

°El liderazgo en la motivación y calidad de vida de trabajadores de empresas de publicidad digital en Bogotá

MAURICIO GIRALDO CAÑÓN¹

MARLENY CARDONA ACEVEDO²

Resumen

La **motivación** y la **calidad de vida laboral** como características en el **liderazgo** de las empresas de marketing digital, dependen de la gestión de variables como la **flexibilidad laboral**, la inspiración, organización, **planificación** y carisma en los colaboradores. Objetivo: En esta investigación se buscó identificar los **estilos de liderazgo** predominantes en empresas de **publicidad digital** y su impacto en la **motivación y calidad de vida laboral** de sus colaboradores. Metodología: Es descriptiva, en un primer momento se revisó literatura por categorías de análisis: liderazgo, motivación y calidad de vida laboral; y en un segundo momento se diseñó y aplicó un cuestionario para la identificación de las percepciones de los colaboradores. Resultados: En **liderazgo** se determina las relaciones empresa - trabajador y la tarea y se identifica que en la labor asignada se miden los resultados; es decir, **motivación y calidad de vida laboral** orientados por las formas de liderazgo son prioritarios; mientras que factores como ausencia de supervisión en los procesos, monotonía en las tareas y despersonalización del logro, tienen poco peso. Conclusión: En el marco de la **flexibilidad laboral**, la inspiración es fundamental en un líder, destacándose el impacto positivo en su desempeño y balance con su vida personal. Surge a partir del estudio la necesidad de profundizar en la evolución de las políticas del trabajo flexible en la industria publicitaria, la gestión por parte de sus líderes y el impacto en la motivación y calidad de vida laboral de sus colaboradores.

Palabras clave: Liderazgo; Flexibilidad laboral; Motivación; Calidad de vida laboral; Planificación.

¹ Comunicador social y Especialista en Gerencia de Talento Humano de la Universidad de Manizales. Especialista independiente en procesos de selección. Correo: gicamau99@gmail.com. Dirección de residencia: transversal 5#43-60 - código postal: 110231. Bogotá, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9863-7688>

² Ph.D Ciencias Sociales, Colegio de la Frontera Norte, México. Docente Universidad de Manizales. Correo: mcardona@umanizales.edu.co. Reside: Medellín, Colombia. <https://orcid.org/0000-0003-3871-4853>

Abstract

Motivation and quality of work life as characteristics in the leadership of digital marketing companies, dependence on the management of variables such as work flexibility, inspiration, organization, planning and charisma in employees. Objective: This research sought to identify the predominant leadership styles in digital advertising companies and their impact on the motivation and quality of work life of their collaborators. Methodology: It is descriptive. At first, literature was reviewed by categories of analysis: leadership, motivation and quality of work life; and in a second moment, a questionnaire was designed and applied to identify the perceptions of the collaborators. Results: In leadership, the company-worker relationships and the task are determined and it is identified that the results are measured in the assigned work; that is, motivation and quality of work life guided by the forms of leadership are priorities; while factors such as lack of supervision in the processes, monotony in the tasks and depersonalization of the achievement, have little weight. Conclusion: Within the framework of work flexibility, inspiration is essential in a leader, highlighting the positive impact on their performance and balance with their personal life. The need arises from the study to delve into the evolution of flexible work policies in the advertising industry, the management by its leaders and the impact on the motivation and quality of work life of its collaborators.

Introducción

El surgimiento de nuevas tecnologías, su acelerado crecimiento y la rápida adaptación de las personas a éstas han causado grandes transformaciones en diversas industrias, incluyendo el mercado laboral; haciendo que organizaciones tradicionales cambien su forma de operar, dando lugar a la emersión y evolución de diversas industrias de trabajo como el marketing y la publicidad digital y, por ende, generando necesidades de bienestar empresarial relacionadas con las actuales exigencias, modalidades y tiempos en el trabajo. Sin duda, esta situación representa un reto para las estrategias de Talento Humano vigentes y la gestión de las figuras de liderazgo para adaptarse a estas demandas en pro de la motivación y calidad de vida laboral.

Según la investigación realizada por (Parra y Gallego, 2012) “Hoy en día las empresas u organizaciones deben velar por un buen funcionamiento porque dados los cambios que genera la globalización en la economía mundial, se puede observar grandes reformas en el área laboral que desafortunadamente perjudican la Calidad de Vida laboral (CVL) de los trabajadores, por las condiciones de trabajo a los que son expuestos.” De acuerdo con lo anterior y, entendiéndolo que la tecnología, incluyendo, el internet, va a un ritmo acelerado que ha obligado a las agencias digitales a definir jornadas de trabajo extendidas, turnos rotatorios y horarios nocturnos, es de interés en esta investigación indagar sobre los modelos de liderazgo imperantes, prácticas en calidad de vida y motivación de la industria, así como el impacto que tienen en sus empleados.

A través de esta investigación, de acuerdo a las condiciones expuestas sobre la industria en cuestión, se pretendió identificar cuál es la influencia de los estilos de liderazgo en la motivación y calidad de vida laboral en las agencias de publicidad digital en Bogotá, reconociendo los estilos predominantes, su influencia en las variables mencionadas y las prácticas presentes en estas empresas en pro de lograr un impacto positivo en sus trabajadores

frente a las mismas. En la recolección de información se encontró que en la publicidad digital en Bogotá preponderan líderes orientados a las relaciones y orientados a las tareas, impactando en la forma de comunicación, de manejo de procesos internos, control de tareas, cumplimiento de metas y la relación colaborador-trabajo; exponiendo a su vez los beneficios y riesgos de una gestión orientada hacia el trabajo flexible. En el desarrollo de los resultados se exponen, a su vez, las mejores prácticas para incentivar la motivación laboral, la calidad de vida laboral y aquellas que influyen en la frustración de los colaboradores.

Liderazgo en las organizaciones

El liderazgo y su perspectiva en relación a la calidad de vida y la motivación, se abordará desde diferentes frentes teóricos afines con la industria estudiada, además de contemplar características que definen puestos de trabajo enriquecidos y riesgos presentados en el trabajo con el fin de tener una base para entender la muestra analizada. En primera instancia es importante saber qué es el liderazgo. Según Hagai (1992), “el liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo”.

Esta variable se entiende en el ámbito empresarial como la habilidad de orientar los esfuerzos de todos los colaboradores hacia un mismo fin, generando un alto nivel de compromiso por los objetivos de la empresa, los cuales se alcanzan gracias al trabajo individual y colectivo. Citando a Pino, Arévalo y Padilla (2020) plantean que un líder es el miembro de la organización con mayor influencia en el logro de los objetivos empresariales, es el responsable de dirigir la entidad con éxito, de modo que los subordinados puedan desarrollar plenamente sus capacidades hacia la productividad. Además, los autores dicen que “La ejecución de esta misión requiere que el líder aliente a los trabajadores a superar los obstáculos con base en la confianza, presentando una visión clara del futuro de la empresa y estableciendo objetivos específicos.”

Para comprender mejor la perspectiva organizacional del liderazgo, se revisarán autores que proponen estilos que servirán para identificar cuáles son los más destacados en la industria de la publicidad digital. Dentro del mundo del liderazgo empresarial existen muchos tipos de liderazgo que son los que determinan el funcionamiento de la empresa a nivel interno. Para propósito de esta investigación, se abordará la revisión de la literatura desde el enfoque comportamental, de rasgos, evolutivo/ regenerativo y el enfoque de contingencia y así analizar el liderazgo en la industria publicitaria y su relación con calidad de vida laboral y motivación.

Desde el enfoque de rasgos en el liderazgo, García (2015), quien cita a su vez a Lewin (1951) propone 3 estilos centrados en el líder, presentados a continuación:

- ***Autocrático o Autoritario (Centrado en el jefe)***: Este estilo se centra en dar órdenes y supervisar el cumplimiento de las mismas; es dogmático e impositivo, y de ese mismo modo dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos desde la toma decisiones unilaterales.
- ***Democrático o Participativo***: describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir.

- **Laissez-Faire** (de políticas laxas): Utiliza un poco su poder, si es que lo hace, y da a sus subordinados independencia o autonomía en sus operaciones. En este estilo se permite que los subordinados fijen sus metas y los medios para lograrlas; además, considera que su papel es facilitar las operaciones de los seguidores, proporcionarles información y actuar como contacto con el medio ambiente externo.

Los anteriores estilos, abordados desde su lectura en el ámbito empresarial pueden ser más efectivos que otros según los autores consultados, siendo este punto vital a la hora de realizar la identificación de los mismos en los líderes de la industria publicitaria, de acuerdo a la naturaleza de las situaciones presentadas. Zuzama (2014), citando a Sánchez (2010) afirma que “aunque al principio se consideraba el estilo democrático como el más eficaz, se comprobó que si la tarea era difícil era menos eficaz que el autoritario y algún estudio demostró que el autoritario era superior en todos los sentidos, todo dependía de los criterios de efectividad considerados.”

Dentro del enfoque comportamental, otros autores también propusieron diferentes modelos que permitieran entender mejor a los líderes en su relación con el trabajo y con sus equipos de trabajo e identificando aspectos en su gestión y en su forma de abordar el día a día.

El modelo de Likert (1961), citado por García (2015) en donde se realiza la “*identificación y medición de siete características, cada una con sus respectivas dimensiones y escalas de valor. Estas características son:*

1. *Carácter de las fuerzas motivadoras.*
2. *Carácter del proceso de comunicación.*
3. *Carácter de los procesos de interacción e influencia.*
4. *Carácter de los procesos de toma de decisiones.*
5. *Carácter de la fijación de objetivos o tipo de órdenes.*
6. *Carácter de los procesos de control.*
7. *Características de la actuación o desempeño.*

Según la forma en que estas características se presentan en los administradores, se pueden identificar cuatro sistemas o estilos de dirección (Liker 1961):

Sistema 1. Administración Explotativa o Autoritaria: Muestran poca confianza en los subordinados, motivan a través del miedo y los castigos, con recompensas dadas en ocasiones; prefieren la comunicación en forma descendente, son altamente autócratas y, por lo tanto, limitan la toma de decisiones a los niveles superiores.

Sistema 2. Administración Benevolente – Autoritaria: Estos administradores exhiben un nivel de confianza condescendiente en los subordinados, los motivan haciendo uso de recompensas y algunas veces del temor y los castigos, permiten un cierto nivel de comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y en la toma de decisiones les permiten algún grado de delegación, pero con un estrecho control de políticas.

Sistema 3. Administración Consultiva: Presentan una confianza sustancial, aunque no total, en sus subordinados, frecuentemente tratan de usar de manera constructiva las ideas y opiniones de éstos. Uno de los principales mecanismos de motivación son las recompensas, con castigos ocasionales y alguna participación. Se fomenta la comunicación en forma ascendente y descendente; además, toman decisiones que

trascienden en los niveles superiores y fomentan la toma de decisiones en los niveles inferiores.

Sistema 4. Administración de Grupo Participativo: Es el más participativo de todos. Los administradores tienen plena confianza en los subordinados en todos los aspectos, siempre obtienen ideas y opiniones de éstos y las usan en forma constructiva, otorgan recompensas económicas sobre la idea de participación del grupo e interés en áreas tales como la fijación de metas y evaluación del progreso. Además, fomentan la comunicación ascendente y descendente, con los compañeros, así como también la toma conjunta de decisiones.

Desde el enfoque de contingencia, la revisión se centrará en Fiedler (1967) en su modelo de contingencia, propone que la productividad depende del estilo del líder y el control situacional, expone dos tipos de líderes: **el líder orientado a las relaciones y el líder orientado a las tareas**. Los líderes orientados a las relaciones se interesan principalmente por tener buenas relaciones con sus subordinados y serles agradable. Sin embargo esto no significa que se deje el trabajo de lado, significa que la calidad de las relaciones con los subordinados es el interés primario del líder. Por su parte, a los líderes orientados a las tareas les interesa principalmente que los subordinados tengan niveles de desempeño altos y se enfoquen al cumplimiento de la tarea (Jones y George, 2010). Según García (2015), “dentro de este modelo el estilo de liderazgo de las personas es fijo e innato, esto lo extrae Fiedler (1967) de 63 estudios en 545 grupos distintos. La investigación concluyó que los líderes orientados a la tarea tienden a desempeñarse mejor en situaciones muy desfavorables. Los líderes orientados a las relaciones son mejores en situaciones moderadamente favorables, lo cual nos lleva a concluir básicamente que se debe buscar un líder que mejor se ajuste a la situación y que se puede cambiar la situación para que se ajuste al líder.”

En contraposición a lo anteriores, agregan, Pino, Arévalo y Padilla (2020), citando también a Dierendonck (2011) y a Newman (2018), que “las empresas, y la sociedad en general, acogen cada vez más los enfoques de liderazgo que se centran en el bienestar. Del mismo modo, los seguidores buscan cada vez más líderes que cuiden su relación con ellos, demuestren confiabilidad, desarrollen lealtad en sus equipos y se centren en el crecimiento de las personas. El liderazgo en las organizaciones, tiene diferentes comportamientos o afiliación entre los trabajadores y la agencia de vital importancia; además, se reconoce en el tipo de liderazgo, el efecto e impacto dentro de la cultura organizacional.

Los enfoques de contingencia y comportamental abordados anteriormente desde la revisión de literatura, se analizarán en la muestra recopilada en este estudio, verificando cuál es el que más se evidencia y se requiere, desde la percepción de sus colaboradores, en la publicidad digital y su relación con la calidad de vida laboral y motivación; variables expuestas a continuación. Al ser esta investigación sobre la industria digital, se exploró también en las organizaciones analizadas desde la perspectiva de los estados y cómo la figura de liderazgo se ha desarrollado en las mismas, entendiendo así su ajuste con lo que se evidenciará en los resultados de las empresas analizadas y así tener un mayor espectro a la hora de realizar la identificación en las mismas.

Liderazgo visto desde el enfoque evolutivo/regenerativo

En la evolución de las organizaciones, que se ha visto traducida en cambios significativos para la gestión en las empresas, no solo a manera estructural en la construcción de nuevos departamentos, sino también en el manejo interno de procesos y la forma en la que se conciben los cargos, sus funciones y sus proyecciones.

Según Laloux (2014), con el cambio a organizaciones naranja, llegaron “tres avances revolucionarios adicionales: La innovación, la rendición de cuentas y la meritocracia.

Primer avance revolucionario naranja: Innovación - Como ilustra el experimento de Piaget de mezclar fluidos, las personas que operan desde el paradigma naranja pueden vivir en el mundo de las posibilidades, de aquello que no es pero puede ser algún día. Pueden cuestionar el statu quo y formular maneras de mejorarlo. No es de sorprenderse que los líderes de las organizaciones naranja insistan en que el cambio y la innovación no son una amenaza sino una oportunidad. En su conjunto, las organizaciones naranja han dado paso a un período de innovación nunca antes visto, que ha impulsado la masiva creación de riqueza de los últimos dos siglos. Han creado departamentos que no existían (y aún no existen) en las organizaciones ámbar: investigación y desarrollo, marketing y gestión de productos.

Segundo avance revolucionario naranja: Rendición de cuentas - En el estilo de liderazgo y de management tiene lugar un sutil pero profundo cambio. El mando y control del ámbar se transforman en la predicción y control del naranja. Para innovar más y más rápido que los demás, el acceso a la inteligencia de muchos cerebros en la organización se transforma en una ventaja competitiva. Surge la necesidad de dar espacio para maniobrar a más sectores de la organización y también el poder y la confianza para pensar y ejecutar. La respuesta viene en forma de gestión por objetivos. La alta gerencia formula una orden general y pasa hacia abajo los objetivos e hitos necesarios para alcanzar el resultado deseado. Hasta un cierto punto, al liderazgo no le importa cómo se logren los objetivos en tanto se logren. Esta actitud ha impulsado el nacimiento de varios procesos de gestión para definir objetivos (predecir) y hacer seguimiento (controlar) que hoy nos resultan familiares: planificación estratégica, planificación a mediano plazo, ciclos anuales de presupuesto, indicadores clave de desempeño y tableros de comando, entre otros. En la visión de mundo naranja-logro, la motivación de la gente es el éxito material. En términos de la libertad, el avance revolucionario es real. A los gerentes y empleados se les da espacio para ejercitar su talento y creatividad y también para descubrir cómo quieren alcanzar sus objetivos, lo que transforma el trabajo en algo considerablemente más interesante. Y cuando los planes de incentivos están bien establecidos (cuando están alineadas las metas de los individuos con las de la organización) la relación antagónica que suele darse entre trabajadores y líderes tiende a suavizarse en la persecución de objetivos beneficiosos para ambos. Lamentablemente, la experiencia demuestra que las organizaciones naranja no siempre cumplen la promesa de la gestión por objetivos. A menudo los miedos del ego debilitan las buenas intenciones. Tomemos como ejemplo la idea de que es necesario empujar hacia abajo las decisiones para incentivar la innovación y la motivación, que tiene mucho sentido para los líderes que operan desde el Naranja-Logro. En la

práctica, sin embargo, su miedo a soltar el control es mayor que su capacidad de confiar, y siguen tomando desde arriba decisiones que habría sido mejor dejar en manos de gente que está más abajo en la jerarquía.

Tercer avance revolucionario del naranja: Meritocracia - Las organizaciones naranja han adoptado la premisa revolucionaria de la meritocracia. En principio, cualquiera puede escalar y nadie está predestinado a permanecer en un puesto. El joven que clasifica la correspondencia puede convertirse en CEO, aunque sea un joven o haya nacido en el entorno de una minoría étnica. Esto amplía la fuente de talentos de una forma radical, porque nadie queda excluido desde el inicio. El pensamiento generalizado es que todos deberían desarrollar su talento y ocupar el casillero del organigrama en el que más contribuyan a la totalidad. El cambio del ámbar estratificado al naranja meritocrático ha dado origen a los recursos humanos modernos y a su arsenal de procesos y prácticas, que incluyen evaluaciones de desempeño, sistemas de incentivos, planificación de recursos, gestión de talentos, capacitación para el liderazgo y planificación de sucesión.

El liderazgo en el marco de empresas naranja, donde el marketing cobra fuerza y los trabajadores tienen más espacio y libertad para trabajar en su potencial creativo, sin embargo, también se cuentan con mecanismos de control sobre el cumplimiento de logro y desempeño de los empleados en donde es fundamental la confianza; característica del estilo de liderazgo Laissez Faire, mencionado anteriormente y que actualmente representa el principal reto, representado en temas de delegación. El marketing digital, que es una industria nueva y competitiva, la innovación es fundamental para mantenerse a flote; es por eso que la gestión de los líderes se pone a prueba de acuerdo a los avances mencionados anteriormente y es propósito de esta investigación determinar.

Calidad de vida laboral como resultado de las características del liderazgo

La calidad de vida laboral en las empresas se vive en contexto. En las organizaciones contemporáneas se presentan algunos de los modelos de análisis de esta variable dentro de las organizaciones dependiendo de los vínculos en el trabajo y la incidencia en la empresa. Es decir, en una primera instancia Torres & Almudena (2002) propusieron que “la preocupación por la calidad de la vida en el trabajo (CVL) cobra un especial interés en la década de los años 70 en los EE.UU., donde alcanza el reconocimiento social e institucional gracias a las actuaciones del «Movimiento de CVL»” (Pág. 828)

Citando a Burga, Torres, Ezcurra y Mayorga (2020), quienes revisan también la literatura de Nam (2019) “en el contexto de la globalización, asociado a las innovaciones tecnológicas de la información y de la comunicación (TIC), se modifica y reorganiza el trabajo hacia la denominada flexibilización, generando, en las últimas décadas, una profunda transformación sociolaboral. Por esto, el crecimiento económico de un sector no se traduce necesariamente en mayores o mejores oportunidades de empleo; al contrario, ante las innovaciones en tecnología y la ardua competencia, el trabajo de las personas se desvaloriza al no ser un factor determinante para el valor de los bienes y los servicios y pierde su referente de primer orden en la esfera laboral.”

Según Pino, Arévalo y Padilla (2020), quienes citan también a Feng (2015) y Van Dierendonck (2011) “A pesar de que tradicionalmente, la satisfacción laboral se ve afectada por aspectos relacionados con salarios, relaciones con los colegas, el tipo de trabajo, el progreso profesional y otros incentivos organizacionales, la investigación demostró que el liderazgo servidor se asocia significativamente con la satisfacción laboral, de la cual derivan mejores actitudes laborales, menor rotación, mejor comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB), creatividad y mayor rendimiento.

Según lo anterior, la satisfacción laboral juega un papel relevante en cuanto a la calidad de vida laboral, directamente con las condiciones óptimas en el trabajo en términos de satisfacción en el cargo, crecimiento, desarrollo, entre otras características, proporcionándoles mayor bienestar a los miembros de la organización. Y por el otro, con la posibilidad de minimizar riesgos en la empresa y brindar calidad de vida. En este orden de ideas, una organización que vele por sus empleados y que tenga buenas políticas de compensación, desarrollo y bienestar.

Después de hacer un recuento sobre el surgimiento del término de calidad de vida laboral y sus inicios, es importante analizar este factor desde una perspectiva organizacional, la cual nos ayudará a entender mejor el pensamiento empresarial frente a este tema.

“El estudio de la calidad de vida laboral se ha venido abordando básicamente bajo dos grandes perspectivas teórico-metodológicas: la calidad de vida del entorno de trabajo y la perspectiva de la CVL psicológica (Davis y Cherns, 1975; Taylor, 1978; Elizur y Shye, 1990; González 1996)” (Torres & Almudena, 2002, Pág. 828)

“La perspectiva de la calidad del entorno de trabajo tiene como meta conseguir mejorar la calidad de vida mediante el logro de los intereses organizacionales. En cambio, la perspectiva de la calidad de vida laboral psicológica muestra mayor interés por el trabajador, desarrollando un microanálisis de aquellos elementos puntuales que constituyen las distintas situaciones de trabajo en las que participa directamente el individuo”. (Torres & Almudena, 2002, Pág. 828)

En contraposición a la CVL enfocada al entorno del trabajo, “la CVL psicológica persigue fundamentalmente la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador anteponiendo los intereses individuales a los de la organización. Sin embargo, la calidad de vida del entorno de trabajo mantiene la postura contraria: alcanzar una mayor productividad y eficacia organizacionales como paso previo sin el cual no sería posible satisfacer las necesidades y demandas de cada trabajador” (Torres & Almudena, 2002, Pág. 828-829)

Los autores citados anteriormente ponen en evidencia dos postulados encontrados frente a la concepción de la calidad de vida en las organizaciones y que se evidencian en las empresas dependiendo de su razón de ser. A partir de estas divergencias surgen algunos modelos operantes en las empresas y que manejan la calidad de vida desde puntos diferentes

En tres modelos el de Nadler y Lawler (1983) es fundamental:

- a. Esta propuesta de Nadler y Lawler (1983) se fundamenta principalmente en políticas de bienestar para los empleados, enfocado principalmente al enriquecimiento de las labores y sistemas de recompensas. Si bien el modelo tiene una amplia cobertura en términos de calidad de vida laboral, existen

organizaciones que necesitan de propuestas centradas en aspectos más específicos de la calidad de vida.

- i. Participación de los empleados en las decisiones.
 - ii. Reestructuración del trabajo a través del enriquecimiento de tareas y de grupos autónomos de trabajo.
 - iii. Innovación en el sistema de recompensas, para influir en el clima organizacional
 - iv. Mejoramiento del ambiente de trabajo en cuanto a condiciones físicas y psicológicas, horario de trabajo, etc” (Chiavenato, 2002, pág. 407)
- b. La apropiación desde el liderazgo, es a través de modelos, este es el caso de Hackman y Oldham (1975) el cual está dedicado al diseño de cargos. Según estos autores, las dimensiones del puesto producen estados psicológicos críticos que conducen a resultados personales y de trabajo que afectan la CVL. Las dimensiones del cargo son:
1. Variedad de habilidades: el cargo requiere diversas habilidades, conocimientos y competencias de las personas.
 2. Entidad de la tarea: el trabajo se debe realizar desde el inicio hasta el fin, para que la persona pueda percibir un resultado palpable.
 3. Significado de la tarea: la persona debe percibir con claridad que su trabajo producir consecuencias y efectos en el de las demás
 4. Autonomía: la persona debe tener responsabilidad personal para planear y ejecutar las tareas, y autonomía e independencia para desempeñarlas.
 5. Retroalimentación del trabajo propio: la tarea debe proporcionar información de retorno a la persona para que pueda autoevaluar el desempeño
 6. Retroalimentación extrínseca: debe existir retorno proporcionado por los superiores jerárquicos o clientes respecto del desempeño de la tarea.
 7. Interrelaciones: la tarea debe permitir el contacto interpersonal del ocupante con otras personas o con clientes internos y externos.

Hackman y Oldham (1975) ponen en evidencia la importancia del seguimiento de las labores como mecanismo para potenciar el crecimiento personal y la autonomía que es el principal agente para la innovación. Este modelo, que responde a perfiles personales, busca atender todas las inconformidades que pueden presentarse desde los diferentes puestos de trabajo, apuntando siempre al enriquecimiento de la labor, el plan de carrera y las relaciones humanas.

- c. Otro modelo que también busca fortalecer las empresas en temas de calidad de vida laboral es el de Walton (1973), quien afirma que existen ocho factores que afectan la CVL:
1. Compensación justa y adecuada: la justicia distributiva de la compensación depende de la adecuación de las remuneraciones al trabajo que la persona realiza, de la equidad interna (equilibrio entre las remuneraciones en la organización) y la equidad externa (equilibrio con las remuneraciones del mercado laboral)

2. Condiciones de seguridad y salud en el trabajo: incluye las dimensiones jornada de trabajo y ambiente físico adecuados a la salud y bienestar de la persona.
3. Empleo y desarrollo de la capacidad: proporcionar oportunidades de satisfacer las necesidades de empleo de habilidades y conocimientos del trabajador, desarrollar su autonomía, autocontrol y obtener información sobre el proceso total del trabajo, así como retroalimentación del desempeño.
4. Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad: proporcionar posibilidades de carrera en la organización, crecimiento y desarrollo personal y seguridad en el empleo duraderos.
5. Integración social en la organización: eliminación de barreras jerárquicas notorias, apoyo mutuo, franqueza interpersonal y ausencia de ideas preconcebidas.
6. Reglamentación: se refiere al establecimiento de normas y reglas de la organización, derechos y deberes del trabajador, recursos contra decisiones arbitrarias y un clima democrático dentro de la organización.
7. Trabajo y espacio total de vida: el trabajo no debe absorber todo el tiempo y toda la energía del trabajador, en detrimento de su vida familiar y particular, de su tiempo libre y de actividades comunitarias.
8. Importancia social de la vida en el trabajo: el trabajo debe ser una actividad social que enorgullezca a la persona que participe en una organización. Esta debe actuar frente a la sociedad, y tener una imagen, responsabilidad social, responsabilidad con los productos y servicios ofrecidos, prácticas de empleo, reglas bien definidas del funcionamiento y de la administración eficiente. (Chiavenato, 2002, pág. 407).

Un factor común en todos estos modelos y que es fundamental cuando se habla de calidad de vida laboral es la motivación, pues esta juega un papel fundamental a la hora de llevar a cabo las acciones necesarias para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa. Es decir, con motivación la disminución de riesgos a nivel psicosocial y de satisfacción laboral es un hecho.

Motivación y el liderazgo van de la mano

La motivación en el ámbito empresarial, funciona como activador de las dinámicas laborales, cabe hacer un barrido histórico del tema y posteriormente una definición vista desde la postura de diferentes autores. Según Toro & Cabrera (1985), “desde la década de los 40 se propusieron algunas teorías y modelos motivacionales. Desde esta época cobra interés y auge la temática motivacional. En esta época referida se aprecia un incremento de la investigación en este campo” (pág. 27)

Posteriormente según el mismo autor en la década de los 60 se presentaron resultados de otro tipo de elaboración conceptual acerca de la motivación en general y particularmente de la motivación y satisfacción laboral (pág. 34).

Ahora bien, luego de entender un poco de dónde surgió el tema de la motivación laboral en las organizaciones, es importante comprender también su definición desde diferentes posturas. Según Rodríguez (2020), quien cita también a Miles (2018), “en el entorno empresarial actual los directores y líderes de las empresas deben encontrar y gestionar

prácticas para conseguir una alta eficiencia de los recursos humanos si quieren llegar a ser competitivos. La competitividad en las organizaciones está explicada por factores del entorno, en general fuera de su control, y por factores internos relacionados con su gestión. Los factores internos tienen mayor incidencia y explican por qué en una misma industria -sometida a los mismos factores del entorno-, hay empresas que obtienen mejores resultados que otras. Pero en muchas ocasiones a pesar de implantar y gestionar prácticas de gestión de Recursos Humanos los resultados de las encuestas de satisfacción indican que existe desmotivación. El problema existente es: ¿por qué empresas que invierten tiempo y recursos en gestión de Recursos humanos, tienen a sus empleados desmotivados e incluso muchos están buscando otras empresas para trabajar?”

La motivación va ligada a los intereses del individuo, es algo intrínseco del ser humano porque va dentro de sí mismo, depende mucho de los estímulos externos, pero también reacciona de los internos porque proporciona al individuo siempre encontrar un beneficio propio para intentar conseguir el logro de metas y objetivos, sean individuales o grupales.

Navarro, Ceja, Curioso & Arrieta (2014) “La motivación laboral constituye un tipo de comportamiento adaptativo con el que respondemos de manera eficaz a las demandas de nuestro trabajo” (pág. 2). Es importante mencionar que el estímulo o incentivo que se utilice puede satisfacer las necesidades personales como las organizacionales del individuo, dependiendo del buen trabajo de esto, la empresa podrá obtener mayor rendimiento y mayor productividad. Ahora bien, ya teniendo claro qué es la motivación en el ámbito empresarial, es importante entender también que existen dos tipos de motivación, dependiendo de dónde provenga el estímulo; puede ser intrínseco o extrínseco.

Se dice que la motivación es intrínseca pues está dentro de nosotros y es lo que nos lleva a la acción; según Bruce & Pepitone (2002) “esto es porque sentimos el deseo de hacer algo, y actuamos de una manera determinada para conseguirlo.” Si bien el deseo de lograr algo viene de nuestro interior, no hay que olvidar los factores externos que influyen en nosotros y que contribuyen también a la realización de las acciones. Lo anterior se refiere a la motivación extrínseca. Según Bruce & Pepitone (2002) los estímulos se vuelven sentido y motivo. “La motivación extrínseca se debe a todos esos factores externos.

En los factores externos, pueden incluir retribución, reconocimiento, bonos, ascensos y alabanzas. (pág. 3). “**Los factores intrínsecos** son los que nos motivan desde dentro: intereses, los deseos y la satisfacción personal y los **factores extrínsecos provienen** de fuera de nosotros e influyen en nuestras necesidades, deseos y comportamientos internos, tales como las recompensas, las promociones y los elogios” (Bruce & Pepitone, 2002, pág. 3).

Uno de los objetivos de este proyecto es encontrar esas motivaciones que tienen los trabajadores de Industrias Vatovi frente a su trabajo, hecho por el cual es importante saber que el entorno juega un papel fundamental frente a este tema.

A la luz de esta teoría, Napolitano (2014) comenta que “las necesidades percibidas del individuo pueden agruparse en cinco categorías, y son organizadas según una jerarquía, para lo cual, una necesidad no es motivadora para un individuo si esta no ha, primero, satisfecho las necesidades de nivel inferior en la escala jerárquica”.

La imagen siguiente muestra la escala de necesidades, empezando por las **fisiológicas**, es decir las necesidades primarias que están relacionadas con la supervivencia del hombre. Estas son las primeras que deben satisfacerse. Luego del tema fisiológico siguen **necesidades de**

seguridad, ya sea interna o física, garantizadas por las normas que protegen la salud y la protección de los trabajadores. Están ligadas al deseo de protección y de tranquilidad. En una tercera instancia están las **necesidades sociales**, es decir, el sentido de pertenencia a un grupo y la necesidad de ser aceptados por los otros. Por último, están la **necesidad de estima** y las **necesidades de realización**, que involucran la satisfacción del individuo consigo mismo” (pág. 114)

Figura 1

Modelo de jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Maslow en: Napolitano (2014)

Maslow plantea el potencial humano desde las necesidades. Todas las categorías anteriores se convierten en agentes motivacionales del individuo y que su cumplimiento o no desde lo laboral puede desencadenar el mejoramiento de la productividad o por el contrario una reducción considerable en las mismas.

Otro postulado teórico que busca entender el tema de la motivación desde la satisfacción de necesidades teniendo el logro de la satisfacción utilizando la Teoría de las necesidades de McClelland. Según Keith y Newstrom (2002), “McClelland se centra en tres impulsos motivacionales, que las personas tienden a desarrollar como resultado del ambiente cultural en el que viven, impulsos que afectan la manera en que consideran su trabajo y enfrentan la vida” (pág 124).

McClelland realizó sus investigaciones a ejecutivos y gerentes con éxito donde utilizó técnicas proyectivas para formular su teoría de necesidades.

En su postulado se enfocó en las siguientes motivaciones que satisfacen necesidades:

Tabla 1

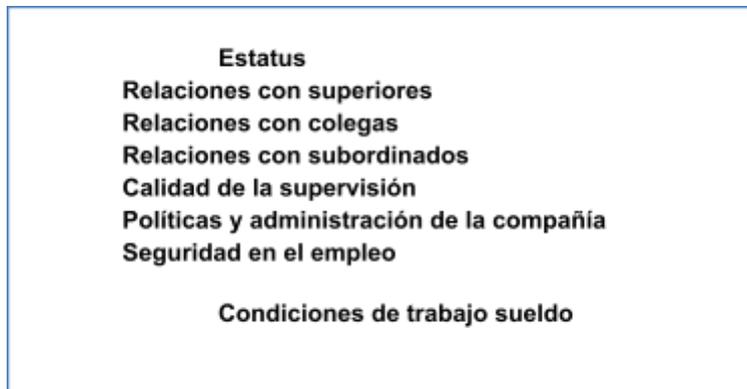
Impulsos motivacionales

LOGRO	Impulso para alcanzar objetivos y seguir adelante
AFILIACIÓN	Impulso para relacionarse efectivamente con otras personas
PODER	Impulso para influir en personas y situaciones

Fuente: McClelland en: Keith y Newstrom (2002)

Según lo anterior, la propuesta de McClelland se sustenta principalmente en una mirada más centrada en la producción, siendo el pilar fundamental de su teoría el bienestar de los colaboradores en términos de satisfacción de necesidades y satisfacción laboral

Figura 2. Herzberg -Teoría de motivación y los factores

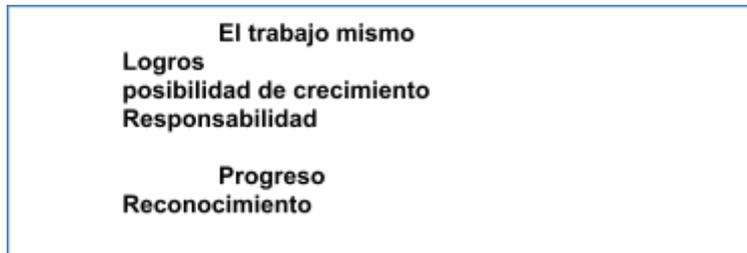


Teniendo en cuenta que el proyecto busca abordar el tema de la calidad de vida y la motivación en la industria metalmeccánica, la visión de McClelland es vital pues el sector se basa en producción en masa, sin embargo, existen otras teorías que permiten abordar el tema desde un ámbito más abierto y dan luces para posibles intervenciones.

Fuente: Herzberg en: Keith y Newstrom (2002)

Otros factores del trabajo tienen el efecto principal de identificar la motivación; pero su ausencia pocas veces genera insatisfacción profunda. Se llama motivacionales lo cual corresponde al trabajo mismo, los logros, la posibilidad de crecimiento y el reconociendo". (Keith y Newstrom, 2002, pág. 127-128)

Figura 3. Herzberg - Factores de mantenimiento



Fuente: Herzberg en: Keith y Newstrom (2002)

En la teoría de factores de mantenimiento y motivacionales, Herzberg llegó a la conclusión de que dos conjuntos de factores independientes tenían influencia en la motivación. Hasta entonces, las personas suponían que la motivación o su influencia eran meramente formas opuestas de un factor en un continuo, pero él refutó ese punto de vista tradicional, al afirmar que ciertos factores laborales, como las condiciones y la seguridad en el trabajo, hacían que los empleados estuvieran insatisfechos.

Después de haber realizado un barrido general sobre la motivación y un acercamiento hacia el tema laboral, ya se puede pasar a una segunda instancia relacionada directamente con el trabajo y los colaboradores.

Adicional, Dubrin expone que “motivar a los trabajadores dándoles palabras de elogio y reconocimiento puede considerarse una aplicación directa del refuerzo positivo. Sin embargo, el reconocimiento es un motivador potencialmente tan poderoso que merece atención especial. Asimismo, los programas de recompensas y reconocimiento son una práctica normal tanto en las empresas de negocios como en las que no tienen fines lucrativos. Una de las grandes ventajas del reconocimiento como motivador, lo que incluye los elogios, es que es de abajo o ningún costo y, sin embargo, es poderoso. En estas condiciones el reconocimiento significa un enorme rendimiento en la inversión, en comparación con un bono efectivo” (Dubrin, pág. 121)

Figura 4

Los estilos de liderazgo, sus fortalezas y debilidades frente a la motivación y calidad de vida laboral de acuerdo a la literatura consultada.

<i>Estilos de liderazgo</i>	<i>Enfoque comportamental - García (2015) - Lewin (1951) -</i>			<i>Enfoque de contingencia - García (2015) - Fiedler (1967)</i>		<i>Enfoque evolutivo/regenerativo (empresas naranja, verde, Teal) Frederic Laloux (2014)</i>
	<i>Autocrático</i>	<i>Democrático</i>	<i>Laissez Faire</i>	<i>Orientado a las relaciones</i>	<i>Orientado a las tareas</i>	<i>Logro Libertad Creatividad</i>
<p>Calidad de vida laboral Torres y Almudena (2002) Burga, Torres, Ezcurra y Mayorga (2020) Chiavento (2002) Nadler y Lawler (1983). Hackman y Oldham (1975). Walton (1973).</p>	<p>Fortalezas: enfocado al cumplimiento de resultados y metas, sistema de recompensas (bajo determinadas circunstancias).</p> <p>Debilidades: No participación en decisiones, obediencia a través del miedo (castigo), sistema de recompensas condicionado.</p>	<p>Fortalezas: Toma de decisiones en colectivo, realimentación de los aprendizajes en los procesos, facilita la comunicación horizontal y creación de metas en conjunto, igualdad de oportunidades.</p> <p>Debilidades: falta de figura moderador de opiniones y discusiones para que se lleven a buen término</p>	<p>Fortalezas: Confianza para la toma de decisiones, libertad de acción y ejecución.</p> <p>Debilidades: mecanismos de control, seguimiento de cumplimiento de tareas, orden y buen manejo de los tiempos de producción.</p>	<p>Fortalezas: mejoras en condiciones psicológicas y físicas, participación en toma de decisiones, realimentación del desempeño.</p> <p>Debilidades: seguimiento de cumplimiento de las tareas y objetivos, control</p>	<p>Fortalezas: mecanismos de control frente a la producción, seguimiento de las labores, altos estándares de calidad, realimentación del desempeño.</p> <p>Debilidades: mayor preocupación por la tarea que por las relaciones interpersonales,</p>	<p>Fortalezas: innovación, libertad, participación en decisiones, mejoras en condiciones psicológicas y físicas, significado de la tarea a realizar, enfoque de ganancia mutua (trabajador-empresa), oportunidades de crecimiento continuo.</p> <p>Debilidades: Confianza, seguimiento a mecanismos de control de tareas y de desarrollo personal, se desdibujan los límites de las funciones de cargo</p>

		(conflictos interpersonales y falta de desarrollo de iniciativas)				
<p>Motivación Bruce & Pepitone (2002). Napolitano (2014). Keith, D y Newstrom, J. (2002) - citando a Herzberg . Maslow (1954). McClelland (1961). Dubrin (1974)</p>	<p>Fortalezas: impulsa cumplimiento de logros y objetivos, calidad de supervisión.</p> <p>Debilidades: sistema de recompensas condicionado, presión agresiva, limitación en relaciones sociales, poca preocupación por necesidades de estima y afiliación.</p>	<p>Fortalezas: participación activa que permite el desarrollo de competencias personales y laborales, facilita las relaciones interpersonales.</p> <p>Debilidades: exceder las funciones y experiencia de los trabajadores al participar en procesos o tomar decisiones específicas</p>	<p>Fortalezas: libertad de toma de decisiones, libertad de acción y ejecución, flexibilidad.</p> <p>Debilidades: falta de acompañamiento a los trabajadores en el día a día, frustración generada por la falta de experiencia requerida para manejar ciertos niveles de autonomía necesarios.</p>	<p>Fortalezas: preocupación por necesidades sociales, preocupación por necesidades de afiliación, comunicación horizontal</p> <p>Debilidades: roces personales a causa del manejo de las relaciones,</p>	<p>Fortalezas: calidad de supervisión, impulsa cumplimiento de logros y objetivos</p> <p>Debilidad es: presión por cumplimiento de objetivos, poca preocupación por necesidades de afiliación, necesidad sociales y de estima.</p>	<p>Fortalezas: flexibilidad, impulsa el cumplimiento de objetivos, preocupación por necesidades sociales, preocupación por necesidades de estima, desarrollo de competencias personales y laborales. comunicación horizontal</p> <p>Debilidades: exposición a situaciones superiores a experiencia generando frustración, seguridad en el empleo (tercerización del trabajo), alta competencia, poca apertura a emociones.</p>

Fuente: sistematización propia.

Método

Es un estudio descriptivo-interpretativo en dos agencias de publicidad digital. Se recurrió al método mixto en el que se tienen en cuenta datos cuantitativos y cualitativos, a través de los cuales se hace una lectura para comprender la motivación y la calidad de vida laboral en relación con el liderazgo. A través de los formatos seleccionados, contando con respuestas abiertas y cerradas, se pretendía que los encuestados pudieran, además de seleccionar entre varias opciones las más relacionadas con su relación con sus jefes y sus condiciones laborales, relatar situaciones específicas que permitieran hacer una mejor identificación y análisis de las variables estudiadas, junto con sus propios argumentos.

La recolección y análisis de la información del trabajo de campo se obtuvo con el permiso de ambas empresas y el consentimiento de todos los participantes en las encuestas localizadas en la ciudad de Bogotá. Cada bloque de preguntas corresponde a una variable evaluada dentro de la investigación, es decir, cada grupo responde a: liderazgo, motivación y calidad de vida laboral, tal cual está estipulado en el encabezado del proyecto. Entre las 2 empresas se aplicó un total de 30 cuestionarios repartidos en cargos directivos, medios y base de operaciones.

En la aplicación del instrumento para la recolección de la información se empleó la herramienta Google Drive. Una vez creado el instrumento, se envió a cada una de las personas la respectiva encuesta, la cual debían responder en línea. El cuestionario tiene 3 etapas: preguntas de respuesta abierta, preguntas de selección múltiple con única respuesta y preguntas abiertas que requerían sustentación. Todo esto se podía realizar desde la misma herramienta. Como se mencionó anteriormente, para este estudio se tomaron como referente previas investigaciones sobre motivación y calidad de vida laboral en sectores económicos diferentes al de este proyecto pues el campo de la publicidad digital es un sector laboral nuevo en el mercado y por ende su estudio en estos campos es limitado.

Resultados

En la industria digital, existen traslapes en las funciones por la interseccionalidad en las relaciones que se tienen en el trabajo y la exigencia permanente de cumplir los compromisos, muchas veces independiente del contrato. Así mismo, el liderazgo se mueve entre el perfil de la empresa y la demanda de los clientes, que tiene un papel preponderante en los resultados.

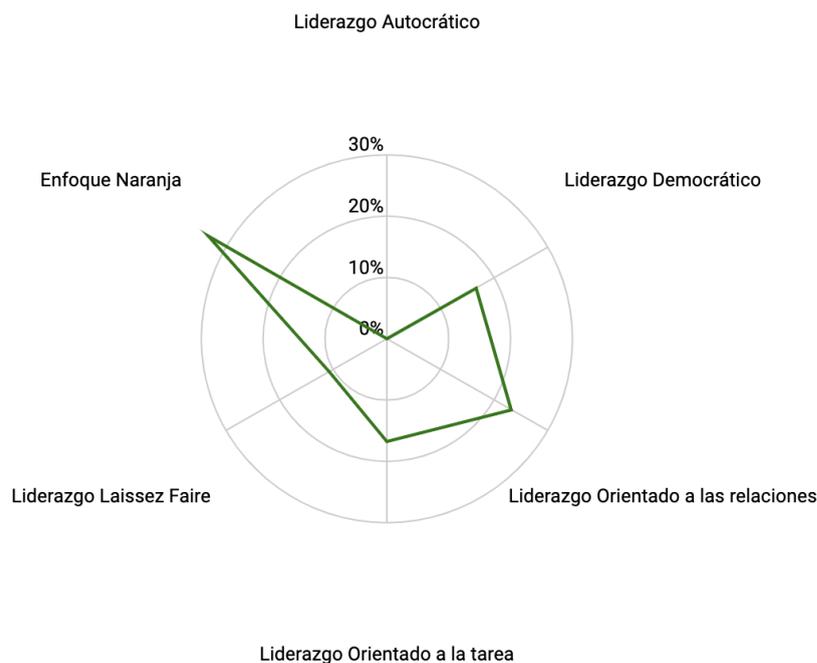
Los hallazgos obtenidos a través del instrumento, y bajo los cuales se construyeron los gráficos posteriores, se encuentran diligenciados en la tabla incluida como anexo a este documento, en la cual se registran las respuestas y se ubican de acuerdo a las categorías de estudio.

Liderazgo

Son los estilos de los líderes en la industria digital los que potencian y dan directrices. En ellas se identifican los factores motivacionales presentes, los agentes generadores de frustración y las características de los colaboradores frente a su bienestar. El estilo de liderazgo evidenciado en la economía naranja es el más evidenciado (33,3%) en ambas agencias, además del más esperado por parte de los colaboradores (53,3%), seguido de los estilos de liderazgo orientado a la tarea (16,4%) evidenciado y (29,9%) esperado y el liderazgo orientado a las relaciones, el cual se presenta en un (16,4%) y se espera en un (17%).

El estilo de liderazgo Laissez Faire, se evidencia en un 10,7% en la muestra y es esperado en un 7%, mientras que el liderazgo democrático se evidencia en un 16,7% pero no se refleja como esperado en la muestra. El estilo autocrático, según los resultados, no se presenta ni se espera en la muestra analizada.

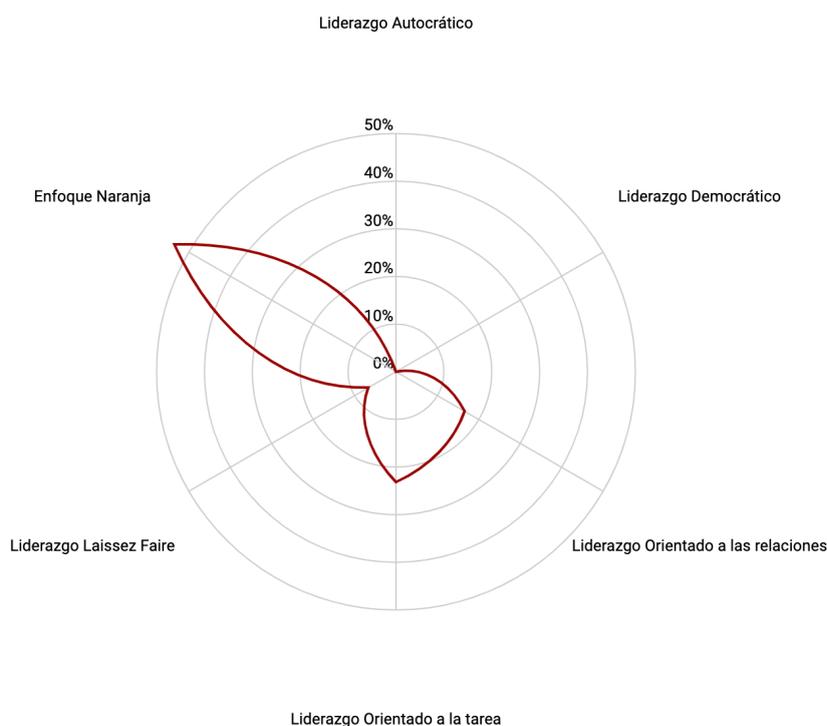
Gráfico 1 - *Estilo de liderazgo predominante*



Fuente: Sistematización propia.

Siendo predominantes, desde el enfoque de empresas evolutivas/regenerativas de Laloux (2014), la predilección por características de empresas naranja y el liderazgo orientado a la tarea, se evidencia que los colaboradores de la industria encuentran en sus líderes un ambiente en donde se muestra interés hacia sus necesidades personales, a la realización personal, en donde tienen espacios para la creatividad y además de cuentan con un control riguroso del cumplimiento de las tareas y metas propuestas.

Gráfico 2 - *Estilo de liderazgo deseado*



Fuente: Sistematización propia.

En la gestión de las empresas predominan las características de una empresa naranja, desde lo propuesto por Laloux en la evolución de las organizaciones, manteniendo motivado a su equipo en pro del cumplimiento de las tareas (enfoque orientado a la tarea). Adicional, según en la teoría de motivación de Herzberg consultada en el trabajo de Keith y Newstrom (2002), los trabajadores cuentan con condiciones óptimas para el aprendizaje y relaciones con todas las cadenas de mando de las empresas (factores motivacionales y de mantenimiento), gracias a la comunicación horizontal y a la posibilidad de proponer y desarrollar sus propios proyectos, aportando también a su desarrollo personal. Si bien los resultados en cuanto a lo que se tiene y lo que se quiere en un jefe coinciden con las características de un líder en una empresa naranja, también afirman tener características de un liderazgo orientado a las tareas, siendo una mezcla de estas 2 figuras, aportando rigurosidad, pero motivación en el proceso.

Teniendo en cuenta la relevancia del marketing y la innovación expuesto por Laloux cuando habla de organizaciones naranja, las empresas estudiadas adoptaron en gran medida los avances presentados en la misma para su forma de operar y entender a las figuras de liderazgo, desde la innovación y los retos laborales, con libertad creativa y sistemas de recompensas. Existe un liderazgo más asistencialista que da prospectiva estratégica desde los factores humanos. A continuación mostraremos los sistemas cualitativos de la percepción de la realidad organizacional de los entrevistados.

Figura 5 - *Estilos de liderazgo predominantes de acuerdo a la literatura consultada*

Liderazgo	
Estilos de liderazgo predominantes de acuerdo a los resultados obtenidos: enfoque naranja y liderazgo orientado a la tarea y a las relaciones (modelo de contingencia de Fiedler y el modelo evolutivo de Laloux). El liderazgo Laissez Faire se presenta en situaciones puntuales en donde la independencia en ciertos procesos se manifiesta como necesaria (impactado directamente por el nivel de confianza y responsabilidad entre empleados y líderes).	
Motivación	Calidad de vida laboral
Las condiciones y características más relevantes deseadas y evidenciadas por los encuestados son: carisma, inspiración como principales; seguidas de comunicación asertiva, paciencia, seguimiento, cualidades para trabajo en equipo, humildad, conciliación, realimentación, realimentación y reconocimiento, siendo características propias de los estilo de liderazgo predominantes: enfoque evolutivo de las organizaciones, liderazgo orientado a la tarea y orientado a las relaciones.	En cuanto a calidad de vida, las condiciones laborales resaltadas y deseadas: flexibilidad laboral, seguida de características como: participación en procesos relevantes del cargo, redistribución de cargas laborales y participación en elaboración de planes de formación. El liderazgo orientado a las relaciones, el enfoque evolutivo de las organizaciones de Laloux y el liderazgo Laissez Faire se ajustan a las condiciones anteriores y son evidenciadas, según los resultados, en la industria, generando un impacto positivo en la calidad de vida laboral.

Fuente: Sistematización propia.

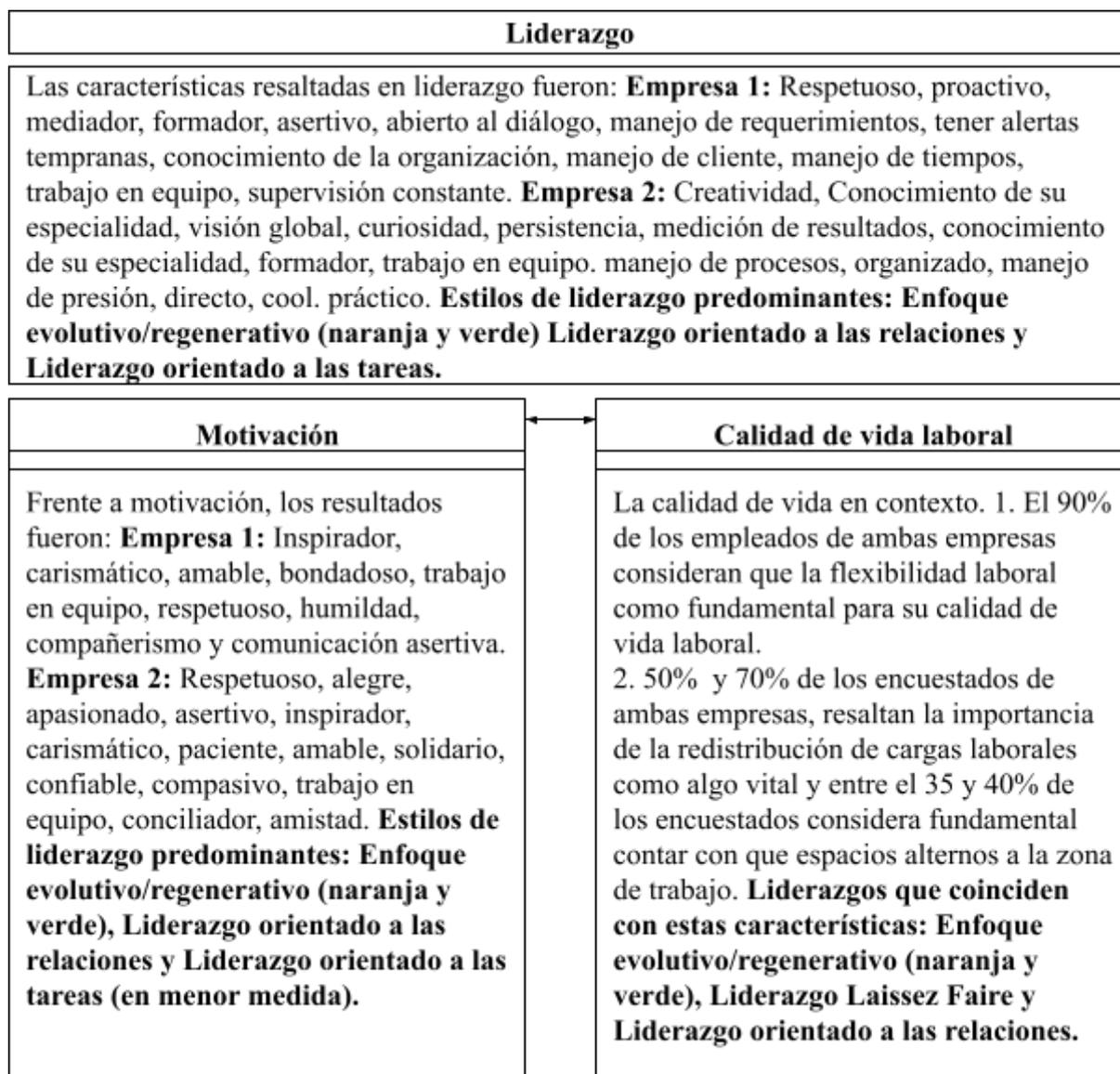
Calidad de vida laboral

El reconocimiento al líder como inspirador, lo tienen el 65% de ambas empresas. Adicional, en la empresa 2 las personas afirman que tener un jefe que sepa negociar con su cliente para poder dar manejo a los requerimientos en tiempos que se encuentren dentro del horario laboral y que no incurran en sobrecarga. Los trabajadores de ambas empresas destacan que cuentan con flexibilidad laboral, principalmente para las cabezas de áreas, manifestando que se tienen en cuenta sus necesidades e intereses personales, siempre y cuando no se descuiden las tareas del día a día.

En el modelo de Walton (1973) se destaca que los trabajadores esperan tener integración social en la organización, facilitado por la estructura organizacional horizontal de ambas empresas, equilibrio entre su vida social y laboral, siendo una característica evidenciada. En los cargos básicos se percibe a los jefes como una figura de supervisión que les muestra la forma correcta de hacer las cosas y los encamina hacia los objetivos de la tarea mientras que los cargos medios manifestaron que sus jefes no definen medidas para la corrección de errores, es decir, que tienen toda la libertad para ser ellos quien determinen la mejor forma de solucionar los problemas del día a día de su trabajo. Los cargos que tienen mayor responsabilidad detectan una fortaleza en temas de conocimiento del negocio y de la organización para dar norte a su trabajo, mientras que los cargos de menor responsabilidad identifican como fortaleza los buenos manejos internos y externos y que las acciones estén pensadas desde la experiencia.

A esto sumada la retroalimentación positiva y de fortalecimiento de conocimientos, podemos mantener la posición de los hallazgos encontrados con los apartados previos, constatando una tendencia hacia el acompañamiento cuando es necesario pero también a la libertad de acción por temas de tiempo. Se destacó el *acompañamiento en los procesos* y en la toma de decisiones, los lineamientos específicos y la *retroalimentación positiva del trabajo*. Además, refuerza, nuevamente, la inspiración como factor predominante en la motivación de la base operativa. En contraste, los mandos medios se sienten respaldados en la *participación de proyectos más retadores* como reconocimiento a su trabajo y la orientación a manejo de requerimientos para que sean ellos quienes manejen este tipo de procesos con el cliente. Para este punto citamos de nuevo a Walton, al presentarse en los resultados condiciones como la eliminación de barreras jerárquicas e integración social en la organización, en términos de comunicación, y también a Nadler y Lawler en su propuesta de la innovación en el sistema de recompensas, siendo factores fundamentales para la motivación y calidad de vida laboral de los encuestados y que se presentaron en las respuestas de los trabajadores en cuanto a políticas de bienestar. Desde la perspectiva evolutiva/regenerativa de Laloux (2014), quien habla sobre la evolución de la consciencia y de las organizaciones en diferentes etapas de la historia, afirma que “los beneficios no son incompatibles con la meritocracia: los líderes son los que tienen mayor impacto en el éxito de la organización, de modo que debe proporcionarles los medios para el éxito. Además, se lo merecen. Si eres inteligente y trabajas lo suficientemente duro, estos beneficios también podrían ser tuyos.” siendo este un factor a destacar por parte de las organizaciones analizadas.

Figura 6 - Factores motivacionales y de calidad de vida laboral de acuerdo a los estilos de liderazgo



Fuente: Sistematización propia.

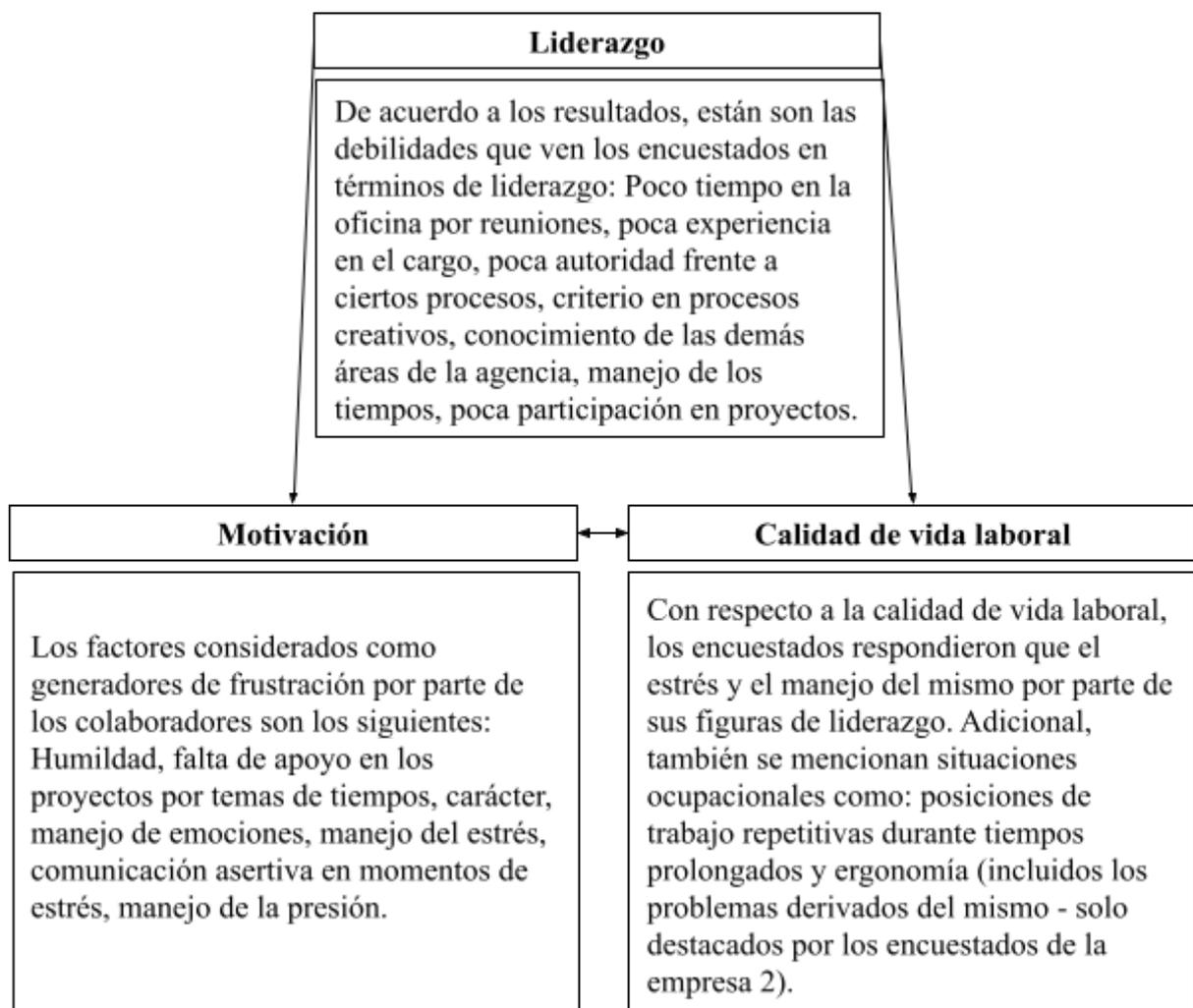
Motivación

A través del instrumento aplicado a los encuestados también se identificaron factores generadores de frustración la motivación y calidad de vida laboral en la industria. Los empleados de ambas empresas destacaron en sus líderes debilidades orientadas más hacia lo actitudinal, siendo el *conocimiento de su especialidad* algo de lo que los encuestados no encuentran cómo flaqueza y sintiéndose respaldados por el saber de sus jefes frente a los

retos del mundo laboral. El 53,3% de los encuestados de las dos agencias afirma que sus jefes no tienen suficiente tiempo para estar en la empresa para ciertas situaciones del día, siendo una respuesta dada principalmente por cargos de la base operativa y siendo poco evidenciada en cargos de mandos intermedios y altos.

Revisando las debilidades mencionadas, la *falta de experiencia* en algunos jefes, el manejo de emociones y la comunicación asertiva, coinciden con la definición de liderazgo orientado a la tarea propuesto por Fiedler (1967) en donde las figuras de liderazgo están mayormente orientadas a la tarea; es decir a la productividad y al logro, que si bien también es un aspecto importante desde la visión de una empresa naranja, en donde el cumplimiento de metas y de innovación son vitales, se manifiesta un interés especial hacia los mecanismos de control. Cabe destacar también que la organización y planificación, como competencias, son dos factores que el 47,3% de los empleados consideró importante en el estilo de liderazgo y además lo ve reflejado en sus líderes, las cuales son características propias de las organizaciones naranja.

Figura 7 - Factores generadores de frustración

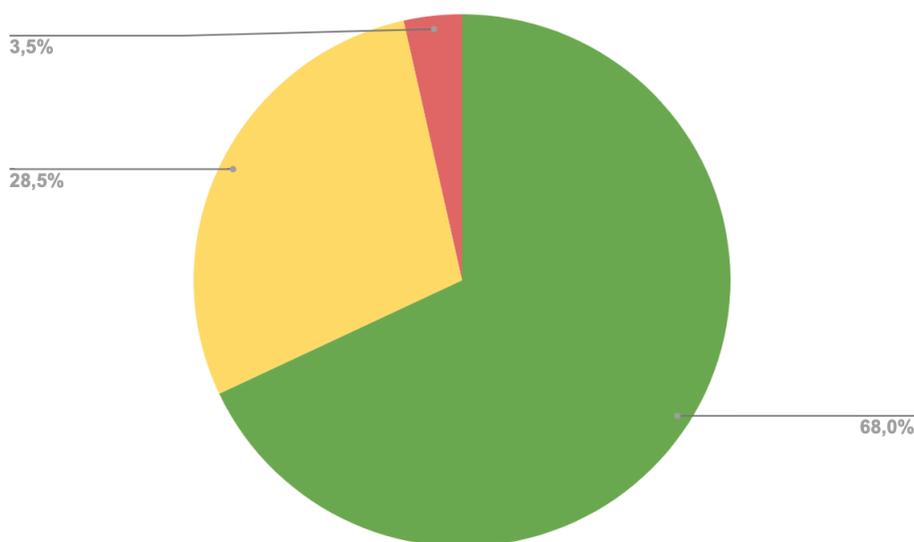


Fuente: Sistematización propia.

Con los resultados anteriores, se realizó la sistematización para determinar el nivel de motivación y de calidad de vida laboral de los colaboradores de ambas empresas, clasificados de la siguiente forma: motivados, en la cuerda floja y frustrados. La motivación de los trabajadores encuestados se mantiene en 68% a lo largo del instrumento, por lo que se afirma que la gestión realizada por los estilos de liderazgo vigentes mantienen a su equipo motivado, siendo la base operativa la que muestra mayor motivación de las cadenas de mando vigentes en la empresa. Dentro de lo observado en los resultados, los empleados encuestados que se posicionan en la cuerda floja, 28,5%, en algunos aspectos de su trabajo, en términos de motivación, en donde el miedo a la represalia o un incentivo adicional son considerados importantes para el cumplimiento de las tareas. Este segmento de la población, se centra en algunos casos de la base operativa y directores de área; sin embargo, este grupo se mostró motivado ante los desafíos y se sienten motivados por la naturaleza de su trabajo como tal.

En nivel de frustración se encuentran principalmente en los trabajadores de los rangos medios, en donde se demuestra falta de interés en la tarea, al presentarse actividades monótonas o que no les llaman la atención, y más en el logro alcanzado, resaltando la despersonalización de sus éxitos y fracasos. Si bien este porcentaje es del 3,5% de la muestra analizada (puntualmente en 2 empleados que se mantienen en este estado durante la mayor parte del instrumento), es importante tener en cuenta que el enriquecimiento del puesto de trabajo es vital para la motivación y es una oportunidad de mejora para los rangos medios en este aspecto. Los resultados condensados se muestran en la gráfica a continuación, en donde los colaboradores motivados se muestran en verde, los ubicados en la cuerda floja en amarillo y los que están en nivel de frustración, en rojo.

Gráfico 3 - Nivel de motivación de colaboradores de la industria publicitaria digital



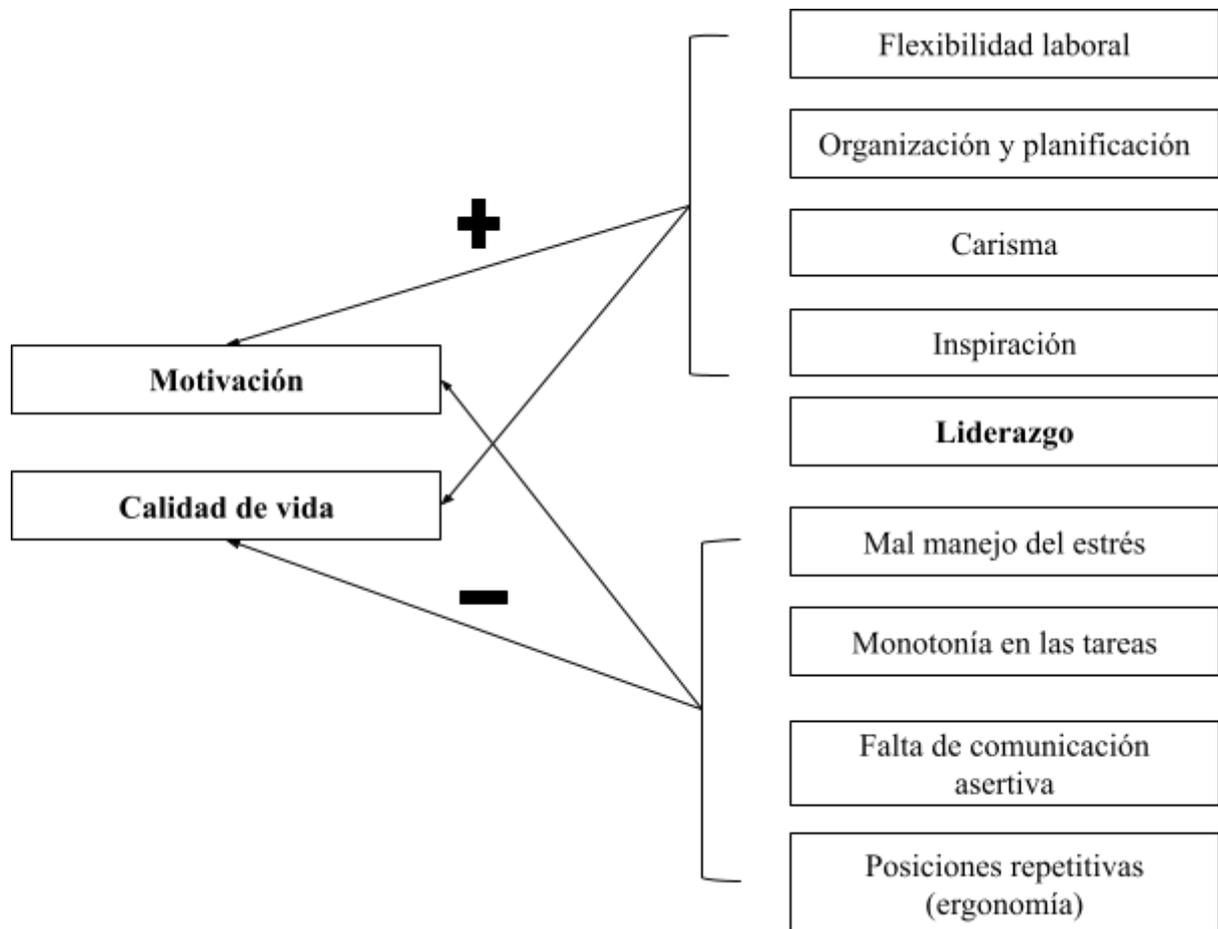
Fuente: Sistematización propia.

Los resultados condensados con las respuestas de los encuestados mostraron una tendencia de la industria a apostar al carisma, la comunicación asertiva y la inspiración propia del Liderazgo Orientado a las relaciones, citado anteriormente, y a la organización y

planificación de las tareas y la supervisión en procesos importantes del día a día. Adicional, la muestra evidencia una tendencia a poder tener espacios para situaciones importantes y la flexibilidad que evidencian las empresas estudiadas, como muestra representativa del sector, factores propuestos en las organizaciones naranja. Se resalta de nuevo la importancia de trabajar en el enriquecimiento de las tareas y el manejo del estrés en las figuras de liderazgo, por la incidencia en la calidad de vida laboral y motivación, de acuerdo a lo que contestaron los encuestados.

En el gráfico siguiente se evidencia la relación entre las variables analizadas en el documento de acuerdo a la teoría estudiada y la conexión e impacto con los características halladas en los resultados.

Figura 8 - *Interrelación entre liderazgo, calidad de vida laboral y motivación en la industria publicitaria digital.*



Fuente: Sistematización propia.

El liderazgo en la publicidad digital, visto desde algunos casos, las dinámicas organizacionales de la industria y los estilos encontrados en la teoría y los resultados, genera impacto positivo en la motivación y calidad de vida de los colaboradores desde la inspiración,

la organización y planificación, el carisma y la flexibilidad en el trabajo, siendo estos factores determinantes también en los procesos creativos y en el cumplimiento de objetivos empresariales y destacados, como se mencionó anteriormente, a lo largo de la consulta a los encuestados como fundamentales en su trabajo.

Motivación y calidad de vida dan peso al liderazgo. Los estilos de liderazgo organizacional con diferencias en las características y se presentan también características que impactan de forma negativa la motivación y calidad de vida de los trabajadores como el mal manejo del estrés, falta de comunicación asertiva, posiciones repetitivas durante tiempos prolongados y monotonía en las tareas del día, que a su vez afectan la productividad y la proyección de los colaboradores frente a su trabajo y la industria, siendo presentadas en momentos específicos de sus labores diarias.

Conclusión

El liderazgo es fundamental porque amplía la capacidad de actuar en las organizaciones. En los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, permiten dilucidar que en la industria publicitaria digital se evidencia el liderazgo orientado a las relaciones y el liderazgo orientado a las tareas, siendo las características más relevantes para los empleados la flexibilidad laboral, propia del estilo de liderazgo Laissez Faire y vista desde el equilibrio entre la vida personal-laboral e imprevistos presentados en la vida diaria, la inspiración por parte de sus superiores en la ejecución de sus labores y la forma de abordar las situaciones del día a día, el carisma en el trato (manejo de clientes y la comunicación con su equipo), la creatividad y la organización y planificación de actividades del día, contemplando el seguimiento de tareas, de los resultados y acompañamiento de su equipo de trabajo. Estos factores, de acuerdo a lo evidenciado, tienen un impacto directo positivo, desde el liderazgo, en la motivación y calidad de vida laboral.

El liderazgo en el sector se acerca más a la tarea, y según lo analizado, debe contemplar, además de lo técnico, la cultura organizacional y vincular, desde la calidad de vida laboral y la motivación, los intereses y necesidades de los trabajadores de la industria, siendo pilares la inspiración que producen los líderes en sus colaboradores, las condiciones óptimas para las jornadas que demanda el trabajo y la posibilidad de tener un balance adecuado entre sus tiempos de trabajo y tiempos de vida personal, además de una correcta organización y enriquecimiento de las tareas.

Por otro lado, se encontró que el manejo del estrés, la ausencia de la figura de liderazgo en momentos del día a día en cuanto a manejo de los tiempos, monotonía en las tareas, comunicación asertiva, son detonantes en la frustración y estado de cuerda floja en la industria. Estas oportunidades de mejora para las empresas encuestadas, se vienen trabajando desde El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). A pesar de lo anterior, los trabajadores mantienen un alto nivel de motivación y concuerdan con que las características deseadas en sus jefes, factores motivacionales y de calidad de vida laboral, los tienen en su trabajo.

Como recomendación al sector, desde lo visto en los resultados, es la conservación, análisis e innovación en políticas de flexibilidad laboral, el análisis y replanteamiento de cargos clave que presentan falencias en términos de motivación por monotonía en las tareas y trabajar, de la formación en liderazgo, en estrategias de organización y seguimiento de tareas, gestión de procesos y manejo de la comunicación en momentos de estrés. Los líderes son embajadores

de la empresa frente a las personas a su cargo, por lo que deben ser fieles a la cultura organizacional y además inspirar a su equipo en pro de un mejor desempeño y también como modelo a seguir desde lo técnico, lo creativo y lo actitudinal. El acercamiento que tienen las dos empresas estudiadas desde la visión evolutiva regenerativa de Laloux (2014), categorizadas desde aspectos de organizaciones naranja y verde, muestra un desarrollo importante en planeación estratégica y en relevancia en la innovación y en la generación de espacios creativos; sin embargo, dentro de las grandes oportunidades de mejora de este modelo, y que se pudo evidenciar en los resultados, es restarle importancia a la parte emocional de los colaboradores, hecho por lo cual el liderazgo orientado a las personas entra a apoyar este vacío y por eso es evidenciado y deseado por un porcentaje de la muestra analizada en este documento y que indica que la orientación hacia lo social y los intereses personales son una oportunidad clara en este modelo y que es algo en lo que las agencias publicitarias estudiadas están trabajando. Las condiciones laborales de acuerdo con los liderazgos dan cuenta de las relaciones internas en las organizaciones. Con esta investigación se hizo una revisión sobre las condiciones laborales de la industria publicitaria digital para entender mejor cuáles fueron esas figuras de líder que emergieron de acuerdo a las mismas y la afectación de sus colaboradores.

Las características que fomentan la motivación y generan calidad de vida laboral permitirán a las áreas de gestión humana entender mejor el comportamiento de las personas que forman parte de la industria, además de ser un punto de partida para su definición de políticas y buenas prácticas; sin embargo, partiendo de que lo digital está en constante cambio y evolución, es un reto continuar encontrando formas de satisfacer las futuras necesidades de los empleados y trabajar en pro de su desarrollo personal, la alineación con objetivos organizacionales y el cumplimiento de metas.

Referencias

- Ardila, N., Ortiz, J. (2013). Incidencia de la motivación en la estabilidad laboral del personal de la empresa Servimercadeo Regional Pereira. recuperado de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/1086/1/307_Ardila_Nora_Milena_2013.pdf
- Bedoya, E., Marulanda, N. (2014). Análisis financiero de las empresas del sector metalmecánico en Dosquebradas, Risaralda. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/4411/1/65815B412.pdf>
- Bruce, A. Pepitone, J. (2002). Tenga a su equipo motivado, Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano, Mc Graw Hill.
- Delgado, M. Di, A. (La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso. Recuperado de <http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf?sequence=1>
- Dubrin, A. (1974): *Fundamentos de comportamiento organizacional*, segunda edición, Thomson.

- Enriquez, Caro. (2012). Los Modelos Organizacionales. Recuperado de: <http://www.administracionmoderna.com/2012/12/los-modelos-organizacionales.html>
- Feng, X., Verdorfer, A.P., y Peus, C.V., Thriving in Turbulent Times: Servant Leadership as a Pathway to Employee Well-being and Retention (2015).
- Fiedler, Fred E. A theory of leadership effectiveness. 1967.
- Gálvez, M. (2005). Análisis económico de las pequeñas empresas metalmeccánicas en la ciudad de Manizales y su enfoque en el modelo de economía. Recuperado de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/234/110_Galvez_Rivera_Claudia_Marcela_2005.pdf?sequence=3
- García M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales
- Hackman y Oldham (1975) - A new strategy for job enrichment
- Hagai, Jhon. Liderazgo que perdura en un mundo que cambia. Texas: Mundo Hispano, 1992.
- Hernández, N. (2013). Caracterización de clima laboral y calidad de vida de los trabajadores de la empresa llantas y rines USA2. Recuperado de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/1112/1/307_Hernandez_Garzon_Nereida_Ethel_2013.pdf
- Hernández, R., Fernández R & Baptista, P. (2000). Metodología de la investigación. México D.F: McGraw-Hill
- Jones, Gareht; GEORGE Jeniffer. Administración contemporánea (6ta Edición). México: Mc Graw Hill, 2010.
- Keith, D & Newstrom, J. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*, Última edición. Newstrom.
- Lewin, Kurt. Field theory in social science. 1951.
- Marcano, M., Rodríguez, S. (2010). Caracterización de la calidad de vida laboral y conciliación trabajo familia en destiladoras. Estado Sucre 2010. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR9995.pdf>
- Maslow, Abraham (1954): Motivación y personalidad.
- McClelland, D. C. (1961): The achieving society. Princeton: Van Nostrand Reinhold.
- Miles, J., González, A. y Mandirola, N., Gestión de Alto Desempeño y su Impacto en los Resultados de la Empresa: el Caso de Uruguay y Argentina (2018).
- Nadler y Lawler (1983) - Nadler, D. y Lawler, E. (1983). Calidad de vida laboral: Perspectivas y direcciones de Organizaciones Dinámicas.
- Nam, T., Technology usage expected job sustainability, and perceived job insecurity (2009).
- Napolitano, G. (2014). *Motivación en el ámbito laboral: el caso de Protec & Gamble*.
- Navarro, E., Pérez, K.(2013).Factores de riesgo psicosocial y su relación con la calidad de vida laboral de los colaboradores de Confamiliares sede Chinchiná. Recuperado de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1677/307_Navarro_Olarte_Estefania_2013.pdf?sequence=1
- Navarro, J. Ceja, L. Curioso, F. Arrieta, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Papeles del Psicólogo*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77830184005>
- Newman, A., Neesham, C. y otros dos autores, Examining the influence of servant and entrepreneurial leadership on the work outcomes of employees in social enterprises, *International Journal of Human Resource Management* (2018)

- Parra, L., Gallego, L. (2013). Calidad de vida laboral en los docentes del programa de administración de negocios de la Universidad del Quindío. Recuperado de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/1101/1/307_Parra_Hernandez_Lina_Maria_2013.pdf
- Pino, Arévalo y Padilla. El liderazgo servidor y la satisfacción laboral en estudiantes de maestría en administración de empresas (2020).
- Rodríguez, S., José Luis. Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa (2020).
- Sánchez, A. (2011). Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital “Dr. Adolfo Prince Lara” puerto cabello, estado Carabobo.
- Sánchez, J.F. (2010). Liderazgo: Teorías y aplicaciones. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca. Recuperado de <http://es.slideshare.net/malenasan/motivacin-como-factor-determinante-en-el-desempeo-laboral-del-personal-administrativo-del-hospital-dr-adolfo-prince-lara>
- Thompson, I. (2007). Concepto de Organización. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>
- Toro Álvarez, F. Cabrera Gómez, H. (1985). *Motivación para el trabajo*. Conceptos, hechos y evidencias contemporáneas.
- Torres, S & Almudena. (2002). *Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Revista Psicothema, Psicología Social*, Vol. 14, nº 4
- Van Dierendonck, D., *Servant Leadership: A Review and Synthesis*, Journal of Management (2011).
- Velásquez, M. (2012). Análisis de la calidad de vida laboral de los cogestores contratados por prestación de servicios, que operan la Red para la Superación de la Pobreza Extrema UNIDOS en el departamento de Caldas operado por la Caja de Compensación Familiar de Caldas – CONFAMILIARES. Recuperado de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1085/Vel%C3%A1squez_%20%C3%81lvarez_Sandra_%20Marcela_2012.pdf?sequence=1
- Walton, R.E. Conciliación de conflictos interpersonales (1973).
- Segurado, A., Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social Psicothema, vol. 14, núm. 4, 2002, pp. 828-836 Universidad de Oviedo Oviedo, España
- Nadler, D.A. y Lawler, E.E. (1983). Factors influencing the success of labor-management quality of work life projects. *Journal of Occupational Behavior*, 1(1), 53-67.
- Zuzama, C. Juana María (2014). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real, pp 14.