y relaciones interpersonales. Cuando estos factores son cubiertos, se evitará la insatisfacción laboral, sin embargo, no producen satisfacción laboral.

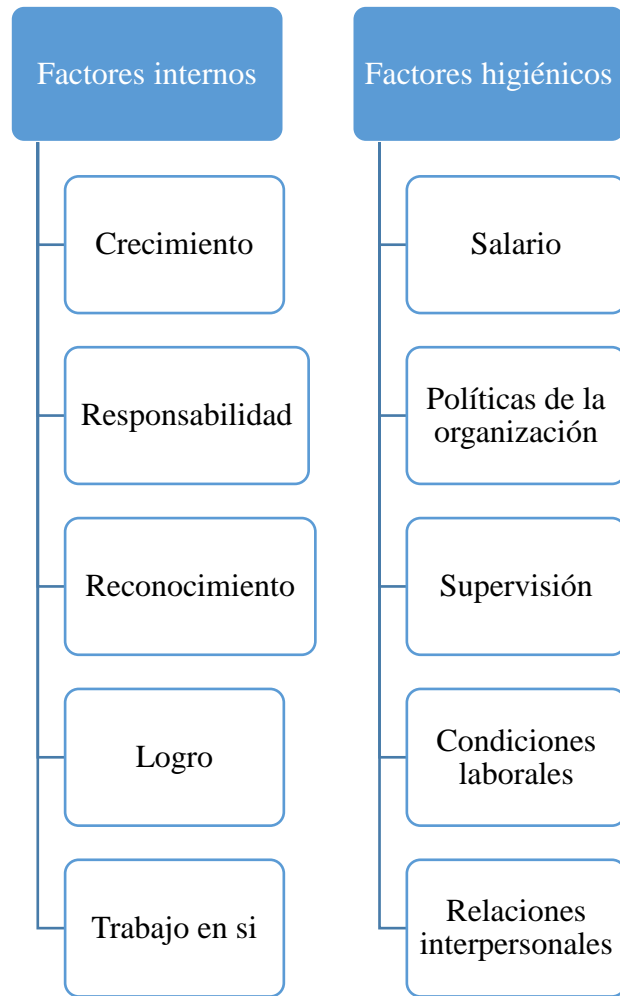


Figura 5. Teoría de la motivación: factores internos que producen satisfacción laboral y los factores higiénicos que al conseguirlos evitan frustración laboral.

2.7.2. Teoría de la motivación del logro

Los seres humanos por naturaleza, para llegar a la excelencia tendrán dos visiones, por un lado, se encuentra aquella sensación que genera expectativa ante lo nuevo, que despierta emoción y entusiasmo para cumplir con los objetivos tratados, sin embargo, por otra parte, tendrá temor del fracaso, de sentirse humillado y con vergüenza por no lograr cumplir sus expectativas.

Esta teoría está compuesta por dos enfoques: el clásico, propuesto por Atkinson (1964 citado en Reeve 2009), el cual se fundamenta en dos factores: la expectativa, descrita como la probabilidad de conseguir aquello que se desea alcanzar; y el valor que el sujeto otorga a ese objetivo. Por lo tanto, para alcanzar el éxito, deberá existir un equilibrio entre el primero y segundo factor.

Cuando algo resulta valioso para una persona, esta irá tras el objetivo propuesto, su expectativa será alta. Por otro lado, si para el sujeto el resultado que pueda generar alguna acción es poco valorada, su expectativa se reducirá, a tal punto que en ocasiones no lo intentará.

El segundo enfoque de esta teoría, está fundamentado en la aproximación y evitación. Existen personas motivadas por ese deseo de alcanzar lo que se trazaron como meta o lo que miren como un nuevo desafío, sin embargo, también hay gente cuya motivación, es evitar el fracaso y la humillación de las personas que la rodean.

2.7.3. Teoría de la atribución de motivación de logro

Los seres humanos en su diario vivir tratan de dar respuestas al por qué de sus éxitos y fracasos. Para dar una respuesta de estas interrogantes, el individuo pone en práctica un proceso de atribución. Weiner (1986 citado en Durán y Puyol, 2013), contempla a la atribución como aquello que explica la conducta del logro, por tal razón es considerada como una teoría de la motivación. El éxito o el fracaso que un sujeto haya evidenciado en el pasado, podría ser un factor que repercuta en su futuro. Por lo tanto, esto incidirá en la forma de actuación del sujeto frente a situaciones similares, replicando estrategias que le funcionaron, y dejando de lado las que fueron desfavorables.

2.7.4. Teoría de la expectativa

Víctor Vroom (1964 citado en Marulanda, Montoya , y Vélez, 2014), describe que la motivación de una persona para que realice su trabajo, radica en la recompensa que recibirá cuando complete el mismo. Estos factores que motivan al sujeto además del monetario, son las retribuciones verbales por parte de su jefe inmediato y la aceptación que reciba por parte de sus pares, además del lugar que ocupe dentro de la organización. Es decir, un colaborador se sentirá motivado en realizar de manera excelente su trabajo, en relación de la recompensa que recibirá al completar con la actividad.

2.7.5. Teoría de flujo

Teoría propuesta por Csikszentmihayri (1975 citado en Jiménez y Cruz, 2011), expuso que el flow es un estado mental, que va más allá de una motivación, la persona experimenta gozo en realizar la actividad y está totalmente concentrado en hacerla. Una de las características principales de la teoría, es la existencia de equilibrio y la habilidad percibida por parte del sujeto. Es decir, el individuo debe contar con las competencias necesarias para afrontar un nuevo reto, ya que podrá generar ansiedad al no poder resolverlo. Por el contrario, si el individuo debe enfrentar un reto que no le genere expectativa, debido a poseer una elevada habilidad, sentirá aburrimiento y abandonará el mismo. Otra característica fundamental de la teoría del flujo, es la del individuo autoélico, quien es motivado de manera intrínseca, realiza la actividad por su propia cuenta, sintiendo gozo al hacerla sin la necesidad de buscar una retribución al completar con lo propuesto.

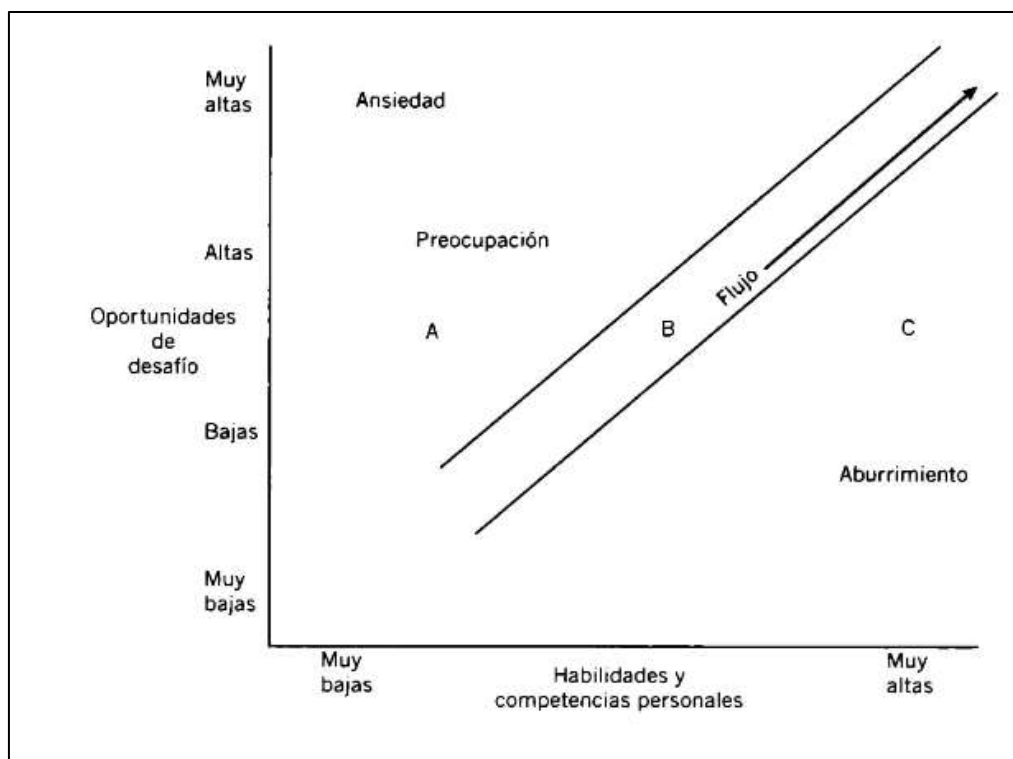


Figura 6. Modelo de flujo, tomada de Reeve, (2009), el cual es una adaptación de Beyond Boredom and Anxiety: The Experience of Flow in Work and Play de M. Csikszentmihayi, 1975, San Francisco: Jossey-Bass.

2.7.6. Teoría de establecimiento de metas

Locke (1968 citado en Naranjo, 2009), propone que el camino para alcanzar una meta, estará definido por la propia meta que el colaborador se haya propuesto cumplir. Las metas son de importancias para el individuo, por el hecho que estas, marcarán y guiarán sus acciones. Por consiguiente, la meta es el factor que nutre la motivación de la persona. Cabe mencionar que las metas propuestas deben ser alcanzables, creando hacia su alrededor estrategias y planes de acción para alcanzar el objetivo propuesto.

Recapitulando, se define a la motivación como aquella energía que estimula a la persona a realizar algo en específico. Las diferentes teorías que se describieron tienen características

similares y opuestas. Por ejemplo, la teoría de la motivación de logro de Atkinson (1964 citado en Reeve 2009) se fundamenta en la expectativa que tiene el sujeto por conseguir algo, y el valor que le otorgue a ese propósito. Algo muy similar, se puede evidenciar en la teoría de metas propuesto por Locke (citado en Naranjo, 2009), en la cual, el sujeto es quien marca su propia meta que desea alcanzar, proponiéndose por cuenta propia estrategias y planes.

Otras teorías que tienen puntos de encuentro son la teoría de la motivación e higiene propuesta por Frederick Herzberg (1959 citado en Cabezas y Ramos, 2012) y la teoría de la expectativa planteada por Víctor Vroom (1964 citado en Marulanda, Montoya, y Vélez, 2014). Esta última propone que la recompensa que el sujeto reciba, servirá para que cumpla con su trabajo, pudiendo ser monetaria o de reconocimiento en la organización. Este planteamiento se asemeja a la teoría de la motivación e higiene, por cuanto, establece como factores internos al reconocimiento, crecimiento, y responsabilidad, y como factor higiénico, propone el salario, como elemento para evitar la insatisfacción laboral.

Por otro lado, una teoría que tiene un elemento diferente a las nombradas, es la Teoría de la atribución. Weiner (1986 citado en Durán y Puyol, 2013) sugiere que la experiencia que el sujeto haya tenido en su pasado, influirá en la toma de decisiones futuras.

Por último, la teoría de flujo propuesta por Csikszentmihalyi (2013 citado en Pizarro et al., 2019), sostiene como premisa fundamental a la motivación intrínseca, como aquel motor para que una persona realice una actividad, no siendo necesario una retribución externa, como las teorías antes expuestas.

Para el desarrollo de la investigación fue importante identificar las teorías de la motivación más utilizadas, debido a que permite conocer fundamentos teóricos similares y los que se contraponen a las dos variables motivo de estudio.

Una de las teorías que fundamentan este estudio es la teoría de flujo, la cual propone una motivación intrínseca para el desarrollo de alguna actividad, lo cual permite generar autonomía en el colaborador, y a su vez que es necesario que éste; posea las competencias necesarias para alcanzar el reto.

Para fundamentar esta investigación, es indispensable conocer el planteamiento propuesto en la Teoría de la motivación e higiene, debido a que identifica elementos que también son abordados por la teoría de la autodeterminación, la cual es una parte medular de esta investigación. Por otro lado, la teoría de metas, propone que el sujeto es capaz de elegir su propia meta; esta descripción es muy similar al concepto de autonomía que es abordado como una necesidad psicológica básica.

Finalmente, una vez que se ha fundamentado la base teórica que sustenta la investigación, es necesario delinear la metodología y técnicas que se utilizó para realizar el estudio de correlaciones.

CAPITULO III

3. Metodología y técnicas

3.1. Alcance de la investigación:

Este es un estudio transeccional correlacional, que considera al liderazgo LMX y las necesidades psicológicas básicas, como los fenómenos a ser estudiados, se buscó determinar la relación que existe entre estas dos variables.

3.2. Diseño de investigación:

La investigación es considerada como no experimental; en la parte cuantitativa se hizo un estudio transeccional correlacional, en la cual se estudió la relación entre el liderazgo LMX y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, en los servidores públicos de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario. El estudio transeccional correlacional, permite conocer la medida de relación que tienen dos variables. García (2017) afirma. “la magnitud de una correlación depende de la medida en que los valores de las dos variables aumenten o disminuyan en la misma o en diferente dirección” (p.48).

Al tratarse de un diseño cuantitativo de investigación, se aplicó la Escala de liderazgo competente realizada por Moreno Jaime (2018), en cuanto que, para el estudio del nivel de satisfacción de necesidades psicológicas básicas, se utilizó la Escala de satisfacción y frustración de necesidades psicológicas básicas (BPNSFS), que está desarrollada bajo la Teoría de la autodeterminación.

3.3. Selección de la población:

Para determinar la población en la presente investigación se realizó un censo a 355 servidores públicos que laboran en planta central, de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario – Agrocalidad, ubicada en la ciudad de Quito, el cual establecía que los participantes del estudio debían cumplir con los siguientes criterios de inclusión:

1. Los Coordinadores y Directores de área, debían estar al frente de sus equipos de trabajo, por al menos dos meses, al momento de aplicar los instrumentos de medición.
2. Los seguidores debían tener estudios de tercer nivel, para ser parte de la investigación.

Posterior al censo realizado se estableció que 235 personas cumplieron los criterios de inclusión descritos.

3.4. Instrumentos de medición

3.4.1. Escala de liderazgo competente

La Escala de liderazgo competente realizada por Moreno (2018), está conformada de 4 preguntas, las cuales están estructuradas alrededor del jefe inmediato: 1. (Mi jefe) es una persona competente; 2. La gestión que está llevando a cabo es efectiva; 3. Se desempeña muy bien en su cargo o rol, y 4. Ha logrado resultados importantes.

Los ítems expuestos, están estructurados para ser calificados mediante una escala de Likert de 1 al 5. En la cual se considera a la opción 1, total desacuerdo, como la de menor puntaje y a la opción 5, total acuerdo, como la opción de mayor calificación. Moreno (2018) manifiesta que el instrumento tiene un Alfa de Cronbach de .92. (M= 4.27, DS= .84) con respecto al análisis factorial confirmatorio del instrumento mencionado, se evidenció un índice de ajuste de: $\chi^2(2) = 4.32$, $p > .001$; RMSEA= .051; SRMR= .007; CFI= .99 y TLI= (Nader 2010).996.

3.4.2. Escala de satisfacción y frustración de necesidades psicológicas básicas

La Escala de Satisfacción y frustración de necesidades psicológicas básicas (Chen, y otros, 2015), esta conformada por 24 ítems, los cuales se dividen en tres subescalas: satisfacción autonomía, contenidos en 8 ítems (Siento que tengo la libertad y la posibilidad de elegir las cosas en las que trabajo); satisfacción relación, con 8 ítems (Siento que en mi trabajo le importo a las personas que me importan); y satisfacción competencia comprendida en 8 ítems (Siento que puedo hacer las cosas bien en mi trabajo). Las preguntas se evalúan mediante una escala de

Likert con opciones que van del 1 al 5. La opción 1 corresponde al nivel más bajo, total desacuerdo, hasta el nivel más alto, opción 5 que corresponde a total acuerdo.

El cuestionario está compuesto por dos partes, una conformada por items que mide la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, mientras la otra se encarga de cuantificar la frustración de estas necesidades. En el presente estudio, debido a la hipótesis planteada, y por la practicidad del instrumento, al poseer un tiempo limitado para que los colaboradores puedan aplicar el instrumento, y con la finalidad de evitar la deserción en su realización, se estableció que las 24 preguntas, respondan a la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas.

La validez y confiabilidad de la herramienta, fue comprobada en un estudio realizado a una muestra de 1051 personas de diferentes países: Bélgica (200), Perú (244), Estados Unidos (298) y China (309). Los alfa de Cronbach arrojados de la muestra completa fueron: autonomía 0,77; relación 0,72; y por último se registro 0,77 con respecto a la competencia (Chen et al., 2015).

3.5. Recolección de información

Para desarrollar la investigación expuesta, se utilizó como fuente primaria, la aplicación de dos instrumentos cuantitativos: “Escala de liderazgo competente” y “Escala de satisfacción y frustración de necesidades psicológicas básicas”.

Previo al inicio de la investigación, se realizó una presentación de la misma a los participantes, cabe señalar que los servidores fueron libres de abandonar la investigación en el momento que estimasen conveniente.

Para ser parte de la investigación, los participantes conocieron y firmaron un consentimiento informado. En el cual se dio a conocer detalles del estudio, como objetivos, alcance, tipo de

investigación, metodología, entre otras. Además, se comunicó que los resultados serán socializados con todas las partes interesadas, que así lo requirieran.

Respecto a las fuentes de información para fundamentar la investigación, se las obtuvo de fuentes secundarias, como investigaciones realizadas, libros, artículos publicados en revistas, repositorios digitales, entre otras, que contenían información referente a la temática planteada.

3.5.1. Procedimiento de recolección de la información

Para iniciar con la investigación planteada se solicitó una autorización formal a la Dirección Ejecutiva de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitaria – Agrocalidad; quien respondió el pedido de manera afirmativa (Anexos 1 y 2). Tras la obtención de la autorización de la Máxima Autoridad, se procedió a socializar mediante sistema de gestión documental Quipux, a los Coordinadores Generales y Directores de Área, el estudio que se pretendía realizar, con la finalidad que puedan planificar sus actividades con cada equipo de trabajo, y así no afectar con el normal desarrollo de la Agencia (Anexo 3).

Los instrumentos cuantitativos (Anexo 4), tanto la Escala de liderazgo competente (Moreno, 2018) y la Escala de satisfacción y frustración de las necesidades psicológicas básicas (Chen et al., 2015), fueron cargadas en un sistema informático, propiedad de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, denominado, sistema GUIA. Mismos, que fueron cargados a los 235 perfiles de los colaboradores, de los cuales, 197 completaron los cuestionarios.

Previa a la aplicación de los instrumentos cuantitativos, la Dirección General de Administración de Recursos Humanos de la Agencia de Regulación y Control Fito Zoonosanitario, remitió un correo electrónico institucional a todos los participantes de la investigación, con la finalidad de generar expectativa en los colaboradores (Anexo 5), en referencia a su participación,

y a su vez se invitó a una reunión virtual, en la cual, se dio a conocer los por menores de la investigación planteada.

Las reuniones fueron realizadas con cada área administrativa y técnica; en las cuales, se explicó de manera detallada los puntos centrales de la investigación planteada, posterior a ello, se solicitó a los participantes, ingresar al módulo de evaluación cargado en el Sistema GUIA. Sin embargo, algunos de los participantes invitados a ser parte de la investigación, no se encontraron registrados en dicho sistema, por consiguiente, se procedió a solicitar a la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación, su pronto registro.

Como requisito indispensable, previo a la aplicación de los cuestionarios, los participantes debieron aceptar el consentimiento informado (Anexo 6), cargado en el mencionado sistema. En el consentimiento informado se dio a conocer los objetivos de la investigación, la confidencialidad de los datos, la participación voluntaria y los beneficios. Se respondieron algunas inquietudes de los colaboradores, las cuales en su mayoría estaban relacionadas al tiempo que duraba resolver los instrumentos, la obligatoriedad o no de hacerlos, el anonimato en la aplicación de los instrumentos cuantitativos, y si los resultados iban a repercutir en el desempeño de sus jefes inmediatos. Estos cuestionamientos fueron despejados a la brevedad posible con la presentación digital por parte del investigador. Posterior a ello, y una vez que se aclaró que la aplicación de los cuestionarios era totalmente voluntaria, se procedió con la aplicación de los instrumentos, respetando la decisión de las personas que no desearon resolver los mismos. Para la aplicación de los dos cuestionarios se estableció un tiempo máximo de 40 minutos, con la finalidad de prever cualquier falla en el sistema informático institucional utilizado para la cumplir con la actividad. Sin embargo, la mayoría de los servidores tardaron alrededor de 20 minutos en solucionar los cuestionarios.

3.6. Procesamiento y análisis de datos

3.6.1. Participantes

Los cuestionarios planteados para realizar la presente investigación, fueron aplicados por un total de 197 servidores públicos, de los cuales, 92 fueron hombres, equivalente al 46,7% y 105 mujeres correspondiente a un 53,2%. El rango de edad de los participantes osciló entre los 25 y 60 años de edad. Los participantes debían cumplir con el requisito de poseer un título de tercer nivel académico. En el caso de los líderes, debían estar en el cargo al menos dos meses.

3.6.2. Análisis de datos

Los datos obtenidos tras la aplicación de la Escala de liderazgo competente y Escala de Satisfacción de las necesidades psicológicas básicas mediante el empleo del Sistema GUIA, fueron codificados, acorde a lo requerido por el programa estadístico, Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Lo primero en realizarse fue la transcripción de los datos, seguido de la verificación de la escala de Likert en las respuestas generadas por los participantes, es decir, se determinó que la contestación generada se encuentre entre los rangos de 1 al 5 en las dos escalas aplicadas. Además, se verificó que no existan valores en blanco, que puedan interferir con el análisis de la data. Respecto al análisis de los resultados, tras la aplicación de la Escala de Satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, se separó los ítems de acuerdo a las sub escalas que la herramienta presenta: autonomía, competencia y relación.

Posterior a esto, se realizó el cálculo correspondiente para determinar la confiabilidad de las escalas estudiadas, mediante el cálculo de Alfa de Cronbach a las cuatro escalas: liderazgo

competente, satisfacción autonomía, satisfacción competencia y satisfacción relación. El Alfa de Cronbach es utilizado para determinar la confiabilidad de la consistencia interna de una escala estudiada, es decir, establece el grado en que los distintos ítems miden el mismo constructo. El valor mínimo que debe tener este componente es de 0.70, bajo este valor se determina que la consistencia interna de la escala sería baja (Celina Oviedo y Campo Arias 2005).

CAPITULO IV

4. Resultados

Como se expuso en el capítulo anterior, las escalas fueron analizadas para determinar su nivel de confiabilidad, para lo cual, se utilizó el Alfa de Cronbach, generando resultados con una consistencia interna superior a los 0.70. En la escala de satisfacción de la autonomía, el resultado fue de $\alpha = 0.91$; la escala de competencia, obtuvo un $\alpha = 0.92$; la escala relación alcanzó $\alpha = 0.92$; y la escala correspondiente al liderazgo competente, presentó un $\alpha = 0.97$. Por lo expuesto, se concluye que los resultados presentados son altamente confiables, ya que al estar entre el 0.70 y 0.90, muestran tener una buena consistencia interna (Celina Oviedo y Campo Arias 2005).

Tabla 1. Confiabilidad de variables

<i>Escalas</i>	<i>Nro.items</i>	<i>Alfa</i>
<i>Autonomía</i>	8	0.91
<i>Competencia</i>	8	0.92
<i>Relación</i>	8	0.92
<i>E4</i>	4	0.97
<i>N = 197</i>		

A continuación, se observa el cuadro de resultados presentados, producto del análisis correlacional realizado a las escalas de satisfacción de autonomía, satisfacción competencia, satisfacción relación y liderazgo competente. Para realizar el contraste de la hipótesis se realizó un análisis correlacional entre las escalas antes expuestas. Se pudo determinar que todas las correlaciones presentadas son significativas, debido a que el margen de error presentado corresponde al 1%. Se ha encontrado una correlación positiva ($0,432p<0,01$) entre la variable de liderazgo LMX y la satisfacción de autonomía. De la misma manera, se evidencia la existencia de una correlación positiva ($0,421p<0,01$) entre la variable de liderazgo LMX y la satisfacción relación. Finalmente, se aprecia la correlación positiva entre la variable de liderazgo LMX y la satisfacción competencia ($0,421<0,01$).

Tabla 2. Correlaciones entre variables

<i>Variables</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>1. Liderazgo competente</i>	<i>1</i>			
<i>2. Satisfacción autonomía</i>	<i>,432**</i>	<i>1</i>		
<i>3. Satisfacción competencia</i>	<i>,333**</i>	<i>,777**</i>	<i>1</i>	
<i>4. Satisfacción relación</i>	<i>,421**</i>	<i>,784**</i>	<i>,728**</i>	<i>1</i>

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

N = 197

4.1. Contraste de la hipótesis

Como se puede apreciar en la tabla 2, se observa que la variable liderazgo competente, mantiene una correlación positiva con las variables de satisfacción, que es lo que se planteó en la hipótesis. Por lo tanto, se determina que el liderazgo competente guarda la correlación más alta con la satisfacción de la autonomía ($0,432p<0,01$), y en menor medida con la variable de satisfacción con la competencia ($0,421<0,01$), lo cual sugiere, que un líder que mantiene una relación positiva con el equipo, hace que sus colaboradores perciban autonomía para desarrollar su trabajo. Es decir, los seguidores generan mayor confianza para dar un valor agregado a sus actividades, brindan por sí solos, aportaciones creativas para cumplir con los objetivos del equipo y resolver los problemas que se puedan presentar. En un nivel muy similar, se aprecia la satisfacción de la relación, lo cual tiene sentido conceptual, debido a que cuando existe un buen nivel LMX, significa que se presenta en la relación líder-miembro un buen nivel de confianza y consecuentemente esto favorece la necesidad de satisfacción de las personas. Finalmente, en menor medida, pero con una magnitud considerable y significativa se encuentra la satisfacción de la competencia, lo cual sugiere que un líder LMX, hace que la gente se sienta eficaz en su trabajo.

4.2. Discusión

El estudio logró identificar la existencia de una correlación positiva entre las variables analizadas, liderazgo competente, satisfacción de autonomía, satisfacción de la competencia y satisfacción de la relación. La correlación más alta fue la presentada entre liderazgo competente y la satisfacción de la autonomía, lo que puede sugerir en base a la teoría que, el líder además de dirigir a su equipo de trabajo, cumple con las funciones de inspirar y generar confianza entre sus

seguidores, con la finalidad que actúen de manera autónoma (Dansereau y Graen Haga 1975, citado en García Solarte, 2015).

De igual manera, la satisfacción de relación y la satisfacción de competencia, muestran un alto nivel de correlación, lo que podría significar que la mayor parte de su equipo de trabajo y el líder tienen relaciones de alta calidad y, por ende, se encuentren en el endogrupo, lo que permitiría que los seguidores realicen actividades más allá por lo que fueron contratados y alcancen una satisfacción laboral (Bass, 1990, citado en Salgado et al., 2002).

Por otro lado, un factor fundamental que permitió comprobar la hipótesis del estudio, se pudo deber a que los equipos de trabajo, tanto líderes como seguidores, tienen varios meses de trabajo en conjunto, lo que podría significar que ya superaron la fase de extraño, fase de conocimiento, y fase de socio, planteadas por Graen y Uhl-Bien (1991, citado en Northouse, 2002). Es decir, son grupos de trabajo consolidados, caracterizados por tener autonomía para realizar su trabajo, en base a sus competencias y que mantienen una satisfacción de relación elevada.

Finalmente, sería recomendable que el presente estudio tenga una segunda fase, que cubra un mayor número de servidores en territorio, lo cual permitirá que la Dirección de Administración de Recursos Humanos, pueda realizar un plan de acción un tanto más específico.

CAPITULO V

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

La investigación realizada se centró en determinar la existencia de una relación positiva entre liderazgo LMX y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas. Tras la aplicación de los instrumentos y el análisis de los resultados, se pudo evidenciar que efectivamente existe una

relación positiva entre las dos variables expuestas. Por lo que se puede concluir que los servidores públicos de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario – Agrocalidad, que participaron en la investigación, manifiestan tener una relación de alta calidad con su jefe inmediato, lo que conlleva a su vez en generar autonomía en los integrantes del equipo para realizar su trabajo.

Existe gran variedad de bibliografía relacionada al tema investigado, sin embargo, en su mayoría responden a estudios realizados con personal militar, estudiantes de nivel secundario y de tercer nivel, y finalmente relacionados a competencias deportivas.

La aplicación de los instrumentos de “Escala de liderazgo competente” y la “Escala de satisfacción y frustración de necesidades psicológicas básicas”, fueron aplicadas mediante un sistema informático institucional, lo cual permitió que pese a las limitaciones por la situación de pandemia a causa del covid 19, el 92,25% de la población total, participe. Además, se pudo constatar el interés mostrado por la alta dirección, al haber autorizado y brindado las facilidades para utilizar herramientas informáticas institucionales, y el talento humano.

El resultado presentado en la satisfacción de la relación fue alto, lo que tiene congruencia conceptual, debido a que, si el nivel de liderazgo LMX es bueno, esto se verá reflejado en una relación líder- miembro satisfactoria.

Por consiguiente, el rol que tiene el líder en la organización es crucial para lograr su desarrollo y el cumplimiento de los objetivos institucionales, ya que al poseer un alto nivel de liderazgo LMX, incentiva a que el colaborador mejore su desempeño laboral y satisfaga las necesidades psicológicas básicas.

Los resultados presentados de la aplicación de la “Escala de satisfacción y frustración de necesidades psicológicas básicas”, demostraron que los factores que mide el test, satisfacción de

autonomía, satisfacción de relación y satisfacción de la competencia, obtuvieron correlaciones significativas, es decir que el margen de error fue del 1%. La correlación más alta fue la presentada entre la satisfacción de autonomía y la satisfacción de la relación (0,784 $p < 0,01$).

El contraste realizado a la hipótesis, evidenció la correlación positiva entre las variables de liderazgo competente y las variables de satisfacción analizadas (autonomía, relación y competencia). Destacando una alta relación entre el liderazgo competente y la satisfacción de autonomía que fue del 0,432 $p < 0,01$.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda que, con base en los resultados alcanzados en la presente investigación, la Dirección General de Administración de Recursos Humanos, realice actividades que contribuyan a potenciar el liderazgo LMX, debido a que va a desarrollar en los servidores públicos, autonomía para realizar sus actividades, entregando un valor agregado.

Una estrategia que permite generar autonomía radica en definir objetivos claros y medibles para que los servidores de la Institución los puedan alcanzar. Para ello, la Dirección General de Administración de Recursos Humanos, en conjunto con la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica debe realizar retroalimentaciones periódicas a los proyectos institucionales, que son cargados anualmente en el aplicativo de GPR (Gobierno por resultados).

Una estrategia que impulsa la autonomía y a su vez satisface la necesidad de relación de los servidores, radica en otorgar la libertad a los equipos de trabajo para que propongan su propio plan de acción, encaminados al lograr los objetivos. Cabe señalar, que las propuestas realizadas por los servidores deberán contar con la orientación y seguimiento de su líder.

De ser posible, la organización debe dar la libertad para que los colaboradores elijan de forma autónoma, el subproceso en el cual desean laborar, siempre que esta decisión, este acorde a las competencias y objetivos organizacionales. Además, que el servidor público deberá cumplir con el perfil del puesto ligado a cada subproceso.

Se recomienda que la Institución continúe formando equipos multidisciplinarios para trabajar en proyectos institucionales. Un ejemplo de aquello es el programa de “Formador de formadores” implementado por la Dirección General de Recursos Humanos, el cual cuenta con servidores a nivel nacional y con distintas profesiones.

Es indispensable, que la Institución a través de Dirección de Administración de Recursos Humanos, brinde la apertura necesaria para que los servidores, puedan desarrollar este tipo de investigaciones, para que sean materia prima en la elaboración de programas de desarrollo organizacional.

Sería pertinente realizar estudios similares en otras organizaciones públicas, que permitan conocer el contraste y similitud, que se puedan presentar al comprobar la hipótesis y validar el constructo. También sería interesante proponer dentro de la Institución realizar un estudio que permita conocer, cuales son aquellas variables que permiten satisfacer las necesidades psicológicas básicas de los colaboradores, aparte de la variable de liderazgo LMX.

Para satisfacer la necesidad de relación es indispensable que los equipos de trabajo se reúnan de forma periódica bajo la consigna de tratar temas diferentes a su entorno laboral, este tipo de relaciones podría fortalecer y aumentar el endogrupo.

5.3. Limitaciones

El estudio tuvo ciertas limitaciones en cuanto a la aplicación de las herramientas cuantitativas, debido a que, al ser una Institución, tiene una estructura vertical, en la cual para realizar una actividad se debe socializar y solicitar autorización de manera burocrática y jerarquizada. Esto, con la finalidad de acordar tiempos específicos, para que los servidores puedan completar con la actividad.

Para determinar la población se realizó un censo al personal, considerando solo al personal que cumpla con los siguientes criterios: los Coordinadores y Directores de área debían estar al frente de sus equipos de trabajo por al menos dos meses al momento de aplicar los instrumentos de medición, y los seguidores debían tener estudios de tercer nivel para ser parte de la investigación. Por lo tanto, la población total que cumplió con lo requerido correspondió al 83,6%, del total de servidores que laboran en planta central de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitaria.

6. Referencias

Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario-AGROCALIDAD. (18 de Septiembre de 2016). Estatuto Orgánico por procesos Agrocalidad. Quito, Pichincha, Ecuador: Lexis.

Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario-AGROCALIDAD. (2019).

<http://www.agrocalidad.gob.ec>. Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/politica-de-calidad/>

Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario-AGROCALIDAD. (2019).

<https://www.agrocalidad.gob.ec>. Obtenido de <https://www.agrocalidad.gob.ec/mision-vision/>

Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario-AGROCALIDAD. (2019).

<https://www.agrocalidad.gob.ec>. Obtenido de <https://www.agrocalidad.gob.ec/objetivos-estrategicos/>

Agropecuaria, L. O. (3 de Julio de 2017). *Lexis*. Obtenido de

<http://lexis.puce.elogim.com/Webtools/LexisFinder/ImageVisualizer/ImageVisualizer.aspx?id=3549935E87F9AE23C3C458DB3280EA516CB86862&type=RO&pagenum=1>

Araya , L., & Pedreros, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación la mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales, Universidad de Costa Rica*, 45-61.

Balaguer, I., Castillo, I., & Duda, J. (2008). Apoyo a la autonomía, satisfacción de las necesidades, motivación y bienestar en deportistas de competición: un análisis de la teoría de la autodeterminación. *Revista de Psicología del Deporte*, 123-139.

- Cabezas , C., & Ramos, M. (2012). Estudio exploratorio de factores motivacionales internos y externos, y su relación con el desempeño docente en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. *Revista II PSI*, 47 - 59.
- Camarena, J. L. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Oikos Polis, Revista latinoamericana de Ciencias Económicas y Sociales*, 135-174.
- Castro, A. (2008). Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor (LMX–intercambio líder/seguidor) y satisfacción. *Anuario de Psicología*, 333-350.
- Celina Oviedo, H., & Campo Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 572-580. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf>
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E., Van der Kaap-Deeder, J., . . . Verstuyf, L. (2015). Basic psychological need satisfaction need frustration and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion. Motivation and Emotion*, 39(2), 216-236.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México DF: McGrawHill.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2009). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista chilena de ingeniería*, 15-25.
- Curina, C., & Grassi, M. (2016). *El arte de dirigir*. Barcelona: De Vecchi.

- Deci, E., Ryan, R., & Olafsen, A. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 19-43.
- Durán, E., & Puyol, L. (2013). Escala Atribución de Motivación de Logro General (EAML-G): Adaptación y análisis de sus propiedades psicométricas. *Estudios Pedagógicos*, 83-97.
- Elizalde, A., Martí, M., & Martínez, F. (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el enfoque centrado en la persona. *Polis*, 1-23.
- Escandon Barbosaa, D. M., & Hurtado Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas. *Estudios gerenciales*, 137-145.
- Ferrell, O., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2017). *Ética en los negocios: Casos y toma de decisiones*. México DF: Cengage.
- García Martínez, R. (2017). *Cómo investigar en ciencias sociales: manual para elaborar informes de investigación*. México: Trillas.
- García, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes del CENES*, 155-184.
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 60-79.
- González Cutre, D., Sierra, A., Montero Carretero, C., Cervelló, E., Esteve Salar, J., & Alonso Álvarez, J. (2015). Evaluación de las propiedades psicométricas de la escala de. *Terapia Psicológica*, 81-92.
- Groppa, O. (2005). Las necesidades humanas y su determinación. *Erasmus*, 1-16.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México DF: Cengage Learning Editores.

- Isaza-Zapata. (2016). Un acercamiento a la comprensión del perfil de la Inteliencia Emocional. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 331-345.
- Jiménez, M., & Cruz, F. (2011). Experiencias de flujo y rendimiento escolar en adolescentes. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*, 97-118.
- Lapo, M., & Jácome, M. (2015). El liderazgo y su evolución histórica. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 11-16.
- Manfred, M.-N., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (2010). *Desarrollo a escala humana, opciones para el futuro*. Madrid: Biblioteca CF+S.
- Marulanda, F., Montoya , I., & Vélez, J. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento y gestión*, 206-238.
- Mcculey, C., & Fick-Cooper, L. (2018). *Dirección, alineamiento, compromiso: Mejora de los resultados a través del liderazgo*. First.
- Moreno , J. (2018). *Consecuencias de la supervisión abusiva en la organizaciones*. Obtenido de Universidad Católica del Perú: www.pucp.edu.pe
- Moreno, J., & Martínez, A. (2006). Importancia de la teoría de la autodeterminación en las prácticas físico-deportiva: fundamentos e implicaciones prácticas . *Cuadernos de psicología del deporte*, 39.54.
- Nader, M., & Castro, A. (2010). Teorías implícitas del liderazgo, LMX y bienestar laboral. *Revista de Psicología*, 227-258.
- Naranjo, M. L. (2009). Motivación: perpectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 153-170.
- Northhouse, P. (2016). *Leadership*. Los Angeles: SAGE.

- Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2008). Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 651-657.
- Pizarro, J., Fredes, D., Inostroza, C., & Torreblanca, E. (2019). Motivación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 843-859.
- Pizzete, M., & Birck, E. (2019). Liderazgo y gestión de las personas hoy en día. *Núcleo Do Conhecimento*, 69-77.
- Puig, M., Sabater, P., & Rodríguez, N. (2012). Necesidades humanas: evolución del concepto según la perspectiva social. *Aposta*, 1-12.
- Reeve, J. (2009). *Motivación y emoción*. Mexico DF: McGrawHill.
- Registro Oficial 479. (2 de Diciembre de 2008). *Lexis*.
- Ruiz, J., & Martínez, M. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Bogota: EDUFORMA.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychological Association*, 68-78.
- Sabucedo, J., & Morales, J. (2015). *Psicología Social*. Madrid: Panamericana.
- Salas, C., & Garzón, M. (2013). La noción de calidad de vida y su medición. *CES Salud Pública*, 36-46.
- Salgado, E., Molina, C., Orjuela, R., & Pérez, C. (2002). ¿Tiene algún efecto “la rosca”? Efectos del liderazgo intercambio líder-miembro en la organización. *Revista Latinoamericana de Administración*, 27-50.

Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México DF: Prentice-Hall Hispanoamérica S.A.

Stover, J., Bruno, F., Uriel, F., & Fernández Liporace, M. (2017). Teoría de la Autodeterminación: una revisión teórica. *Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 105-115.

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2015). *Administración estratégica*. Mexico DF: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.

Tordera, N., González-Roma , V., Peiro, J., & Ramos , J. (2005). La calidad del intercambio líder-miembro (LMX) y la satisfacción laboral: un análisis de sus relaciones recíprocas. *Revista de Psicología de la Salud*, 123-143.

Tordera, N., Peiro, J., Ramos, J., & González-Romá, V. (2007). La calidad del intercambio líder-miembro (LMX) y el clima psicológico: un análisis longitudinal de sus relaciones recíprocas. *Psicología*, 59-81.

Tristán, J., Vergara Torres, A., Vanegas-Farfano, M., Espino-Verdugo, F., Medina Corrales , M., & Tomás, I. (2019). Presentación de las tareas proporcionado por el profesor, necesidades psicológicas y vitalidad subjetiva en alumnos de educación física. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 190-204.

Uhl-Bien, M., & Graen, G. (1995). Enfoque del liderazgo basado en relaciones: desarrollo de la teoría del liderazgo del intercambio líder-miembro (LMX) durante 25 años. *Liderazgo trimestral* , 219-247.

7. Anexos

Anexo 1. Solicitud de realizar investigación dirigida a la Máxima autoridad

AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL FITO Y ZOOSANITARIO

Memorando Nro. AGR-AGROCALIDAD/DARH-2020-000705-M

Quito, D.M., 07 de octubre de 2020

PARA: Sr. Ing. Patricio Almeida Granja
Director Ejecutivo

ASUNTO: Solicitud para realizar investigación académica, previa obtención de titulación de estudios de postgrado

De mi consideración:

Pongo en su conocimiento que me encuentro cursando una maestría en Psicología, mención en comportamiento humano y desarrollo organizacional, en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Al momento, estoy desarrollando el proyecto de investigación previo a la obtención del título de postgrado.

Por lo expuesto, solicito muy gentilmente, me autorice desarrollar una investigación de tipo académica. El tema de investigación propuesto es la "Relación entre liderazgo LMX y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas en la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario - AGROCALIDAD Planta Central en el año 2020".

El trabajo de titulación planteado, es una investigación de tipo no experimental, el cual en su parte cuantitativa se realizará un estudio transeccional de correlaciones, el cual permitirá establecer la relación que existe entre, el liderazgo LMX y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas. Para el desarrollo de la investigación será necesaria la participación de los Coordinadores Generales, Directores de Área y servidores que laboran en Planta Central, quienes deberán completar dos instrumentos de tipo cuantitativo.

De antemano, le agradezco su atención prestada.

Atentamente,

Documento firmado electrónicamente

Psic. Ind. Luis Israel Armas Charro
ANALISTA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO 2

Copia:
Sra. Ing. Gissel Alexandra Roa Sumba
Directora General de Administración de Recursos Humanos

Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, S.A.
Calleja principal 1170110 - Quito - Ecuador
Teléfono: 001-2 25 21 882 - www.agrocalidad.gub.ec



Documento firmado electrónicamente por el autor

1/2

Anexo 2. Respuesta a solicitud de autorización para realizar la investigación

AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL FITO Y ZOOSANITARIO

Hoja de Ruta

Fecha y hora generación: 2021-04-20 17:33:59 (GMT-5)

Generado por: Luis Israel Armas Charro

Información del Documento			
No. Documento:	AGR-AGROCALIDAD/DN/RI-2020-000781-M	Doc. Referencia:	--
De:	Sra. Ing. Gisela Alejandra Ron Sando, Directora General de Administración de Recursos Humanos, Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario - AGROCALIDAD	Para:	Sr. Ing. Patricia Almeida Grajeda, Director Ejecutivo, Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario - AGROCALIDAD
Asunto:	RESPUESTA SOLICITUD DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA PSIC. ISRAEL ARMAS	Descripción Anexos:	--
Fecha Documento:	2020-11-19 (GMT-5)	Fecha Registro:	2020-11-19 (GMT-5)

Ruta del documento						
Área	De	Fecha/Hora	Acción	Para	No. Dias	Comentarios
AGROCALIDAD - DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Luis Israel Armas Charro (AGRI)	2021-02-05 08:28:38 (GMT-5)	Archivar		76	
AGROCALIDAD - DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Gisela Alejandra Ron Sando (AGRI)	2020-11-19 14:55:49 (GMT-5)	Revisar	Luis Israel Armas Charro (AGRI)	0	Inv. para la concurrencia y ejecución de investigación.
AGROCALIDAD - DIRECCIÓN EJECUTIVA	Patricia Almeida Grajeda (AGRI)	2020-11-19 08:50:36 (GMT-5)	Revisar	Gisela Alejandra Ron Sando (AGRI)	0	Aprobado
AGROCALIDAD - DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Gisela Alejandra Ron Sando (AGRI)	2020-11-19 09:47:24 (GMT-5)	Envío Electrónico del Documento		0	
AGROCALIDAD - DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Gisela Alejandra Ron Sando (AGRI)	2020-11-19 09:47:24 (GMT-5)	Firma Digital de Documento		0	Documento Firmado Electrónicamente
AGROCALIDAD - DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Gisela Alejandra Ron Sando (AGRI)	2020-11-19 09:46:23 (GMT-5)	Registro	Patricia Almeida Grajeda (AGRI)	0	

Anexo 3. Socialización al Nivel jerárquico superior sobre la investigación

AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL FITO Y ZOOSANITARIO

Memorando Nro. AGR-AGROCALIDAD/DARH-2021-000037-M

Quito, D.M., 20 de enero de 2021

PARA: Sra. Dra. Ana Victoria Vintimilla Arizaga
Directora General Administrativa Financiera

Srta. Ing. Carla Rebeca Moreno Valarezo
Coordinadora General de Laboratorios

Sr. Ing. Christian Antonio Zambrano Pesantez
Coordinador General de Sanidad Animal

Sra. Ing. Elba Elizabeth Encalada Elizalde
Directora de Tecnologías de la Información y Comunicación

Srta. Mgs. Génova Andrea Galeano Cadena
Directora General de Planificación y Gestión Estratégica

Sra. Ing. Gissel Alexandra Ron Sumba
Directora General de Administración de Recursos Humanos

Sr. Dr. José Ignacio Moreno Álava
Director General de Asesoría Jurídica

Srta. Lcda. Liliana Patricia Calderón Toaquiza
Directora General de Comunicación Social

Sra. Ing. Mónica Andrea Gallo Lara
Coordinadora General de Sanidad Vegetal

Sr. Lcdo. Patricio Xavier Palacios Morillo
Director General de Gestión Documental y Archivo

Sr. Ing. Daniel Alejandro Suarez Tipan
Coordinador General de Registros de Insumos Agropecuarios

Sr. Mgs. Rommel Aníbal Betancourt Herrera
Coordinador General de Inocuidad de Alimentos

ASUNTO: INVESTIGACIÓN SOBRE LA RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO LMX
Y LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES PSICOLÓGICAS
BÁSICAS



Memorando Nro. AGR-AGROCALIDAD/DARH-2021-000037-M

Quito, D.M., 20 de enero de 2021

De mi consideración:

La Dirección General de Administración de Recursos Humanos se encuentra realizando una investigación, debidamente autorizada por la máxima autoridad, sobre la *"Relación entre liderazgo LMX (liderazgo competente) y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas en la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario - AGROCALIDAD Planta Central en el año 2021"*, el cual adicionalmente permitirá conocer, en el contexto actual de teletrabajo, el nivel de autonomía, relación y competencia que los servidores perciben al laborar en la Institución.

Por lo expuesto, solicito de manera cordial, comunicar a su equipo de trabajo que conforma su Coordinación o Dirección, unirse al siguiente enlace, acorde al horario que se muestra a continuación:

Enlace de reunión:

<https://us02web.zoom.us/j/88660087079?pwd=SlY1bFFlZ2c4UjJVeTZ5MTc5bG5Ydz09>





Memorando Nro. AGR-AGROCALIDAD/DARH-2021-000037-M

Quito, D.M., 20 de enero de 2021

Dirección	Fecha	Hora
COORDINACIÓN GENERAL DE INOCUIDAD DE ALIMENTOS	21/1/2021	9:30
COORDINACIÓN GENERAL DE LABORATORIOS	21/1/2021	10:00
COORDINACIÓN GENERAL DE REGISTROS DE INSUMOS AGROPECUARIOS	21/1/2021	10:30
COORDINACIÓN GENERAL DE SANIDAD ANIMAL	21/1/2021	11:00
COORDINACIÓN GENERAL DE SANIDAD VEGETAL	21/1/2021	11:30
DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA	21/1/2021	12:00
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	22/1/2021	9:30
DIRECCIÓN GENERAL DE ASESORIA JURÍDICA	22/1/2021	10:00
DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL	22/1/2021	10:00
DIRECCIÓN GENERAL DE GESTIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVO	22/1/2021	10:30
DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA	22/1/2021	11:00
DIRECCIÓN GENERAL DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	22/1/2021	11:30

La reunión tomará un máximo de 20 minutos.

Gracias por su colaboración.

Atentamente,





Memorando Nro. AGR-AGROCALIDAD/DARH-2021-000037-M

Quito, D.M., 20 de enero de 2021

Documento firmado electrónicamente

Ing. Gissel Alexandra Ron Sumba

DIRECTORA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Anexos:

- enero-cronograma_proyecto_investigación.pdf

la



Firmado electrónicamente por:
**GISSEL
ALEXANDRA RON
SUMBA**

Dirección: Av. Eloy Alfaro FDO-350 y Av. Amazonas
Código postal: 170518 / Quito Ecuador

Teléfono: 593 2 399 8390 | www.agrocalidad.gob.ec



**sembramos
Futuro**

Lenin



4/4

Anexo 4. Cuestionarios aplicados

Escala de Liderazgo LMX y Escala de satisfacción y frustración de las necesidades psicológicas básicas

Los siguientes cuestionarios están relacionados a la investigación sobre liderazgo LMX y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas. Por favor, lea detenidamente los enunciados y responda con total sinceridad. Todos los datos que usted ingrese son totalmente ANÓNIMOS.

Escala de liderazgo competente

Por favor señale su nivel de aceptación respecto a las siguientes afirmaciones referentes a su jefe inmediato de acuerdo a la siguiente escala:

1. Totalmente desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Mediano acuerdo	4. De acuerdo	5. Total acuerdo
-------------------------------------	-----------------------------	-------------------------------	----------------------	-----------------------------

Mi jefe...

1. Es una persona competente	1	2	3	4	5
2. La gestión que está llevando a cabo es efectiva	1	2	3	4	5
3. Se desempeña muy bien en su cargo o rol	1	2	3	4	5
4. Ha logrado resultados importantes	1	2	3	4	5

Escala de satisfacción y frustración de las necesidades psicológicas básicas

A. Las siguientes preguntas indagan sobre cómo se siente usted en su trabajo actual en diversos aspectos. Por favor, lea cada una de las siguientes afirmaciones y califique con esta escala.

1	2	3	4	5
Total desacuerdo	En desacuerdo	Mediano acuerdo	De acuerdo	Total acuerdo

1. Siento que tengo la libertad y la posibilidad de elegir las cosas en las que trabajo	1 2 3 4 5
2. Considero que la mayoría de las cosas que hago en mi trabajo, las hago de manera voluntaria y no porque me obligan	1 2 3 4 5
3. Siento que en mi trabajo le importo a las personas que me importan	1 2 3 4 5
4. Me siento incluido y aceptado en el grupo de trabajo al que pertenezco	1 2 3 4 5
5. Siento que puedo hacer las cosas bien en mi trabajo	1 2 3 4 5
6. Cuando trabajo me siento seguro de las cosas que hago	1 2 3 4 5
7. Las decisiones que tomo en mi trabajo reflejan lo que realmente quiero hacer	1 2 3 4 5
8. En mi trabajo hago lo que realmente quiero hacer sin sentirme forzado u obligado	1 2 3 4 5
9. En mi trabajo me siento bien con las personas que se preocupan por mí y por las cuales yo me preocupo	1 2 3 4 5
10. En mi trabajo siento que las personas que son importantes para mí, son amigables y acogedoras conmigo	1 2 3 4 5
11. Me siento capaz en lo que hago	1 2 3 4 5
12. Me siento contento con mis actuaciones en el trabajo	1 2 3 4 5

13. En mi trabajo siento que mis elecciones y decisiones expresan realmente quién soy yo	1 2 3 4 5
14. Hago muchas cosas en mi trabajo por mi iniciativa y no porque me estén obligando o presionando	1 2 3 4 5
15. En mi trabajo me siento cercano y en sintonía con otras personas que son importantes para mí	1 2 3 4 5
16. Tengo la impresión de que le agrado a la gente con la que paso el tiempo en mi trabajo	1 2 3 4 5
17. Siento que soy capaz de alcanzar mis metas	1 2 3 4 5
18. Me siento seguro de mis habilidades	1 2 3 4 5
19. Siento que estoy haciendo lo que realmente me interesa	1 2 3 4 5
20. Mis actividades diarias las hago principalmente porque quiero, no porque me obliguen	1 2 3 4 5
21. Experimento una sensación de acogida y calidez cuando estoy con las personas con las que paso tiempo en el trabajo	1 2 3 4 5
22. Siento que las relaciones interpersonales que tengo en mi trabajo son profundas	1 2 3 4 5
23. Siento que puedo cumplir con éxito tareas difíciles	1 2 3 4 5
24. Me siento confiado y seguro por los aciertos que he tenido en mi trabajo	1 2 3 4 5

Anexo 5. Arte enviado por correo electrónico a servidores de planta central

Infórmate **AGRO**



DIRECCIÓN GENERAL **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS** **HUMANOS**

Informa:

El próximo 21 y 22 de enero del 2021, servidores de Planta Central, mediante plataforma digital Zoom y Sistema GUIA, aplicarán una evaluación, en marco de una investigación relacionada al liderazgo y las necesidades psicológicas básicas.

Por favor, colaboremos con la actividad, en el **horario establecido** (adjunto).

AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL FITO Y ZOOSANITARIO



sembramos
Futuro

Lenin



Anexo 6. Consentimiento informado

Consentimiento informado para la investigación sobre la “Relación entre liderazgo LMX y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas en la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario-AGROCALIDAD Planta Central en el año 2020”

El presente documento tiene como propósito solicitar su autorización para ser partícipe de una investigación académica dirigida por el Psic. Luis Israel Armas Charro, con CC. 1720074432, maestrante de la facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, quien desarrollará un estudio previo su titulación, relacionada al liderazgo LMX y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas. A continuación, se da a conocer el proceso que seguirá la investigación.

1. Información sobre la investigación

Los participantes resolverán dos cuestionarios, el primero, está relacionado a evaluar el liderazgo del jefe inmediato, para lo cual, resolverán la “Escala de liderazgo competente”, en cuanto que, para el estudio del nivel de satisfacción de necesidades psicológicas básicas, se aplicará la “Escala de satisfacción y frustración de necesidades psicológicas básicas”.

Título de la investigación

“Relación entre liderazgo LMX y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas en la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario-AGROCALIDAD Planta Central en el año 2020”.

¿Qué se propone en este estudio?

Investigar la relación que existe entre liderazgo LMX y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas

¿Cuál es el objetivo de este estudio?

Identificar la relación que existe entre liderazgo LMX y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas.

Aplicar test de “Escala de liderazgo competente” a los servidores de Planta Central de la Institución.

Evaluar la satisfacción de necesidades psicológicas, mediante la “Escala de satisfacción y frustración de necesidades psicológicas básicas” (BPNSFS).

¿Cuál es la importancia del estudio?

En la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, no se ha desarrollado un tipo de investigación relacionado a evaluar el liderazgo LMX y a la identificación de las necesidades psicológicas básicas de los servidores, por ende, tampoco se ha establecido su relación. La información que proporcione el estudio, podrá ser de utilidad para futuros proyectos o estudios en la agencia.

¿Cuáles son los posibles riesgos?

La investigación no implica ningún riesgo psicológico o físico para los participantes. Por tratarse de una investigación de tipo académica no se realizará retroalimentación a los Coordinadores y Directores. Cabe mencionar que la presente investigación no repercute o tiene relación alguna con la evaluación de clima laboral.

¿Cuáles son los beneficios?

La Institución será la beneficiada de realizar este tipo de investigación, al tratarse de un estudio inédito en la organización. Los resultados que se obtengan podrán ser insumos para realizar proyectos de cambio o mejora organizacional.

2. Confidencialidad de los datos

Toda la información generada y la otorgada por los participantes del presente estudio, se utilizará solamente con fines académicos, y será únicamente manejada por la Dirección de Administración de Recursos Humanos de la Institución. La aplicación de la “Escala de liderazgo competente” y la “Escala de satisfacción y frustración de necesidades psicológicas básicas”, serán totalmente anónimos. Los datos obtenidos serán administrados con responsabilidad, acorde a la normativa y legislación ecuatoriana.

3. Declaración de consentimiento

Certifico haber leído el presente documento referente al Consentimiento Informado, haber recibido una explicación sustentada sobre el procedimiento que se va a realizar, y su propósito. Se me ha informado que todos los datos, tanto personales como los generados tras la aplicación de los cuestionarios, serán confidenciales y utilizados únicamente con fines académicos, por el profesional que realiza la investigación.

En virtud de lo expuesto, señale si desea ser parte de esta investigación:

SÍ

NO

Contacto del investigador

Nombre: Israel Armas

Teléfono: 0998329113

Correo: israel.armasc@gmail.com

Quito, 21 de enero del 2021

Nombre:

CI.

Anexo 7. Informe de investigación

Informe de investigación sobre la relación entre liderazgo LMX y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas en la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario- Agrocalidad planta central en el año 2020

Antecedentes

Con Memorando Nro. AGR-AGROCALIDAD/DARH-2020-000705-M, del 07 de octubre del 2020, el Psic. Israel Armas, solicitó al Director Ejecutivo de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, Ing. Patricio Almeida, autorización para realizar una investigación académica en la Institución, previa obtención de su titulación de estudios de postgrado.

Con Memorando Nro. AGR-AGROCALIDAD/DARH-2020-000781-M del 19 de noviembre del 2020, la Dirección General de Administración de Recursos Humanos de la Institución, solicita al Director Ejecutivo de la Institución, la autorización al requerimiento realizado por el Psic. Israel Armas.

En hoja de ruta al Memorando Nro. AGR-AGROCALIDAD/DARH-2020-000781, el Director Ejecutivo autoriza al Psic. Israel Armas realizar la investigación planteada en la Institución.

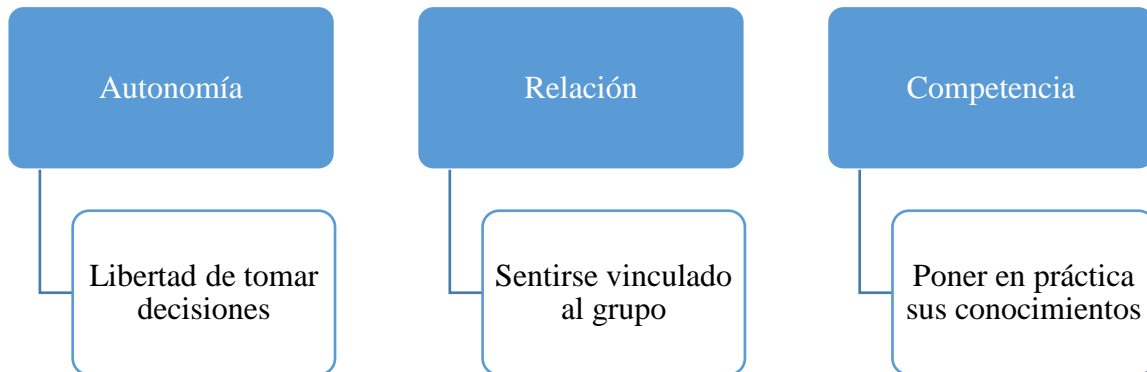
Desarrollo

Descripción de las variables estudiadas

La investigación planteada consistió en determinar la existencia de una relación positiva entre el tipo de Liderazgo LMX y la satisfacción de necesidades básicas. Este tipo de liderazgo se

fundamenta en la interacción que existe entre el líder y sus seguidores; pudiéndose identificar relaciones de alta y baja calidad.

Por otro lado, las necesidades psicológicas básicas son: autonomía, relación y competencia.



Cuestionarios aplicados

Para realizar la investigación los participantes resolvieron dos tipos de cuestionario. El primero fue la “Escala de liderazgo competente”, dirigido a evaluar el liderazgo del jefe inmediato, en cuanto que, para el estudio del nivel de satisfacción de necesidades psicológicas básicas, se aplicó la “Escala de satisfacción y frustración de necesidades psicológicas básicas”. Los dos cuestionarios fueron aplicados mediante el sistema GUIA de uso Institucional.

Participantes

La investigación contó con un elevado porcentaje de participantes, considerando que la misma fue de manera voluntaria. El número total de personas que colaboraron en la investigación fue de 197, todos de planta central.

Resultados

Los resultados alcanzados en la investigación determinaron que existe una relación positiva entre el Liderazgo LMX y la satisfacción de necesidades psicológicas básicas (autonomía, relación y competencia). Lo que significaría que el liderazgo practicado por los Coordinadores y Directores de la Institución, es percibido por la mayoría de los participantes, de manera positiva. los seguidores generan mayor confianza para dar un valor agregado a sus actividades, brindan por sí solos, aportaciones creativas para cumplir con los objetivos del equipo y resolver los problemas que se puedan presentar. En un nivel muy similar, se aprecia la satisfacción de la relación, lo cual tiene sentido conceptual, debido a que cuando existe un buen nivel LMX, significa que se presenta en la relación líder-miembro un buen nivel de confianza y consecuentemente esto favorece la necesidad de satisfacción de las personas. Finalmente, en menor medida, pero con una magnitud considerable y significativa se encuentra la satisfacción de la competencia, lo cual sugiere que un líder LMX, hace que la gente se sienta eficaz en su trabajo.

Conclusiones

Los resultados generados tras el desarrollo de la investigación, precisaron una relación positiva entre el liderazgo LMX y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, lo que concluye con una relación de alta calidad entre líder y seguidores.

Por consiguiente, el rol que tiene el líder en la organización es crucial para lograr su desarrollo y el cumplimiento de los objetivos institucionales, ya que al poseer un alto nivel de liderazgo LMX, incentiva a que el colaborador mejore su desempeño laboral y satisfaga las necesidades psicológicas básicas.

La adecuada difusión de la investigación mediante los canales de comunicación institucionales, permitió que el 92,25% de la población total participante, realice los cuestionarios planteados para la investigación.

Recomendaciones

Se recomienda que los resultados presentados en la investigación realizada, sean compartidos en el Directorio de la Institución, lo que servirá de estímulo para que los líderes de la organización continúen ejerciendo su liderato e incentivando la autonomía hacia su equipo de trabajo.

La Dirección Ejecutiva, en conjunto con la Dirección de Administración de Recursos Humanos, debe incentivar a los diferentes equipos de trabajo que conforman la institución, a realizar investigaciones en base a sus competencias, estas podrían ser de mucha utilidad en los tiempos de austeridad por los cuales está atravesando el sector público.

Para finalizar, se recomienda dar las facilidades necesarias a la Dirección de Administración de Recursos Humanos, para que continúe trabajando en actividades que permitan la satisfacción de necesidades psicológicas básicas, y creando espacios que apuntalen el liderazgo LMX en la Institución.