

El líder y la motivación en la organización

Rivera, Angiemarie ^{1,a}; Morales, Brenda ^{2,b};
Resto de Leon, Exi ^{3,c} and Vega, Angélica M. ^{4,d}

^{1,2,3,4} Keiser University, ^a anrivera@keiseruniversity.edu,

^b bmorales@keiseruniversity.edu,

^c EResto@student.KeiserUniversity.edu, ^d A.VegaDeJesus@student.keiseruniversity.edu

Resumen

El estudio de liderazgo y la motivación busca mejorar las actitudes de los empleados a través de la satisfacción. Es así como el líder y la motivación influye en la organización, la sensibilidad humana, la comunicación efectiva, la integridad, la confianza, la seguridad y el trabajo en equipo. Este estudio documental analiza los antecedentes de la literatura y proveyendo recomendaciones en como la motivación y el liderazgo mantiene un rol significativo con el fin de lograr resultados positivos en toda organización. Bass (1997) argumentó que el líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores. Mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

Palabras claves: Liderazgo, motivación, sensibilidad humana, comunicación y trabajo en equipos.

Introducción

La motivación es la situación emocionalmente positiva o negativa que se produce en una persona cuando existe un estímulo o incentivo que proporciona satisfacción a cualquier necesidad, y le provoca desplegar una conducta determinada (Godoy y Bresó, 2013). La motivación se divide en dos tipos: motivación intrínseca y la motivación extrínseca. De acuerdo con Montalván, Aguirre, Sánchez y Condolo (2014). La motivación intrínseca, es aquella que nace del interior de la persona con el fin de satisfacer su deseo de autorrealización y crecimiento personal. La motivación extrínseca, se da cuando se trata de despertar el interés por privación de la persona mediante recompensas externas como, por ejemplo, dinero ascensos y mejores salarios (Cano, 2015). En este sentido, se refiere a estímulos o incentivos a la persona por la ejecución de su labor.

Robbins y Judge (2013), reseñaron que la motivación se orienta hacia la satisfacción de necesidades humanas. De otra parte, el líder es quien tiene la habilidad de influir positivamente a la gente provocando una actitud y motivación positiva en los seguidores con el fin de tener un impacto significativo y lograr los resultados esperados en la organización. Incluso, esto es resaltado por Bass (1997) como un nuevo liderazgo al indicar que es la tarea del líder transformador destacando la motivación, comprensión, madurez y autoestima entre sus seguidores. En este sentido, reconociendo la importancia de la motivación para los seguidores.

Un líder que motiva a sus seguidores depende mucho de la conducta, habilidades y acciones apropiadas que de los rasgos personales. Es decir, el líder motivador debe ser capaz de trabajar con las personas y construir equipos de trabajo, que empodere a los trabajadores con el fin de unir esfuerzos en como hacia el logro de las metas deseadas en la

organización (Vadillo, 2013). Por tal razón, el líder motivador deberá establecer en el entorno laboral productivo y eficiente para alcanzar el éxito en la organización. Estudios recientes reflejan que la motivación tiene tres elementos importantes los cuales interactúan y son independientes: el incentivo, los impulsos y las necesidades. Por otro lado, López (2015) mencionó que la motivación en el empleado es el aspecto más importante en el proceso de supervisión y administración ya que este se siente parte de la organización.

Camps, Pérez y Martínez (2010) al igual que Gipson et al., (2017) resaltan como gran parte de la atención la ha estado teniendo el estilo de liderazgo entre hombres y mujeres. Cabe destacar que los estudios e investigaciones han despertado gran interés en la sociedad actual. Autores como Schuh et al. (2014) y Bamiatzi et al. (2015) argumentan en sus respectivas literaturas cuán importante es estudiar los roles, posiciones y comportamiento en el estilo de liderazgo de acuerdo al género. Esto se debe a que aún se refleja un tipo de discriminación hacia el rol de liderazgo de la mujer versus el rol de los hombres. No obstante, Schuh et al. (2014) aborda en su investigación que la diferencia está en el poder de motivación con el cual se podrían desarrollar prácticas para que ambos géneros muestren equidad en el liderazgo. Por tal razón, estos cambios e intervenciones facilitarán un equilibrio justo en las competencias de liderazgo

Un líder motivador debe desarrollar competencias dirigidas a entender la sensibilidad humana de los miembros que componen la organización. Sobre este particular, Chiavenato (2011), destaca que el líder motivador que practica la sensibilidad humana con los subordinados es aquel que tiene la habilidad de participar en todas las actividades laborales y en emprender diálogos con el objetivo de escuchar las sugerencias de los subordinados. Cabe destacar, que la motivación del líder contribuye a que se involucren los

empleados con las decisiones de la organización. Estas características contribuyen al éxito de la organización ya que el empleado se siente que es parte del equipo de trabajo y podrá entender que cuentan con él.

Estudios recientes demuestran que el líder motivador es aquel que les brinda participación a los subalternos en la toma de decisiones de la organización. Por otro lado, Romero (2016) argumentó que entre las áreas a desarrollar en la motivación del empleado están el autocontrol, la fortaleza emocional, la asertividad, la autoestima, la capacidad de compartir con otros y la socialización con los otros miembros de la organización. En este sentido, cabe destacar que este desarrollo contribuiría a ambientes apropiados de trabajo y satisfacción laboral entre el líder y su equipo de trabajo. Ejemplo de ello se observa en organizaciones educativas cuando se ha implementado el liderazgo transformacional, según lo han resaltado Kouni, Koutsoukos y Panta (2018) y Cansoy (2019). Ante ello, los empleados crean responsabilidad, compromiso y empoderamiento hasta provocar mejor respuesta, efectividad e influencia por parte de la motivación del líder.

La influencia de la motivación del líder en la organización

La motivación del líder juega un papel importante para el logro de las metas de la organización. El estilo de liderazgo que utiliza el líder debe estar influenciado por la participación de los miembros del grupo. Según Rubiano y Aponte (2014), el líder debe utilizar el enfoque motivacional dentro de la organización. El enfoque motivacional está dirigido a mejorar las representaciones afectivas y las actitudes de los empleados por medio de la satisfacción en trabajo. De igual manera, plantea que esta técnica motivacional puede cambiar a las actitudes de los empleados y llevarlos a mejorar su desempeño. Según Bass y Avolio (1993), los enfoques o técnicas motivacionales proveen estrategias y herramientas

para un pensamiento crítico que permitirá el desarrollo de una cultura o clima organizacional donde se logre alcanzar la meta establecida de la institución. Ante esto, se proyecta la satisfacción organizacional para así obtener el éxito.

En la actualidad hay estudios que demuestran que el clima organizacional creado por el líder determina en gran medida la motivación que tenga el empleado hacia la organización. Por otro lado, Orellana y Portalanza (2014) indicaron que las organizaciones exitosas son aquellas que cuentan con líderes que sean capaces de crear ambientes organizacionales positivos como parte del liderazgo. En este sentido, existen diversas prácticas que brindan las herramientas necesarias a estos líderes para que su entorno sea uno positivo. Entre ese positivismo, Bass y Avolio (1993) resaltan cuatro componentes: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideraciones individualizadas. Cada una de ellas logra la integración creativa y sensibilidad ante los recursos necesarios para el clima organizacional.

Existen estudios que reflejan claramente como son desarrollados los ambientes organizacionales. Por ejemplo, Groon (2009) y Bagwell (2019) coinciden al argumentar en sus artículos prácticas como la colaboración, compartir roles y la estructura organizacional. Mientras que Dunst et al. (2018) resaltan en las centradas al líder (visión organizacional, comunicación motivacional y modelar ambiente), compartir prácticas de responsabilidad (retroalimentación alentadora del empleado, solución creativa del empleado y compartir la toma de decisiones), capacidad de prácticas de construcción (relación de construcción, confianza de construcción y mentoría) y prácticas del ambiente del empleado (expectativa y actuación). Todas ellas desarrollan objetivos y expectativas colectivas para la organización y que puedan cumplir con lo establecido para lograr el éxito.

Es importante señalar que la eficacia colectiva se relaciona con una motivación alta dentro del grupo de trabajo. Además, con una energía oral y una resistencia más alta para enfrentar el estrés y las cargas laborales de la organización. Por lo tanto, es razonable entender que la eficacia que la líder utilizada en la motivación como estrategia de liderazgo contribuirá a mejorar las metas organizacionales. Zenger y Folkman (2012), indican que el líder inspirador es aquel que motiva a sus empleados a contribuir con las ideas que puedan mejorar la organización. De este mismo modo, menciona que la motivación de la organización es un factor clave para la toma de decisiones de manera segura. Esto es así porque el líder tiene la oportunidad de contestar con ideas y conceptos no contemplados por este.

El liderazgo motivacional en una manera de dirigir y guiar al equipo influyendo positivamente en el equipo de trabajo. El líder motivacional hace referencia a las capacidades del empleado y sus posibilidades estimulando su progreso en la organización. El líder motivador estimula el desarrollo profesional de los empleados llevándolos a logro de los objetivos provistos en la organización. Igualmente debe promover el refuerzo positivo en los empleados para que se sientan parte de la organización. De esta manera, sentirán que pueden tomar decisiones en unión al líder de la organización (Bruce, 2015). Por lo tanto, el líder establecerá un vínculo de confianza entre su organización o equipo de trabajo.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, se ha identificado estudios que reflejan que la motivación del líder para con los empleados está vinculada con la satisfacción y producción del empleado. Por otro lado, Sánchez, Brea, De La Cruz y Matos (2017) manifestaron que la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer las 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 empiezan a sentir las necesidades del orden superior.

Sensibilidad humana y respeto a la organización

La motivación del líder debe estar basada en conocer las necesidades del empleado y el respeto que el líder debe tener hacia la organización que dirige para que se logren las metas y objetivos (Sánchez, Brea, De La Cruz y Matos, 2017). Sobre este particular, Kreitner y Kinichi (2007), argumentan que el líder debe tener la capacidad de ser paciente con los empleados. La paciencia involucra el ser capaz de escuchar a los demás y mantener una perspectiva de objetividad entre la política de la organización en lo que el entienda que está bien o mal. Asimismo, debe ser capaz de aplicar la persuasión como parte del liderazgo motivacional. La persuasión incluye el compartir las razones el porqué y el cómo, defendiendo con firmeza su posición, pero manteniendo un auténtico respeto por las ideas y perspectivas de los seguidores.

En estudios recientes se encontró que la mayoría de los empleados están extrínsecamente motivados. Por otro lado, Napolitano (2018) argumentó que la motivación se define como las fuerzas que actúan sobre el empleado y originan que se comporte de una manera determinada. Es decir, que en esa motivación se desarrolla sensibilidad y respeto. En este sentido, Castañeda y Pedraja (2019) argumentan como la toma de decisiones muestra efectividad al resultar de la motivación del líder hacia sus empleados y como demuestra sensibilidad al integrar a los miembros del equipo en dichas decisiones. Quiere decir, que la colaboración y respeto entre todas las partes de la organización en productividad y competitividad de la institución.

Otras características son: la disposición de aprender de los demás, la aceptación, la bondad, la actitud abierta de aceptar ideas, la consistencia en sus creencias y la integridad. Con relación a la disposición de aprender de los demás, esto conlleva actuar con el supuesto de que él no tiene todas las respuestas ni todos los datos por lo que debe valorar los diferentes puntos de vista, juicios y experiencias que pueden tener los seguidores. La aceptación con lleva no juzgar a otros sino otorgarles el beneficio de la duda. No exigir que se presenten pruebas de su desempeño como condición para confirmar su alta autoestima. Kreitner y Kinichi (2007), añaden que la integridad es armonizar por esta mente las palabras y los sentimientos con los pensamientos y los actos de los empleados. También, conlleva en la aspiración de hacer el bien a los demás, sin el menor deseo de terminarlos, de aprovecharse de ellos, manipularlos o controlarlos. El líder motivacional debe lograr confrontaciones pasivas, esto implica reconocer las equivocaciones y la necesidad de que los seguidores corrijan los errores con tacto y calidez hacia ellos sin hacerles sentir mal por sus acciones. De la misma manera, reiteran que deben mostrar respeto por las ideas que los empleados presenten dentro de los procesos de la toma de decisiones.

Comunicación efectiva, integridad, confianza, seguridad y trabajo en equipo

La motivación del líder debe estar acompañada con una comunicación efectiva, integridad y confianza en la toma de decisiones, así como en la seguridad y el desarrollo de equipos de trabajo. Un aspecto importante por señalar es lo planteado por Covey (1992), que afirma que entre características que debe poseer un líder se encuentran conocer los intereses de sus seguidores de tal forma que se mantengan motivados. También, desarrollar el liderazgo basado en la confianza y la comunicación efectiva que debe tener el líder con sus seguidores.

Además, Covey (1992), plantea que el liderazgo debe estar basado en los valores del ser humano, donde el líder quiere que la gente lo siga por lo que debe inspirar a otros a través de la confianza y la seguridad del empleado. Cabe señalar, que el liderazgo debe estar fundamentado en promover equipos de trabajo de toda organización. Esto contribuirá a que exista un proceso de sinergia entre los empleados de la organización. El proceso de sinergia contribuye al logro de las metas organizacionales cuando todos los miembros del equipo del comprometen a alcanzar los objetivos de la organización. Robbins y Judge (2014), argumentaron que el liderazgo basado en valores implica un estilo de dirección que inspira confianza en los empleados. Además, manifestaron que el esfuerzo personal de los valores personales del líder actúa como un catalizador y busca orientar al empleado hacia la integridad en sus funciones.

Retos del líder y la motivación organizacional

Los antecedentes identificados en la literatura destacan que los retos del líder y la motivación son partes importantes en el logro de los objetivos y resultados de la organización. En la actualidad los retos recaen en adquirir las prácticas y procesos adecuados para lograr que una institución alcance el éxito mediante su líder y equipo de trabajo. Entre estos retos, Riveros (2012) y Uribe et al. (2013) argumentan como que el liderazgo tradicional y sus modelos respondían al liderazgo como si fuera solo del administrador, lo cual ha provocado que se deje a un lado el trabajo colectivo. Por lo tanto, esto provocaba que el liderazgo se viera como uno individual y no como un trabajo en equipo. Es decir, como si no favoreciera al trabajo colectivo. Ante esto, el líder tiene un trabajo arduo para realizar el cambio y a las demandas del mundo actual.

El líder posee una gran responsabilidad dentro de las funciones que ejerce. Para ejercer las mismas Castillo (2005), indica que este debe poseer conocimiento, destrezas y atributos que permitan el manejo adecuado de los diversos procesos dentro de la organización. Claro está, el dominio de estos aspectos ayudaría a que el líder, junto a su equipo de trabajo, posea las competencias necesarias para lograr la visión, metas y objetivos de la organización. A pesar del líder mostrar dichas características, en ocasiones se encuentra con diversas dificultades al momento de liderar y motivar a su organización. En este sentido, cabe destacar el reto de entender, cambiar y mejorar la estructura organizacional.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, conocer todo lo relacionado a la organización es fundamental. La importancia está, en que al conocer la organización la dificultad del cambio y transformación de la misma podría minimizar entre los miembros de la misma porque tienden a resistir cambios por parte del líder. Para minimizar dicha resistencia, el líder deberá trabajar poco a poco la transformación y tomando en consideración los valores, creencias, normas y actitudes de los seguidores. Castro y Lupano (2005) resaltan que el cambio se debe liderar mediante la motivación y compromiso con su equipo laboral. Quiere decir, que el líder influencia a su equipo de trabajo y asigne responsabilidades para contribuir a alcanzar las metas establecidas. Una vez se establece como lidiar con los retos, el líder, según Meza y Flores (2014), buscará como influenciar y motivar a la organización para así despertar interés de colaborar como voluntario.

Conclusiones

El líder que motiva a los empleados colabora con las metas organizacionales y contribuye al desarrollo de equipos de trabajo efectivos. La motivación del líder debe estar

basada en la integridad y la seguridad de los empleados al momento de tomar la decisión. Los antecedentes de la literatura llevan a establecer que la motivación del empleado está basada en la influencia del líder para motivar al empleado.

El líder debe utilizar el enfoque motivacional dentro de la organización. El enfoque motivacional está dirigido a mejorar las representaciones afectivas y las actitudes de los empleados por medio de la satisfacción en trabajo expone (Napolitano, 2018). El comportamiento del líder determinara la motivación positiva del empleado para con la organización. El líder motivacional hace referencia a las capacidades del empleado y sus posibilidades estimulando su progreso en la organización.

Un líder motivador estimula el desarrollo profesional de los empleados llevándolos al logro de los objetivos provistos en la organización argumentan (Godoy y Bresó, 2013). El líder debe influir de manera positiva en el comportamiento del empleado. El líder motivacional debe lograr confrontaciones pasivas, esto conlleva reconocer las equivocaciones y la necesidad de que los seguidores corrijan los errores con tacto y calidez hacia ellos sin hacerles sentir mal por sus acciones. La motivación se divide en dos tipos la motivación intrínseca, es aquella que nace del interior de la persona con el fin de satisfacer su deseo de autorrealización y crecimiento personal.

El líder motivador debe ser capaz de trabajar con las personas y construir equipos de trabajo, que empodere a los trabajadores con el fin de unir esfuerzos en como hacia el logro de las metas deseadas en la organización. Este debe utilizar el enfoque motivacional dentro de la organización. El enfoque motivacional está dirigido a mejorar las representaciones afectivas y las actitudes de los empleados por medio de la satisfacción en trabajo. El líder

Rivera, Angiemarie; Morales, Brenda; Resto de Leon, Exi and Vega, Angélica M
El líder y la motivación en la organización.

motivacional hace referencia a las capacidades del empleado y sus posibilidades
estimulando su progreso en la organización.

Referencias

- Bagwell, J. L. (2019). Exploring the leadership practices of elementary school principals through a distributed leadership framework: A case study. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 30, 83–103. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1206775&site=ehost-live>
- Bamiatzi, V., Jones, S., Mitchelmore, S. y Nikolopoulos, K. (2015). The role of competences in shaping the leadership style of female entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 627-644. Recuperado de <https://e-space.mmu.ac.uk/618392/3/JSBM%20-%20SI%20on%20Female%20Entr%20--%20Full%20Paper%20--%20Final.pdf>
- Bass, B. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52(2), 130-139. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.972.1731&rep=rep1&type=pdf>
- Bass, B. y Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizationa culture. *Public Administration Quarterly*. Recuperado de <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download>

?doi=10.1.1.921.5307&rep=rep1&type=pdf

Bruce, A. (2015). *Motivar personas es fácil*. España Editorial Profit.

Camps, V., Pérez, J. y Martínez, M. (2010). Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología, 21*, 114-132. Recuperado de <http://www.repsasppr.net/index.php/reps/article/viewFile/203/188>

Cano, Y. (2015). *Liderazgo y Motivación*. Disertación doctoral Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Cansoy, R. (2019). The relationship between school principals' leadership behaviours and teachers' job satisfaction: A systematic review. *International Education Studies, 12*(1), 37–52. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1201517&site=ehost-live>

Castañeda, J. y Pedraja, L. (2019). El liderazgo, la cultura y los desafíos de la educación. *Ingeniare, 27*(1), 5-7. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v27n1/0718-3305-ingeniare-27-01-00005.pdf>

Castillo, A. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Cuaderno de Investigación en la Educación, 20*, 34-51. Recuperado de http://www.educando.edu.do/files/7813/3675/7766/El_liderazgo_en_la_administracion_educativa.pdf

Rivera, Angiemarie; Morales, Brenda; Resto de Leon, Exi and Vega, Angélica M
El líder y la motivación en la organización.

Castro, A. y Lupano, M. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, 85, 89-109.

Recuperado de <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N85-4.pdf>

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. México. McGraw Hill.

Covey, S. (1992). El liderazgo centrado en principios. Barcelona: España, Paidós.

Dunst, C. J., Bruther, M. B., Hamby, D. W., Howse, R., & Wilkie, H. (2018). Meta-Analysis of the Relationships between Different Leadership Practices and Organizational, Teaming, Leader, and Employee Outcomes. *Journal of International Education and Leadership*, 8(2). Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1192239&site=ehost-live>

Godoy, R., y Bresó, E. (2013). Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 59-64.

Gronn, P. (2009). From distributed leadership to hybrid leadership practice. In A. Harris (Ed.), *Distributed leadership: Different perspectives* (pp. 653–696). Dordrecht, Netherlands: Kluwer.

Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S., y Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143.

Kouni, Z., Koutsoukos, M., & Panta, D. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: The case of secondary education teachers in Greece. *Journal of*

Education and Training Studies, 6(10), 158–168. Recuperado de

<http://search.ebscohost.com/>

login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1191047&site=ehost-live

Kotter, J. (1992). *El líder del cambio*. México. McGraw Hill.

Kreitner, R. y Kinichi, A. (2007). *Comportamiento organizacional*. México. McGraw Hill.

López, D. (2015). *Motivación como factor influyente en el desempeño laboral de los docentes de la unidad educativa Carabobo*. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo Venezuela.

Napolitano, G. (2018). *Motivación en el ámbito laboral: El caso de Procter & Gamble*. Babel cube Inc.

Meza, M. y Flores, I. (2014). El liderazgo transformacional en el trabajo docente: Colegio Mier y Pesado: Un estudio de caso. *Revista Educación*, 38(1), 101-115. Recuperado de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion>.

Montalván, S., Aguirre, Sánchez, J., y Condolo, C. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Revista de la Escuela de Administración y Economía*, 18(37), 41-61.

Orellana, B., y Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Revista Suma de negocios*, 5(11), 117-125.

Riveros, A. (2012). La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. *Educación y Educadores*, 15(2), 289-301. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/834/83424870008.pdf>

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México. Pearson.

Rivera, Angiemarie; Morales, Brenda; Resto de Leon, Exi and Vega, Angélica M
El líder y la motivación en la organización.

Romero, O. (2016). Liderazgo motivacional: concepción y aplicación en la industria.

Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 12(2), 109-116.

Rubiano, M. y Aponte (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales.

Revista Psicogente, 17(31), 120-142.

Sánchez, I., Brea, I., De La Cruz, M., y Matos, I. (2017). Motivación y liderazgo del personal del subsistema de servicios generales en dos hospitales maternos. *Revista*

Correo Científico Médico, 21(2), 434-444.

Schuh, S., Hernández, A., Van Quaquebeck, N, Hossiep, R., Frieg, P. y Van Dick, R.

(2013). Gender differences in leadership role occupancy: The mediating role of power motivation. *Journal of Business*, 120, 363-379. Recuperado de

<http://jandmparker.net/>

college/Gender%20Differences%20in%20Leadership%20Role%20Occupancy.pdf

Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D. y Espinosa, J. (2013). Liderar equipos de alto desempeño: Un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad y*

Empresa, 25, 53-71. Recuperado de

<https://revistas.uosario.edu.co/index.php/empresa/>

[article/viewFile/2873/2346](https://revistas.uosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/2873/2346)

Vadillo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Editorial Esic.

Zenger, J. y Folkman, J. (2012). *El líder inspirador*. Editorial Profit.