

Motivación y liderazgo del personal del subsistema de servicios generales en dos hospitales maternos

Motivation and Leadership of General Services Subsystem Personnel in Two Maternal Hospitals

Isolina Sánchez Jacas ¹, Isabel Luisa Brea López ², María Caridad De La Cruz Castro ³, Ivette Matos Fernández ⁴

1. Máster en Atención Primaria de Salud. Especialista de Segundo Grado en Medicina del Trabajo. Profesor Auxiliar y Consultante. Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba. Cuba.
2. Licenciada en Administración y Economía. Policlínico 30 de noviembre. Santiago de Cuba. Santiago de Cuba. Cuba.
3. Especialista de Primer Grado en Medicina General Integral. Unidades Asistenciales del municipio Santiago de Cuba. Santiago de Cuba. Cuba.
4. Licenciada en Terapia Física y Rehabilitación. Policlínico Josue País García. Santiago de Cuba. Cuba.

RESUMEN

Introducción: el liderazgo, está estrechamente unida a la motivación y está demostrado que existe una relación directa entre el liderazgo que ejerce el jefe y la motivación de sus trabajadores.

Objetivo: describir el estado de la motivación y el liderazgo en el personal de Servicios Generales de dos hospitales maternos de la provincia de Santiago de Cuba en octubre de 2013.

Método: se realizó una investigación transversal con las Asistentes y los Jefes de Turnos de Servicios Generales en dos hospitales maternos: Tamara Bunke y Mariana Grajales de la provincia de Santiago de Cuba cuyo universo estuvo constituido por 112 asistentes y 6 jefes de turnos. La

metodología utilizada estuvo dada por una observación dirigida a conocer el desempeño de sus funciones, se utilizó para ello una guía confeccionada por las autoras, una encuesta aplicada a los jefes de turnos, para conocer el nivel de conocimiento de sus funciones y se les aplicó además el test de liderazgo, mientras que el test de motivación se le aplicó a las asistentes; también se realizó una revisión documental de las Normas de procedimientos establecidas por el MINSAP. El dato primario se tabuló a través del Sistema procesador Excel.

Resultados: las variables demográficas estudiadas mostraron el 95,8% de las féminas, el 44,9% entre 21 y 30 años de edad y con el 83,3% el nivel preuniversitario como el más frecuente. El 83,3% de los jefes de turnos no tienen actitud de líder y el 49,2% de las Asistentes Generales, tienen motivación por afiliación.

Conclusiones: la motivación por afiliación es la más frecuente en las Asistentes Generales y conocen sus funciones, mientras que el liderazgo está ausente en la mayoría de los jefes de turnos.

Palabras clave: liderazgo y motivación, motivación en trabajadores de hospitales, clima laboral, clima organizacional.

ABSTRACT

Introduction: the leadership is closely linked to motivation and it is demonstrated that there is a direct relationship between the leadership of the boss and the motivation of the workers.

Objective: to describe the state of motivation and leadership in the General Service staff two maternal hospitals in the province of Santiago de Cuba in October 2013.

Methods: a descriptive investigation was conducted with the assistants and heads of General Services of two maternal hospitals in the province of Santiago de Cuba whose universe consisted of 112 employees and 6 heads of shifts. The methodology used was given by a remark addressed to meet the performance of their functions using a guide compiled by the authors, a survey of the heads of shifts, to determine the level of knowledge of their duties and applied to them. The test of leadership, while the motivation test was applied to the participants; a document revision of the rules of procedure established by the Ministry of Public Health also performed. The primary data was tabulated through Excel processor system.

Results: the demographic variables studied showed 95.8% of females, 42.6% between 21 and 30 years of age and 83.3% in the most common pre-university level. 83.3% of heads of attitude shifts have no leader and 49.2% of General Assistants, are motivated by affiliation.

Conclusions: the motivation for affiliation is the most common in the General Assistants and know their roles, while leadership is absent in most of the heads of shifts.

Keywords: leadership and motivation, motivation in hospital workers, working environment, organizational environment.

INTRODUCCIÓN

Históricamente se relacionan en el ámbito laboral diversas categorías psicológicas que conllevan a un incremento de la productividad, en el caso de las empresas o de una adecuada calidad de los servicios que se prestan a la población y dentro de ellos los relacionados con la salud.

Dentro de estas categorías se encuentra: el clima organizacional, el trabajo en equipo, el liderazgo y la motivación. El primero engloba a los siguientes y es por ello que si desea tener una visión amplia y mucho más completa de la organización, resulta insoslayable acometer el estudio del clima organizacional de forma integral¹.

La palabra motivación proviene del latín *movere* que significa mover. Se define como: "*el conjunto de razones que explican los actos de un individuo*". La motivación es la labor más importante de la dirección, pero a la vez esta es la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

El concepto de motivación, cuando se aplica exclusivamente al entorno laboral se transforma ligeramente ya que no se puede decir que si un trabajador no está motivado no trabajará, trabajará pero su actitud será muy distinta y eso repercutirá en mayor o menor medida sobre su productividad. Existe la motivación intrínseca y la extrínseca; la primera viene de adentro de uno mismo, son las actividades que los individuos hacen, son su propia recompensa. La gente se siente motivada porque ama sinceramente la actividad que están desempeñando; mientras que la extrínseca, la recompensa son factores externos, trabajan para ganar una recompensa (económica u otra) o evitar un castigo".

La motivación tienes tres elementos importantes los cuales interactúan y son independientes: el incentivo, los impulsos y las necesidades. Los estudiosos del tema prestan una atención especial a la pirámide de necesidades diseñada por Abraham H. Maslow. Según este autor, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades y estas en el ser humano están jerarquizadas y escalonadas de forma tal que cuando quedan cubiertas las

carencias de un orden es cuando se empiezan a sentir las necesidades del orden superior^{2,3}.

Se define a la motivación laboral por diversos autores: Amoròs en el 2007 la precisa como: *"las fuerzas que actúan sobre el trabajador y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual"*. Otros la describen como *"un estado interno que excita, dirige y sostiene el comportamiento. La mayoría de la gente está extrínsecamente motivada"*⁴.

Finalmente la psicología la describe como un conjunto concatenado de procesos psíquicos que implica la actividad nerviosa superior y reflejan la realidad objetiva y van dirigidos a satisfacer las necesidades del ser humano y como consecuencia, regula la dirección, es decir, el objeto meta y la intensidad o actuación del comportamiento y se manifiestan como actividad motivada externamente⁵.

En cuanto al liderazgo, está estrechamente unida a la motivación y es que científicamente está demostrado que existe una relación directa entre el liderazgo que ejerce el jefe y la motivación de sus trabajadores. El liderazgo que se asocia con niveles medios y altos de motivación es aquél que estimula el desarrollo humano y el avance de cada persona en su contexto laboral, lo que trae a su vez que cada persona se sienta vinculada a su trabajo y aporte de sí lo mejor que tiene. Es tarea tanto del líder como del trabajador crear un ambiente laboral propicio al desarrollo, en el que cada parte aporte al proceso: el trabajador su alto desempeño y el líder el arte de gestionar y dirigir esos esfuerzos del grupo para alcanzar los objetivos propuestos, de ese sistema organizacional⁶.

El liderazgo, al igual que la motivación, tienen disímiles definiciones y es amplia, pero en general los autores coinciden en que el líder debe ser esa persona que tenga el poder de influir en las emociones de los demás y pueda comunicarse clara y abiertamente para poder dirigir al grupo y conseguir los objetivos propuestos, ejemplo, Cessa Vázquez resume expresando que, *"implica el uso de la influencia, ser un agente de cambio, ser capaz de afectar la conducta y el rendimiento de los miembros del grupo y cumplir unos objetivos individuales, grupales u organizacionales"*².

Stoner lo define como: *"el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros del grupo"*. Partiendo de que el poder es la capacidad de ejercer influencias, es decir, cambiar las actitudes y conductas de individuos o grupos, pues entonces, un

aspecto del liderazgo es la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder para influir en las conductas de los seguidores en diferentes formas⁷.

El sector salud no escapa a estas consideraciones relacionadas con la motivación y el liderazgo. Los estudios publicados al respecto son escasos, son los trabajos de Segredo Pérez en este siglo XXI los más importantes, que incluyen asesorías de tesis de maestrías, tesis doctorales y publicaciones, pero siempre estudiados a través de las investigaciones sobre el clima organizacional, que incluye, entre otros, a las categorías de liderazgo y motivación^{1, 8,9}.

En salud pública la necesidad de alcanzar nuevos y mayores logros en la atención a la salud de las personas y de incrementar la satisfacción de la población y de los propios trabajadores de las instituciones del sector, obliga a contar con métodos transformadores que permitan identificar todo lo que influye, de forma positiva o negativa, sobre el rendimiento de las personas en el trabajo¹⁰. Es el medio ambiente hospitalario quien tiene un rol importante en la transmisión de enfermedades y se puede relacionar, en algunas oportunidades, como causa directa de la infección a pacientes y ha sido responsable de grandes brotes epidémicos.

La experiencia acumulada en el Sistema Nacional de Salud en Cuba, a través de los años posibilita la creación del Departamento de Servicios Generales en las instituciones de salud, dentro del cual la sección de Higiene constituye un eslabón imprescindible e importante pues de ella depende en gran medida el exitoso trabajo del resto de los servicios que se brindan. Su razón de ser (misión) es brindar a los pacientes un medio ambiente limpio, agradable y saludable en que puedan recobrase de sus afecciones a la salud. Un buen servicio de limpieza disminuye los costos del funcionamiento del Hospital, aumenta su eficiencia, lo que representa un ahorro para la economía del país.

Por ello, el objetivo de este trabajo consistió en describir las dimensiones motivación y el liderazgo en el personal de Servicios Generales de dos hospitales maternos de la provincia de Santiago de Cuba en octubre de 2013.

MÉTODOS

En octubre de 2013 se realizó un estudio observacional, tipo investigación descriptiva transversal con las Asistentes de Salud y los Jefes de Turnos de Servicios Generales de dos hospitales maternos: Tamara Bunke y Mariana Grajales de la provincia de Santiago de Cuba. El universo estuvo constituido por 112 asistentes y 6 jefes de turnos.

La metodología utilizada estuvo dada por una observación dirigida a conocer el desempeño de sus funciones; una encuesta aplicada a los jefes de turnos para conocer el nivel de conocimiento de sus funciones y se le aplicó a estos, el test de liderazgo, mientras que el test de motivación se le aplicó a las asistentes, también se realizó una revisión de los documentos normados por el Ministerio de Salud Pública, sobre las tareas que realizan.

El dato primario recogido se tabuló a través del Sistema procesador Excel. El test de liderazgo modificado por Bustillos, se evaluaron en dos resultados: puntuación menor de 49, no poseen actitudes de líderes y de 70-49 poseen actitudes de líderes ([anexo 1](#)); mientras que el test de motivación se categorizó en tres tipos: motivación por logros, motivación por afiliación y motivación por poder, ([anexo 2](#)), a partir de la respuesta según el puntaje obtenido.

RESULTADOS

En este estudio se caracterizó el personal investigado según edad, sexo y escolaridad, variables demográficas necesarias para entender, en muchas ocasiones, la actitud de los seres humanos y en particular de los prestadores de servicios de salud. Del total del universo de estudio el 44,9% tenían entre 21 y 30 años de edad, por tanto, era una fuerza de trabajo joven en el que predominan las féminas en el 95,8%.

En cuanto a la escolaridad, el mayor porcentaje lo aportó el preuniversitario con el 83,5%, no hubo ningún trabajador universitario, pues estos concluyen estudios superiores donde se le garantiza el empleo en la categoría ocupacional de técnicos y solo una trabajadora (0,1%) tiene la enseñanza primaria terminada, debido a ser una discapacitada mental.

Cuando se analiza el liderazgo, de seis jefes de turnos a quienes se les aplicó el test, cinco (83,3%) mostraron que no poseen actitudes de líderes, todos correspondientes a una de las maternidades estudiada y solo una de la otra institución si tenía esta actitud.

En cuanto a la motivación que se investigó en las Asistentes Generales, el 49,2% se encontraban en la categoría de motivación por afiliación ([tabla I](#)). El 90,3% de las Asistentes de Salud tiene conocimiento de sus funciones mientras que solo el 9,7% no lo tiene.

Tabla I. Variables estudiadas

Variabes	Mayor frecuencia	%
Grupo etáreo	21 – 30 años	44,9
Sexo	Femenino	95,8
Escolaridad	Preuniversitario	83,5
Liderazgo	-	-
No poseen actitud	5	83,3
Motivación	N	-
Motivación por logros	52	46,5
Motivación por poder	5	4,3
Motivación por afiliación	55	49,2
Conocimiento de sus funciones	101	90,3

Fuente: datos primarios de la investigación

Durante la observación y a partir de lo establecido en las normas de procedimiento, se calificó el desempeño de este recurso humano como adecuado, es importante señalar que durante el tiempo de observación se percibió que este personal se sentía observado, lo cual influyó en los resultados.

DISCUSIÓN

Existe una estrecha relación entre motivación y liderazgo; las investigaciones realizadas confirman que el liderazgo que se asocia con niveles medios y altos de motivación es aquél que estimula el desarrollo humano y el avance de cada persona en su contexto laboral. Lo que trae a su vez que cada persona se sienta vinculada a su trabajo y aporte de sí lo mejor que tiene⁶.

Se confirmó en este estudio que las mujeres en nuestro país constituyen la mayor fuerza de trabajo en el sector salud, ya que el puesto de trabajo de Asistente General o de Salud, constituyeron el mayor número de las investigadas, ya que esa plaza solo se le oferta al sexo femenino en la Dirección de Trabajo y Seguridad Social.

Estudio realizado por Hernández González, plantea que el papel reservado para la mujer antes de la Revolución y en sus primeros años, estaba vinculado con los trabajos de enfermería principalmente; con la Revolución se crearon nuevas condiciones y posibilidades que acortaron las diferencias que existían entre el hombre y la mujer en relación con la incorporación a determinados trabajos que estaban considerados tradicionalmente propios de la mujer o el

hombre; en la actualidad, la mujer está presente en todas las manifestaciones, puestos de trabajos y especialidades de la Salud¹¹.

Estudiosos del tema, afirman que la motivación de un individuo se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades: la necesidad de logro: relacionada con aquellas tareas que suponen un desafío, la lucha por el éxito, la superación personal, la necesidad de poder: referida al deseo de influir en los demás, de controlarlos, de tener impacto en el resto de personas y la necesidad de afiliación: se refiere al deseo de establecer relaciones, de formar parte de un grupo, todo aquello relacionado con relacionarse con los demás³.

Los resultados mostrados evidenciaron que este talento humano posee motivación por afiliación, es decir, determinado en las relaciones interpersonales que establecen las Asistentes de los Servicios de Salud durante el proceso de limpieza, entre ellas y con los pacientes y familiares y en segundo lugar se encontraron las Asistentes que poseían motivación por logros, lo que demostró sentido de pertenencia a su labor e influyó de manera positiva en el cumplimiento cabal de sus funciones y el impulso que poseían de conseguir y alcanzar metas que hacían que el cumplimiento de sus funciones fuera exitoso.

Mientras que en otro estudio similar pero en un policlínico de Matanzas arroja que la dimensión motivación obtiene valores no aceptables en sus categorías¹². Los resultados del estudio realizado en un hospital militar expresan que el 70,5% del personal de los servicios clínicos se encuentran motivados (escala muy y bastante motivado) y el 29,5% poco motivado; en los servicios quirúrgicos el 80,4% del personal está motivado y el 19,6% poco motivado¹³.

Otros estudios sobre ambiente laboral realizados en policlínicos universitarios de la Habana, arroja en la dimensión de liderazgo que es bien percibida por la mayoría de los profesionales encuestados en todas las categorías, es la dimensión motivación la que muestra los resultados más alarmantes¹⁴. Estudio realizado en un hospital público Luis Calvo Mackenna de Chile, se percibe un ambiente de actividad y de liderazgo en un importante proceso de reforma que genera reacciones muy positivas de la comunidad, que incluye a los trabajadores de servicios generales¹⁵.

Según estudio realizado en España, por Medina Aguerrebere, la motivación de los empleados es un factor determinante en el entorno hospitalario, dado que el paciente está presente durante la consulta médica y las pruebas diagnósticas, lo que implica que el paciente percibe cuál es el estado de motivación del profesional de la salud a través de la actitud que este demuestra hacia él. Y dicha actitud influye en el servicio global ofrecido por el hospital compuesto por elementos científicos (diagnóstico y tratamiento) y humanos (empatía, cercanía, trato humano) ¹⁶.

Con respecto al nivel de conocimiento de los jefes de turno de sus funciones es favorable, aunque un pequeño porcentaje de las Asistentes Generales necesita de capacitación. Los jefes de turno investigados no expresaron participación de ellos en los despachos, reuniones y otras actividades, respondiendo que no estaba dentro de sus funciones, expresaron que sólo es inherente al Jefe de Servicios Generales, sin embargo, en la observación realizada se constató como ellos se reunieron con los Jefes de Brigadas y las asistentes en una ocasión, quizás esta actividad no sea sistemática, sino que surgió a raíz de solucionar algún problema emergente.

CONCLUSIONES

La motivación por afiliación es la más frecuente en las Asistentes Generales y conocen sus funciones, mientras que el liderazgo está ausente en la mayoría de los jefes de turnos en las dos maternidades estudiadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Segredo Pérez AM, García Milian AJ, López Puig P, León Cabrera P, Perdomo Victoria I. Enfoque sistémico del Clima Organizacional y su aplicación en Salud Pública. Rev Cubana Sal Pub. 2015[citado 20 abr 2015]; 41(1). Disponible en: <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/300/307>
2. Cessa Vázquez LE. La Motivación y el Liderazgo como base del Comportamiento Organizacional. [Tesis]. Xalapa-Enríquez, Veracruz: Universidad Veracruzana; 2008. 79 p. Disponible en: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28306/1/Cessa%20Vazquez.pdf>
3. Martínez Coll JC. Las necesidades sociales y la pirámide de Maslow" en La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes. Málaga, España: Facultad de Derecho de la Universidad de Málaga, España; 19 mar 2001[2007 ene 26; citado 23 mar 2017]. Disponible en: http://www.eumed.net/cursecon/2/necesidades_sociales.htm
4. Delgado M. La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso [Tesis]. Caracas: Universidad Central de Venezuela; 2010. 106 p. Disponible en: <http://saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/3527/1/Completo..pdf>
5. González Serra JD. Concepto de motivación. En: Psicología de la motivación. La Habana: Ciencias Médicas; 2008.p.52-60.

6. Cortes Mejias A. Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. Rev Cien Social. 2007[citado 23 feb 2017]; IV (106):203-214. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/pdf/153/15310615.pdf>
7. Stoner JA. Liderazgo. En: Stoner JA, Freeman E, Gilbert DR. Administración. 6^{ta} ed. México: Progreso; 2006. p. 512-540.
8. Segredo Pérez AM. Percepción del Clima Organizacional por directores de policlínicos Cuba 2003. CCM. 2004[citado 5 abr 2015]; 8(4). Disponible en:
<http://www.cocmed.sld.cu/no84/n84ori7.htm>
9. Segredo Pérez AM. Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. CCM. 2013 [citado 28 may 2015]; 17(3):344-352. Disponible en:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812013000300011
10. Segredo Pérez AM. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Rev Cubana Sal Púb. 2013[citado 22 ene 2016]; 39(2):385-393. Disponible en:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es
11. Hernández González AM, Cruz Acosta A, Brito Gómez L. Análisis de aspectos éticos relacionados con el género en la administración de unidades básicas de salud. Rev Habanera Cien Méd. 2011 [citado 2 jun 2015]; 10(2). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2011000200012&lng=es.
12. Dominguez Silva I, Álvarez Fuentes M, Navarro Dominguez JA. Clima organizacional en la Policlínica Universitaria de la familia "Carlos Verdugo". Matanzas. 2007. Rev Méd Electrón. 2009[citado 18 mar 2015]; 31(5). Disponible en:
<http://www.revmatanzas.sld.cu/revista%20medica/ano%202009/vol5%202009/tema03.htm>
13. Hernández Junco V, Quintana Tápanes L, Mederos Torres R, Guedes Díaz R, García Gutiérrez BN. Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. Rev Cubana Med Mil. 2009[citado 18 mar 2015]; 38(1). Disponible en:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572009000100007
14. Pérez Perea L, Soler Cárdenas SF, Díaz Hernández L. Ambiente laboral en los policlínicos universitarios. Educ Med Super. 2009 [citado 31 ene 2017]; 23(2). Disponible en:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412009000200004&lng=es

15. Artaza Barrios O, Montt Vidal J, Vásquez Leichtle C. Estructura y recursos humanos en un hospital público chileno: una experiencia de cambio. Rev Panam Sal Pub. 1997[citado 20 ene 2016]; 2(5):342-351. Disponible en:
http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1020-49891997001100007&lng=es.

16. Medina Aguerrebere P. El impacto de la comunicación interpersonal en la motivación del personal hospitalario. Rev Univ Salud. 2010[citado 21 ene 2015]; 12(1):110-119. Disponible en:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-1072010000100013&lng=en.

Recibido: 17 de junio de 2015

Aprobado: 1 de febrero de 2017

MSc. *Isolina Sánchez Jacas*. Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba. Cuba.
Correo electrónico: isolina@sierra.scu.sld.cu

ANEXO

Anexo.1

Test de liderazgo

Las siguientes afirmaciones describe algunos aspectos del comportamiento como líder, responda a cada una de las preguntas de las formas más cercana de como usted se comporta, es totalmente ANÓNIMO marque con una cruz en cada afirmación de las tres alternativas que se les presenta F (frecuente) O (ocasional) N (nunca). Muchas gracias.

No.	Ítems	F	O	N
1	Actúo como portavoz del grupo			
2	Animo el trabajo extra			
3	Permito a mis colaboradores una completa libertad en su trabajo			
4	Favorezco el uso de procedimientos estandarizados			
5	Dejo que mis colaboradores recurran a su propia capacidad de juicio en la solución de los problemas.			
6	Ayudo a los míos a destacar ante otros			
7	Hablo en nombre del grupo			
8	Estimulo a mis colaboradores a un mayor rendimiento			
9	Presento mis ideas al grupo			
10	Permito que mis colaboradores adopten la forma de trabajo que consideren mejor			
11	Me empeño a fondo para hacer carrera			
12	Tolero indecisiones y retrasos en la ejecución de los trabajos			
13	En presencia de personas extrañas hablo yo en nombre del grupo			
14	Mantengo un elevado ritmo de actividad			
15	Confío en mis colaboradores un trabajo sin indicaciones explicables y les dejo libertad para procesar			
16	Cuando en el grupo surgen conflictos trato de mediar			
17	Me dejo "ahogar" en los detalles			
18	Represento al grupo en reuniones externas			
19	Soy reacio a consentir a mis colaboradores libertad de acción			

20	Yo decido que se hace y como se hace			
21	Presiono para incrementar la productividad			
22	Delego en algunos de mis colaboradores parte de mi autoridad			
23	Las cosas van normalmente según mis previsiones			
24	Dejo al grupo un alto margen de iniciativas			
25	Asigno a los miembros del grupo trabajos específicos			
26	Soy proclive a aceptar cambio			
27	Pido a mis colaboradores que trabajen con más gana			
28	Tengo confianza a la capacidad de juicio de mis colaboradores			
29	Programo al detalle el trabajo a hacer			
30	Me niego a dar explicaciones de mis actos			
31	Trato de convencer a los otros de que mis ideas son para su bien			
32	Permito al grupo que regulen su propio ritmo de trabajo			
33	Amino a mis colaboradores a superar los estándares de rendimientos alcanzados			
34	Obro sin consultar con el grupo			
35	Intento que mis colaboradores se atengan a normas y metodología precisas			

Se le asignó la siguiente puntuación aquellas afirmaciones con los números 10, 11, 12, 13, 15, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 30 y 34 de la manera que se evidencia a continuación: nunca 2, ocasional 1 y frecuente 0. Al resto de las afirmaciones la evaluación se concibió de la siguiente manera: frecuente 2, ocasional 1 y nunca 0. Fue creada una escala en base al 70 % de respuestas adecuadas para cada uno de los participantes, teniendo en cuenta todos los ítem a evaluar en el test, construyéndose la siguiente escala: de 70 a 49 puntos fue considerado resultado que tiene liderazgo y menos de 49 puntos no tiene liderazgo.

Anexo. 2

Test de Motivación

Lea cada una de las siguientes afirmaciones y ponga un círculo en torno al número que se aproxime más a su manera de pensar o sentir. Analice sus respuestas en el contexto de su trabajo presente o de su experiencia laboral pasada.

Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo de acuerdo				
	1	2	3	4	5
1-Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento anterior en el trabajo.					
2-Me gusta la "competencia y ganar"					
3- Con frecuencia, me encuentro hablando, con las personas que me rodean, de situaciones no laborales.					
4-Me gustan los retos difíciles.					
5- Me gusta tener el mando de las cosas.					
6- Me gusta agradecerle a los demás					
7- Me gusta saber cómo he avanzado cuando termino mis actividades					
8- Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que no estoy de acuerdo.					
9- Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo					
10- Me gusta establecer metas realistas y alcanzarlas.					
11- Me gusta influir en los demás, para que hagan lo que deseo.					
12- Me gusta formar parte de grupos y organizaciones.					
13- Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil.					
14- Con frecuencia, me esfuerzo por tener más control de las circunstancias que me rodean.					
15- Me gusta más trabajar con otras personas que solo.					

Hoja de respuesta solo para el evaluador

La numeración que aparece a continuación identifica cada afirmación, coloque al lado de cada número su respuesta circulada en ella y posteriormente sume todas las respuestas por columna.

Motivación de logros	Motivación de poder	Motivación de afiliación
1-	2-	3-
4-	5-	6-
7-	8-	9-
10-	11-	12-
13-	14-	15-
Total de puntos		