



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# ESCUELA DE POSTGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

“ESTILOS DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN  
LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA  
DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA EMPRESA  
DEL SECTOR ELÉCTRICO DE LA ZONA NORTE  
DEL PERÚ”

Tesis para optar el grado de **MAESTRA** en:

**Dirección y Gestión del Talento Humano**

**Autora:**

Karina Elizabeth Cruzado Miranda

**Asesora:**

Doctora. Romy Angelica Díaz Fernández

Trujillo – Perú

2021

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre los estilos de liderazgo y motivación laboral de los colaboradores del Área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del país.

La investigación fue descriptiva correlacional, por lo que se aplicó un diseño no experimental de corte transversal. El tipo de muestra fue censal, aplicando los instrumentos a la totalidad de la población de estudio, conformada por 20 colaboradores. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y su respectivo instrumento denominado cuestionario para cada una de las variables, diseñada mediante la escala de Likert con cinco niveles de respuesta. Para la variable liderazgo, se utilizó el cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) forma 5X (Bass y Avolio 2004) constituido por 36 afirmaciones y en el caso de la variable motivación laboral se utilizó el cuestionario correspondiente a la Escala de Motivación laboral (Steers y Braunstein 1976), compuesto por 15 afirmaciones.

El estudio se apoyó en el enfoque cuantitativo, donde el análisis de confiabilidad arrojó como resultado el Alpha de Cronbach de 0.970 para la variable liderazgo y 0.932 para la variable motivación laboral. Se utilizó el Excel (edición de resultados), Jamovi (para la fiabilidad) y el software SPSS donde se realizó la prueba de hipótesis de correlación de Spearman, donde tuvieron una probabilidad superior al nivel de significancia de 5%.

Luego del análisis probabilístico correlacional entre ambas variables, se concluye que no existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral, teniendo en cuenta los resultados de las pruebas estadísticas, donde el Rho de Spearman es de 0.141, esto puede comprobarse en la significancia de la correlación ( $\text{sig.} > 0.05$ ).

**Palabras Claves:** Liderazgo, Motivación Laboral

## **Abstract**

The objective of this research was to establish the relationship between the leadership styles and work motivation of the collaborators of the Customer Service Area of a company in the electricity sector in the north of the country.

The research was descriptive and correlational, so a non-experimental cross-sectional design was applied. The type of sample was census, applying the instruments to the entire study population, made up of 20 collaborators. The data collection technique was the survey, and its respective instrument called a questionnaire for each of the variables, designed using the Likert scale with five response levels. For the leadership variable, the Multifactorial Leadership questionnaire (MLQ) form 5X (Bass and Avolio 2004) consisting of 36 statements was used and in the case of the work motivation variable, the questionnaire corresponding to the Work Motivation Scale was used (Steers and Braunstein 1976), composed of 15 statements.

The study relied on the quantitative approach, where the reliability analysis yielded Cronbach's Alpha of 0.970 for the leadership variable and 0.932 for the work motivation variable. Excel (results edition), Jamovi (for reliability) and SPSS software were used where the Spearman correlation hypothesis test was performed, where they had a probability greater than the 5% level of significance.

After the probabilistic correlational analysis between both variables, it is concluded that there is no significant relationship between leadership styles and work motivation, taking into account the results of statistical tests, where Spearman's Rho is 0.141, this can be verified in the significance of the correlation ( $\text{sig.} > 0.05$ ).

Key Words: Leadership, Work Motivation

## Dedicatoria y Agradecimientos

### Dedicatoria

A mi madre **Violeta Miranda vda. de Cruzado** por ser mi guía de vida y alentarme a seguir siempre adelante.

A mi abuela **Corina Montoya Antinori (q.e.p.d)** por su amor infinito y apoyo a lo largo de mi formación profesional y personal

A mi suegro **Teófilo Vásquez Cornelio (q.e.p.d)** por alentarme y creer siempre en mí.

### Agradecimiento

A mi esposo **Oscar Vásquez Gervasi** por ser mi soporte constante y no dejarme desmayar aún en los momentos más difíciles.

A mis tías **Marcela, Margot, Auri**, mi suegra, **Lía** y hermano **Anthony** por su apoyo constante.

A mi asesora **Romy Diaz Fernández** por su compromiso y orientación en cada paso de la presente investigación.

## Tabla de contenidos

Resumen .....	ii
Abstract .....	iii
Dedicatoria y agradecimiento .....	iv
Índice de tablas y figuras.....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	8
I.1. Realidad Problemática .....	8
I.2. Pregunta de Investigación .....	11
I.3. Objetivo de la Investigación .....	12
I.4. Justificación de la Investigación .....	12
I.5. Alcance de la Investigación .....	13
II. MARCO TEÓRICO.....	14
II.1. Antecedentes.....	14
II.2. Bases Teóricas.....	17
A. Estilos de Liderazgo .....	17
B. Motivación Laboral .....	35
III. HIPÓTESIS .....	51
III.1. Declaración de la hipótesis.....	51
III.2. Operacionalización de variables.....	52
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS .....	55
IV.1. Tipo de investigación.....	55
IV.2. Nivel de investigación.....	55
IV.3. Diseño de la investigación.....	55
IV.4. Unidad de análisis .....	56
IV.5. Población .....	56
IV.6. Tamaño de muestra .....	57
IV.7. Técnica e instrumento .....	57
IV.8. Método.....	59
V. RESULTADOS .....	60
VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	64
VI.1. Discusión .....	64

VI.2. Conclusiones .....	68
Lista de Referencias.....	69
Apéndice.....	78

## Índice de tablas y figuras

Tabla n.º 1: Operacionalización de la Variable Estilos de Liderazgo .....	46
Tabla n.º 2: Operacionalización de la Variable Motivación Laboral .....	48
Tabla n.º 3: Relación entre los Estilos de Liderazgo y la Motivación Laboral .....	54
Tabla n.º 4: Relación entre el Estilo de Liderazgo: Dimensión Transformacional y la Motivación Laboral .....	55
Tabla n.º 5: Relación entre el Estilo de Liderazgo: Dimensión Transaccional y la Motivación Laboral .....	56
Tabla n.º 6: Relación entre el Estilo de Liderazgo: Dimensión Laissez-faire y la Motivación Laboral .....	57
Tabla n.º 7: Confiabilidad del Instrumento Liderazgo .....	80
Tabla n.º 8: Confiabilidad del Instrumento Motivación .....	81
Tabla n.º 9: Sexo de los colaboradores que laboran en el Área de Atención al Cliente .....	82
Tabla n.º 10: Tiempo que laboran en el Área de Atención al Cliente .....	83
Tabla n.º 11: Confiabilidad del instrumento Liderazgo .....	84
Tabla n.º 12: Análisis factorial del valor KMO y Bartlett del instrumento Liderazgo.....	84
Tabla n.º 13: Análisis de Normalidad del instrumento Liderazgo .....	84
Tabla n.º 14: Análisis de validez convergente .....	85
Tabla n.º 15: Validez de contenido del instrumento Motivación laboral por experto.....	86
Tabla n.º 16: Niveles de confiabilidad del instrumento motivación laboral .....	86

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

Hoy en día las organizaciones enfrentan cambios y transformaciones nunca vistas, lo cual está empujando a cambiar y transformar la manera en que los líderes se comportan, gestionan, motivan y lideran con eficacia en este entorno; infundiéndolo con un estilo de liderazgo positivo la energía para superar los retos, de ahí la importancia de contar en las organizaciones con líderes capaces de motivar a sus equipos y como explican Kouzes y Posner (2019) se está ante “la oportunidad de aprender a ser un líder aún más eficaz en este nuevo contexto” (p. 3). Molinaro (2017) complementa lo anterior y sostiene que hoy más que nunca es importante edificar una sólida cultura del liderazgo en las organizaciones y como explican Charan y Willigan (2018) el valor del líder radica “en cómo unen y motivan a otras personas para conseguir mucho más de lo que podría conseguir una persona por sí sola” (p. 9).

El liderazgo y motivación son dos elementos clave e íntimamente relacionados que garantizan el éxito y buen funcionamiento de una organización, en donde el primero debe incluir en su ejercicio al segundo, el cual aplicado óptimamente permite alcanzar los resultados del equipo y la organización en su conjunto. Puede existir motivación sin el liderazgo, pero no es posible ejercer el liderazgo si no se tiene en entre otras competencias, la capacidad de motivar. Al respecto Machado (2018) explica que la mezcla entre liderazgo y motivación es vital para que una organización alcance el éxito.

Molinaro (2017) afirma que “muchos líderes están comprometidos con obtener resultados” (p. 90), en esa línea Fishman y Matos (2018) expresan que “existe una relación entre motivación y resultados” (pg. 21)

En un estudio realizado por Gallup (2013) citado por Fishman y Matos (2018) se encontró que:

El 25% de empresas con trabajadores más motivados tenían 21% más de productividad, un 10% más de buen servicio al cliente y un 22% más de rentabilidad que las empresas que se encontraban en el grupo de 25% de empresas menos motivadas (p. 21 – 22).

Lo anteriormente expuesto, se complementa con un estudio de la revista Inc. citado por Molinaro (2017) que halló que “el 33% de los empleados con malos jefes confiesan no dar lo mejor de sí”. (p. 65), el mismo autor explica que por el contrario cuando se trabaja



para un líder que admiramos, esto se constituye en el primer gran motivador no monetario de las personas en una organización.

De acuerdo con Kotter (1998) el liderazgo es “el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección utilizando medios no coercitivos (p. 12). Por su parte Juan (2019) afirma que el liderazgo es el conjunto de capacidades que tiene una persona para influenciar en otras, logrando que trabajen con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. En ese sentido los estilos de liderazgo que se ejercen en una organización influyen y definen los resultados que esta alcanza, generando en el talento humano eficiencia y proactividad. Villanueva, Carrera y Guerrero (2018) afirman que:

Existen varios tipos de liderazgo, pero sea cual sea el perfil de este, el objetivo principal deberá ir encaminado a dirigir al grupo hacia el éxito y en el entorno empresarial no es una excepción. Para que el cliente perciba un buen servicio y se encuentre satisfecho con el mismo, el empleado deberá sentirse motivado, es por ello la importancia de la figura del líder (p. 29).

Y como lo afirma Molinaro (2017) “la experiencia del empleado es una función de la calidad de la experiencia del liderazgo” (p. 67). Por esta razón Lercel y Field (1998) sostienen que en el actual contexto global satisfacer a los clientes y obtener utilidades son atribuciones que exigen calidad y velocidad, por lo que es imprescindible tener líderes preparados en los diferentes niveles para tomar decisiones sabias e implementarlas con efectividad. En ese sentido, es de vital importancia la motivación del personal que los impulse a realizar una excelente atención al cliente, resolver y atender cada reclamo para lograr superar sus expectativas; por ello cómo se conduce un líder es lo que marcará la diferencia para entender las razones de por qué alguien se esfuerza más; así como su compromiso, orgullo y su productividad. (Kouzes y Posner, 2019)

Dando continuidad al marco de ideas, un líder debe vivir motivado y a su vez motivar a otros, por lo que un líder debe saber encontrar los mecanismos para sostener la motivación de su equipo de trabajo, a la vez exigirles responsabilidades y mantener una actitud positiva para un mejor desempeño en sus tareas diarias y un mejor servicio al cliente (Colon, 2014)

El Perú no es ajeno a la problemática de aplicar un estilo de liderazgo efectivo que impacte positivamente en la motivación. En un estudio desarrollado por la consultora HayGroup encontró que el 53% de los líderes de las empresas peruanas generan ambientes de trabajo desmotivantes y que solo el 20% de las organizaciones invierte en

identificar a sus potenciales líderes y capacitarlos adecuadamente para asumir puestos donde manejarán personal (Gestión, 2014)

La organización en estudio es una empresa del sector público, distribuidora de energía que tiene como misión brindar servicios de calidad con excelente trato y oportuna atención, misma que involucra a todos los trabajadores, siendo el Área de Atención al Cliente por su contacto con los clientes externos que atiende a través de sus diferentes canales de atención presencial y virtual donde se debe tangibilizar éste propósito, requiriendo contar con personal motivado que despliegue diariamente las conductas y protocolos de atención, a través de los cuales se expresa la experiencia de servicio por lo que la organización quiere distinguirse.

Por lo expuesto, el presente estudio se aplicará en el área en mención, misma que atiende tres tipos de clientes: clientes menores (residenciales y comercios pequeños), clientes mayores (empresas e instituciones) y clientes libres (empresas), quienes deben ser atendidos siguiendo los lineamientos de la experiencia de servicio definidos en su modelo de Atención al Cliente implementado en el año 2019 y que está compuesto por cuatro componentes: conductas y protocolos, capacitación, medición y reconocimiento y liderazgo. Sobre este último aspecto la empresa considera que sus líderes deben ejercer un estilo de liderazgo positivo en los colaboradores a su cargo, tener capacidad para comunicar la estrategia de servicio y las expectativas de los comportamientos esperados al personal, capacidad para motivar y retroalimentar a sus colaboradores, fomentar en ellos el sentido de pertenencia, promover la mejora continua de los estándares del servicio que se deben cumplir, potenciar la pasión por el servicio al cliente y su satisfacción, así como la generación de compromiso; aspectos que no vienen siendo ejecutados de manera óptima y oportuna por parte de los líderes; sumado a otros factores como trabajo remoto, rotación interna, comunicación deficiente, capacitación en horarios fuera del horario laboral, saturación de capacitaciones, sobrecarga de trabajo y conflictos en las relaciones interpersonales; impactando en la motivación de los colaboradores del área y por ende en los resultados de la organización y en la satisfacción de los clientes.

El 2020 evidencia este impacto al alcanzar el 50.6% de satisfacción de clientes, siendo la meta proyectada de 52%. La satisfacción de clientes es medida a través de la encuesta denominada CIER (Comisión de Integración Eléctrica Regional) de aplicación anual a los consumidores y comprende entre otros indicadores la evaluación de: tiempo de atención, conocimiento del tema de quién lo atendió, así como la claridad de la información que brindan los colaboradores a los clientes; criterios en los cuales deben seguir mejorando dado que para el 2021 en las empresas de distribución del sector público se ha proyectado la meta de alcanzar el 70% de satisfacción

de clientes (Andina, 2019), lo que requerirá un firme compromiso y trabajo de los líderes y sus equipos.

Por lo expuesto consideramos importante estudiar la relación que existe de la variable “estilos de liderazgo” y sus implicancias en la variable “motivación laboral” en los colaboradores del Área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú, la cual tiene 37 años en el mercado y busca consolidarse por brindar servicios de calidad, acción que recae en manos de sus líderes y colaboradores; ocupándose los primeros a través de un estilo de liderazgo positivo y eficaz de motivarlos, así como identificar y satisfacer las necesidades de su equipo para que estos, a su vez, tengan la capacidad de hacer lo mismo por el cliente.

## **I.2. Pregunta de Investigación**

### **I.2.1. Problema General**

¿Cuál es la relación de los estilos de liderazgo y la motivación laboral en los colaboradores del área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú?

### **I.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo: dimensión transformacional y la motivación laboral en los colaboradores del área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú?
- ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo: dimensión transaccional y la motivación laboral en los colaboradores del área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú?
- ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo: dimensión Laissez-faire y la motivación laboral en los colaboradores del área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú?

## **I.3. Objetivos de la Investigación**

### **I.3.1. General**

Determinar la relación de los estilos de liderazgo y la motivación laboral en los colaboradores del área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú.

### **I.3.2. Específicos**

- Determinar la relación entre el estilo de liderazgo: dimensión transformacional y la motivación laboral en los colaboradores del área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú.
- Determinar la relación entre el estilo de liderazgo: dimensión transaccional y la motivación laboral en los colaboradores del área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú.
- Determinar la relación entre el estilo de liderazgo: dimensión Laissez-faire y la motivación laboral en los colaboradores del área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú.

## **I.4. Justificación de la Investigación**

### **Teórica**

Sobre la justificación teórica, se construirán nuevos conocimientos e información, utilizándose las teorías referentes al tema de estudio y encauzándose de manera confiable la investigación, de tal manera que sea útil para próximas investigaciones.

Así mismo, su justificación se encuentra en la propuesta de Bass y Avolio (2004), tomando como base teórica los tres estilos de liderazgo como son el: (a) transformacional, (b) transaccional y (c) laissez-faire; así como en los enunciados de Steers y Braunstein, tomando como base teórica la motivación de: logro, poder y afiliación; permitiendo de esta manera ampliar los estudios de ambas variables y demostrando de esta manera la relación entre ambas: estilo de liderazgo y la motivación laboral en los colaboradores.

### **Práctica**

Sobre la justificación práctica, debo resaltar que está en el diagnóstico, evaluación y exposición de la relación entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral, brindando información importante para la organización, el Jefe de Atención al Cliente y Jefatura de Recursos Humanos. Así mismo servirá como línea base para futuras investigaciones en organizaciones del mismo sector y otras inclusive, las cuales aspiren contar con mayores niveles de motivación, efectividad y productividad en sus colaboradores.

## **I.5. Alcance de la Investigación**

La investigación es descriptiva correlacional. En el primer caso describirá las características, propiedades y rasgos importantes de las variables “estilos de liderazgo” y “motivación laboral”. En el segundo caso, porque a través de sus dimensiones, se fijará la existencia y relación entre las variables “estilos de liderazgo” y “motivación laboral” de los colaboradores del Área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú. El resultado podrá servir como línea base para organizaciones del mismo sector y otras inclusive.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **II.1. Antecedentes**

## **II.1.1. Antecedentes internacionales, nacionales y locales**

### **Internacionales**

En ámbito internacional se han desarrollado un conjunto de investigaciones que abordan los estilos de liderazgo y su relación con la motivación. A continuación, citaremos las más destacadas:

Sánchez (2018) realizó una investigación en Pichincha, Ecuador titulada “El Liderazgo Gerencial y su Impacto en la Motivación del personal de Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha”, donde encontró como resultado que el Liderazgo Transformador tiene incidencia en la Motivación Intrínseca y moviliza a los colaboradores a dar lo mejor de su desempeño en pro de la organización, siempre que los resultados sean un aprendizaje para el propio decisor, dado que su acción estará supeditada a motivos intrínsecos. Así mismo encontró que este estilo de liderazgo no influye en la motivación extrínseca. La autora recomienda repetir la investigación en las organizaciones estudiadas, para dentro de un marco temporal distinto, verificar si la naturaleza de la motivación se modifica; marco temporal que puede estar incidido por el ciclo económico de la organización o del país, experiencia laboral del encuestado o por la edad del entrevistado, a fin de darle un diseño tipo longitudinal a esta misma investigación.

Toledo (2018) realizó una investigación en Veracruz, México titulada “El Liderazgo y su relación con la motivación del personal de confianza que labora en la Dirección de Personal de la Universidad Veracruzana”, donde encontró como resultado que no se identifica relación directa existente entre el liderazgo y la motivación y recomienda que se lleven a cabo capacitaciones para los líderes de departamento y dirección para desarrollar sus habilidades, actitudes y conocimientos que les permitan afrontar de manera eficaz y eficiente los diferentes retos del día a día

Rojas (2016) realizó una investigación en Pamplona, Colombia titulada “El Liderazgo y la Motivación Laboral en la Cooperativa Coomultrup Ltda., ubicada en Pamplona, Norte de Santander”, donde halló como resultados que no se evidencia una relación directa entre el liderazgo y la motivación laboral dentro de la empresa de estudio. Así mismo, evidenciaron que no existe correlación entre el liderazgo transaccional y el transformacional con la motivación, pero si con estilo *laissez-faire* y concluye que podría deberse a que la gerencia no orienta a sus jefes de área en

la aplicación del enfoque transformacional, que le podría ofrecer mejores expectativas sobre el logro de sus metas y objetivos organizativos, basado en la labor, compromiso y confianza de los empleados. Finalmente recomienda desarrollar estrategias para fortalecer el liderazgo transformacional realizando un análisis desde las características del líder, de manera que se mejore la estimulación intelectual en los trabajadores, así como la inspiración, motivación y la influencia idealizada.

## **Nacionales**

En nuestro país también se han desarrollado un conjunto de investigaciones que abordan los estilos de liderazgo y su relación con la motivación. A continuación, citaremos las más destacadas:

Huamaní (2017) realizó una investigación en Arequipa, Perú titulada “Influencia de los Estilos de Liderazgo en la Motivación del Personal, que labora en las Unidades Militares de la Tercera División de Ejército con Sede en la Guarnición de Arequipa en el año 2015”, encontrando como resultados que existe una influencia de los estilos de liderazgo en la motivación del personal de las unidades militares, con un grado de significancia de 0.000 y un grado de relación alta de 0.742, debido probablemente, afirma el autor, a la alta interacción que tiene el personal con sus mandos y a la cultura organizacional de esta institución castrense. El autor recomienda realizar programas de formación de capacidades en liderazgo a los Oficiales del Ejército, pues ellos son los que tienen a su cargo personal militar.

Tafur y Villar (2019) realizó una investigación en Chota, Lima titulada “Relación entre los estilos de Liderazgo y el nivel de Motivación Laboral de los Colaboradores en la Municipalidad Provincial de Chota, año 2019”, donde encontraron como resultado que existe correlación inversa entre las variables liderazgo y motivación laboral, afirmando que cuando una de ellas varía en un sentido, la otra variable varía en dirección opuesta, obteniendo en la prueba de Chi-cuadrado un P – value de 0.000, con lo cual la hipótesis de investigación no es cierta. Asimismo, hallaron que, al relacionar el liderazgo transformacional con la motivación laboral, la correlación resulta también inversa pero significativa, es decir a medida que este estilo de liderazgo es mayor la motivación disminuye. Por su parte, al relacionar el liderazgo transaccional con la motivación laboral, la correlación también resulta no ser positiva ni negativa, en ese sentido no se encuentran relacionadas.

## **Locales**

A nivel local se han desarrollado un conjunto de investigaciones que abordan los estilos de liderazgo y su relación con la motivación y satisfacción del personal. A continuación, citaremos las más destacadas:

Monchon (2020) realizó una investigación en Chiclayo, Perú titulada “Estilos de Liderazgo y Motivación en los trabajadores de la empresa Odessa PGS SAC – Chiclayo”, encontrando como resultados que existen suficientes de las pruebas estadísticas para determinar que existe un correlación moderada, positiva y directa entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores. Además, la significancia es (0.000), donde  $P < 0.05$ ; en consecuencia, se aceptó la H1 (alternativa) y se rechaza la H0 (nula). Un segundo hallazgo en los estudios es que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional están asociados con la motivación laboral, mientras que el estilo de liderazgo conducta pasiva (*laissez-faire*) no influye sobre los trabajadores. La autora recomienda que, para mejorar el estilo de liderazgo, los líderes deben hacer un auto diagnóstico de su gestión, evaluar sus acciones y entender lo que se piensa, siente y dice de forma informal sobre su actuar. Así mismo, se sugiere adecuar a su estilo los modelos de liderazgo, el transformacional para que influya en las dimensiones de logro y el poder de los trabajadores de la empresa y el transaccional para que influya en la dimensión de afiliación, con esto se espera que el desempeño de los colaboradores se incremente y por ende mejore la consecución de los objetivos de forma más efectiva.

Holguin (2019) realizó una investigación en Chiclayo, Perú titulada “Influencia del Liderazgo en la Satisfacción del Personal Técnico del Área Comercial en la Empresa Cobra Chiclayo 2018”, hallando como resultados que no existe influencia alguna del liderazgo de los supervisores en la satisfacción del personal técnico del área comercial de la organización Cobra Chiclayo, ya que el análisis causal mostró un resultado (Sig.  $> 0.05$ ), afirmando que se puede deber a que en la organización los supervisores son están realizando una labor adecuada de un líder. Asimismo, halló que el estilo de liderazgo transformacional no influye en la satisfacción del personal del área comercial. La autora recomienda proporcionar programas de capacitación de coaching para mejorar la destreza de los líderes y ayudar a instruir al personal; este tipo de coaching tendrá un nivel de métricas de evaluación 360°.

Rodríguez (2020), realizó una investigación en Chiclayo, Perú titulada “Influencia del Liderazgo en la Motivación Intrínseca de los colaboradores del Fast Food Kentucky Fried Chicken en Chiclayo 2018”, encontrando como resultados que se reconoce la influencia de la variable liderazgo en la motivación intrínseca



de los colaboradores, pero hace la precisión que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional no influyen positivamente en la motivación intrínseca al considerar que la organización de estudio requiere de un estilo de liderazgo más flexible, adaptable a los constantes cambio que se producen en ella como es liderazgo laissez-faire. El autor recomienda efectuar capacitaciones y reconocimientos, así mismo hacerlos partícipes de la toma de decisiones, contribuyendo esto con la motivación y por ende en los resultados, fortaleciendo el rol de liderazgo del equipo directivo.

## **II.2. Bases Teóricas**

### **II.2.1. Estilos de Liderazgo**

#### **A. Definición**

Diferentes autores plantan definiciones acerca del Liderazgo entre ellos Kouzes y Posner (2019) quienes sostienen que el liderazgo “es una serie de habilidades y capacidades concretas que están a disposición de cualquier persona” (p. 27)

Charan y Willigan (2018) afirman que el liderazgo es el proceso de integrar por un lado los diferentes puntos de vista de los colaboradores y de otra parte el de unir sus intereses particulares con el fin de crear mejores soluciones, llevando a los líderes a tomar decisiones convenientes y más rápidas y; en esa interacción incrementar la energía y las habilidades de sus colaboradores; en concordancia con lo anterior Kouzes y Posner (2019) explican que el liderazgo implica alentar el corazón de los equipos de trabajo, de manera tal que impacte de forma importante y permanente en las personas. Clawson (2008) concuerda con los autores anteriores y agrega que el liderazgo es observado desde el punto de vista de cómo los que están a cargo y dirigen la organización, identifican la dimensión de cómo su propia escala de energía impacta en sus colaboradores.

Davis y Newstrom (2001) también nos brindan un acercamiento al tema definiendo el liderazgo como un proceso mediante el cual se aspira a influir positivamente en un grupo de personas, motivándolas y como consecuencia de ello se alcancen las metas. De modo similar Mosley, Megginson y Pietri (2005) plantean el liderazgo como la influencia sobre las

acciones tanto a nivel individual como de grupos para alcanzar los objetivos concretos.

De acuerdo con Bustamante y Barreat (1998) el liderazgo es la capacidad de influir en otros, dado que algunos líderes pueden influir desde la jerarquía de su puesto, mientras que otros influirán desde sus características y actitudes, lo que genera identificación con sus seguidores. Sobre este último aspecto Robbins y Judge (2009) discrepan al afirmar que el rol de líder no está ligado a un nivel de jerarquía sino a capacidades propias.

Es importante resaltar que todo líder tiene competencias directivas, divididas en tres grupos: (a) competencias estratégicas, (b) competencias ejecutivas y (c) competencias de liderazgo; el ideal es que las tres se presenten en un nivel alto, pero esto es imposible y es justamente a partir de la mezcla de los niveles que alcance el líder en cada una de estas competencias que aparecerán las características y definirán su estilo de liderazgo.

Bass y Avolio (2004) plantearon tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire. De acuerdo con Arbaiza (2017) desde 1980 se vienen explicando los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional, reconociéndose que los líderes en su mayoría se relacionan con sus colaboradores a través de una relación transaccional, dado que ser un líder transformacional involucra aprovechar el máximo potencial de sus equipos, a través de la motivación, interacción e imaginación para generar más líderes.

En ese sentido los estilos de liderazgo que suman positivamente en la satisfacción, el rendimiento, la efectividad, la motivación, la actitud y la productividad, son los altamente deseables en cualquier tipo de organización y lo confirman Walumbwa, Avolio y Zhu (2008) al explicar que los estilos de liderazgo que se ejercen se relacionan directamente con la satisfacción, desempeño y compromiso de los colaboradores.

Por lo tanto, el estilo de liderazgo que ejerza un directivo impactará en si los trabajadores se dejan influenciar o no y estará en función de lo que ellos observan de la persona y profesional. Similar postura tienen Robbins y Timotty (2009) quienes afirman que el estilo de liderazgo es explicado por la manera que el líder es visto por los colaboradores a quienes se aspira influir, dado que el liderazgo está en los ojos de ellos. Hersey, Blanchard y Johnson (1998) completan estos lineamientos y explican que el estilo de liderazgo viene a ser

la coherencia del comportamiento que muestran los líderes, los cuales son percibidos por la gente. citados por Rodríguez, Pedraja y Ganga (2017) reafirman lo anterior y manifiestan que el estilo de liderazgo constituye el modelo de conducta percibido por otros, desde su posición y actuación, lo que activa a los seguidores a efectuar lo que se les ha pedido.

Por su parte Ali, Jangga, Ismail, Kamal y Ali (2015) explican que los estilos de liderazgo son valiosas influencias en las personas dado que aportan el carácter a la organización, fijan los valores y normas, además de instituir y preservar su personalidad.

En base a lo expuesto, Amanchukwu, Stanley y Ololube (2015) afirman que durante todo este tiempo, autores e investigadores han planteado diferentes estilos de liderazgo, sin embargo, no hay uno en particular que pueda ser considerado universal.

## **B. Teorías**

El concepto de liderazgo es un constructo complejo, en ese sentido múltiples autores han planteado teorías explicativas y modelos con la finalidad de comprender el comportamiento del líder, sus características y estilos de liderazgo en los diferentes contextos que enfrenta día a día.

De acuerdo con los planteamientos de Escandon y Hurtado (2016) las teorías de las características de los líderes son dos: teoría centrada en los rasgos del líder y la teoría del comportamiento (Teorías conductuales).

A continuación, se exponen los modelos más destacados en el campo organizacional.

### **Teoría centrada en los Rasgos del Líder**

El auge esta teoría se dio entre 1920 y 1950 y basa su argumento central en que los líderes nacen y no se hacen, dado que poseen características propias desde el momento de su nacimiento. Bajo este argumento Bass (1990) plantea que las personas tienen ciertas características estables (rasgos), siendo lo que diferencia a los líderes de los que no lo son.

Por su parte Yukl (1992) afirma que esta teoría nos indica que tipo de persona es la más adecuada para asumir posiciones de liderazgo, pero también manifiesta que no refiere a si tendrá éxito o no.

Ampliando sobre esta teoría Stogdill, 1948; Ghiselli, 1970 sostienen que hay ciertas características de personalidad con las que una persona nace, además de sus rasgos físicos e intelectuales propios y con los cuales resuelve temas de urgencia y toma mejores decisiones.

Por su parte Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; Yukl, 1992 plantean determinados rasgos que estarían vinculados con el liderazgo efectivo tales como: niveles altos de energía, tolerancia al estrés, integridad, desarrollo emocional y autoconfianza. Avenecer (2015) por su parte distingue siete rasgos relacionados al liderazgo eficaz: dinamismo, deseos de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia, conocimientos pertinentes al trabajo y extraversión.

Esta teoría ha recibido críticas como lo advierte Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) al explicar que, si bien el análisis de los rasgos es importante, no es suficiente puesto que se debe tener en cuenta tres dimensiones: a quienes se dirigen, el trabajo asignado y el lugar de la ejecución; en ese sentido la teoría de los rasgos solo considera la primera dimensión. En esa misma línea Chiavenato (2009) sostiene que esta teoría solo permitiría exponer que el liderazgo ha emergido, pero no puede predecir el comportamiento del líder y su éxito en situaciones donde la organización tiene una cultura dominante, con protocolos, burocracia, etc.

Otra de las limitaciones que tiene la teoría de los rasgos es qué frente a la gran variedad de resultados encontrados en diferentes autores y estudios, se dificulta su síntesis y evaluación de cada uno de los rasgos para identificar líderes potenciales.

### **Teoría centrada en el Comportamiento**

Esta teoría alcanzó su apogeo entre los años 1950 y 1960. Se focaliza en el estudio de las conductas de los líderes y en el nexo entre éstas y el liderazgo efectivo.

McGregor (1960) manifiesta que existen dos modelos de comportamiento a los que llamó Teoría "X" y Teoría "Y". Las personas clasificadas en la teoría "X" son aquellas indiferentes, desganadas, sin

iniciativa, flojas y eluden toda responsabilidad; dada su carencia de responsabilidad deben ser constantemente monitoreadas. Sin embargo, los clasificados en la teoría “Y” muestran alto nivel de compromiso, capacidad para lograr cambios y conseguir los objetivos establecidos; están a gusto en el trabajo, se esfuerzan por hacerlo mejor cada día y logran transformar sus áreas de trabajo por su gran inteligencia, habilidad, innovación e imaginación.

Por su parte Stodgill (1948) presenta tres estilos de liderazgo:

- a) **Estilo autocrático o autoritario:** se centra en el rendimiento y en el poco hincapié hacia las personas. Lewin, Lippitt y White (1939) sostienen que este estilo de liderazgo es el que establece las reglas, centraliza el poder y la toma de decisiones, además decide, comunica y supervisa en lo que debe y no debe hacer en el grupo. En esa misma línea, Bass (2008) afirma que los líderes que representan este estilo no tienen una participación, solo brindan instrucciones, definen las reglas y otorgan recompensas o castigos según sea el caso.
- b) **Estilo democrático o participativo:** difiere del anterior dado que el líder consulta con sus seguidores las acciones y decisiones, promoviendo la participación del equipo. Para Luthans (2010) el líder democrático diseña las directrices, promueve la discusión y participación de los seguidores en las decisiones, además descentraliza la autoridad y orienta al grupo.
- c) **Estilo Laissez-faire:** el líder tiene una pequeña participación, realiza supervisión distante, otorga libertad y autonomía al grupo para decidir y hacer lo que quieran. Lewin, Lippitt y White (1939) explican que la función del líder es brindar todos los recursos que se requieran para desarrollar las actividades y solo interviene cuando lo requieren. Bass y Avolio (2000) sostienen que este tipo de líder es cauteloso, conformista y demuestra poco interés en participar.

Likert (1961) propuso tres clasificaciones para liderazgo en la teoría conductual:

- a) **Liderazgo centrado en la tarea:** el cual consiste en comunicar objetivos retadores, realistas y centrarse en los resultados del trabajo alcanzados por el grupo.
- b) **Liderazgo centrado en el empleado:** determinado por vigorizar el vínculo líder - subordinado, brinda reconocimientos por los logros, además de promover el progreso profesional de sus colaboradores y dar importancia a la relación interpersonal.

- c) **Liderazgo participativo:** es aquel que empodera a los colaboradores involucrados en la fase de toma de decisiones e impulsa el apoyo en la solución de conflictos.

Por su parte Bass (1990) plantea dos enfoques en el liderazgo:

- a) **Liderazgo enfocado en la consideración de la persona:** se brinda el trato horizontal, además se demuestra empatía y preocupación en las necesidades de los colaboradores.
- b) **Liderazgo enfocado en la estructura del trabajo:** se establecen objetivos para el logro de metas, se establecen tareas, hay presencia de monitoreo constante para cumplir los plazos, además de fijar normas y ratios de rendimiento.

### **Teoría Situacional del Liderazgo**

Zarate (2011) brinda la precisión que mientras las teorías de los rasgos son muy limitadas, las teorías de los estilos omiten las variables situacionales.

Esta teoría se sostiene en la idea que disímiles patrones de conducta pueden ser útiles en diferentes situaciones, pero una única conducta no es efectiva para todas ellas.

Algunas de las teorías situacionales son:

- a) **Teoría de la contingencia:** Fiedler (1967) propone tres variables situacionales para alcanzar un liderazgo efectivo: (a) las relaciones entre el líder y los seguidores, (b) la estructura de tareas y (c) el poder ejercido por el líder.
- b) **Teoría de las metas:** House (1971) manifiesta que los líderes motivan a sus seguidores y los persuaden de que mediante un considerable esfuerzo se logran resultados extraordinarios.
- c) **Teoría de los sustitutos del liderazgo:** Kerr y Jermier (1978) refieren que hay factores que neutralizan el liderazgo y que en ciertas circunstancias resulte innecesario y prescindible, como por ejemplo la experiencia y capacidad de los subordinados, la claridad de las tareas o estructuración de la organización.
- d) **Teoría de la decisión normativa:** Vroom y Yetton (1973) proponen diferentes métodos para la toma de decisiones que pueden ser efectivas de acuerdo con el contexto en el que se dan, estos son: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consulta con el grupo, decisiones grupales.

- e) **Teoría de los recursos cognitivos:** Fiedler y García (1987) sostienen que determinadas variables situacionales como estrés interpersonal, apoyo grupal y la complejidad de las tareas, pueden impactar en algunos recursos cognitivos y afectar en definitiva el desempeño del líder.
- f) **Teoría de la interacción líder – ambiente – seguidor:** Wofford (1982) considera que hay cuatro variables que pueden dificultar los resultados del líder sobre el desempeño de los colaboradores: habilidad para realizar las tareas, motivación hacia las tareas, roles claros y presencia o ausencia de limitaciones ambientales.

En una mirada amplia Lussier y Achua (2008) explican que el liderazgo situacional puntualiza cual estilo de liderazgo debe aplicar el líder en cada situación con el único propósito de maximizar el desempeño de sus seguidores. En esa misma línea Hitt, Black y Porter (2006) afirman que este estilo implica según el contexto diferentes estilos eficaces de liderazgo. De acuerdo con Madrigal (2005) hay diferentes estudios que evidencian que en la medida que un líder desarrolle más estilos de liderazgo mejor será su desempeño y el de sus subordinados.

Por su parte Yukl (1989) comenta que la situación y el contexto pueden marcar el camino de los individuos a hacerse líderes, brindándoles la oportunidad de alcanzar retos y un mejoramiento continuo.

Por lo expuesto, la variable situación y lo que enfrenta condiciona la actitud del líder y su toma de decisiones.

## **Teorías Contemporáneas**

### **Liderazgo Carismático:**

Para Yukl (1989) los líderes que muestran comportamientos carismáticos incrementan la productividad, dado los índices de cohesión y disciplina en el grupo. También aumenta la motivación al manifestarles altas expectativas de desempeño y expresarles confianza de que ellos lo pueden lograr, encontrando una relación significativa entre las conductas carismáticas del líder y la eficacia del grupo.

Conger y Kanungo (1998) identificaron cuatro características del liderazgo carismático: 1) visión y articulación, 2) riesgo personal, 3) sensibilidad a las necesidades de los seguidores, 4) comportamiento no convencional; las cuales se pueden conferir en cuatro etapas: 1) detectar oportunidades inexploradas y deficiencias en la situación actual, 2) comunicar

su visión, 3) construir la confianza mediante el éxito, la pericia, el riesgo personal, el auto sacrificio y la conducta no convencional y 4) demostrar los medios para alcanzar la visión mediante el ejemplo, la motivación y las tácticas no convencionales. Así mismo ambos autores manifiestan que cualquier individuo puede entrenar su carisma sólo se necesita: 1) desarrollar el aura del carisma, 2) crear una atmósfera atractiva que inspire a seguirlo y 3) sacar el potencial de sus seguidores apelando a sus emociones.

### **Liderazgo Transaccional:**

Bass y Avolio (1994) se refieren a este estilo de liderazgo como aquel que plantea un intercambio, el cual se desarrolla entre el líder y los subordinados, quienes a cambio de su trabajo perciben una recompensa, dándose la relación costo-beneficio.

Al respecto Lussier y Achua (2011) comentan que en las organizaciones este estilo intenta sostener la estabilidad, al lograrse metas específicas y darse los intercambios económicos y sociales como recompensa y; en donde los líderes exponen comportamientos por un lado constructivos, así como correctivos. En ese sentido Robbins y Decenzo (2008) afirman que es este estilo, es el que dirige el desempeño y motiva seguir la ruta de los objetivos que se deben cumplir en una organización, para ello y como lo sostienen Bass y Riggio (2008) debe establecerse compromisos y alianzas entre el líder y los colaboradores, definiendo los estímulos y premios por alcanzar las metas.

### **Liderazgo Transformacional:**

James Mc Gregor Burns en 1978 explicó por primera vez la Teoría del Liderazgo Transformacional, definiéndolo como aquel Liderazgo que se centra en los seguidores y en donde líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar mayores niveles de moral y motivación. De acuerdo con Burns el enfoque transformacional crea un cambio significativo en la vida de las personas y en las organizaciones.

De acuerdo con Daft (2006) este estilo implica la capacidad del líder de provocar cambios en los colaboradores y en general en la organización. Desde este enfoque Bass y Riggio (2008) explican que un líder motiva a su equipo a ejecutar un mayor número de actividades de las que inicialmente



estaban programadas y al preocuparse genuinamente por sus necesidades tanto personales como profesionales logra mayor satisfacción en ellos.

Bass y Avolio (2000) explican que el liderazgo transformacional tiene como núcleo la autoestima del líder, permitiéndole brindar niveles extras de esfuerzo, así como satisfacción y eficacia en su equipo de colaboradores. Desde este enfoque se inspira a los demás a que vayan más allá de sus intereses personales y se centren en lo colectivo, tiene como base la confianza de los seguidores, dado que permite crear un fuerte compromiso con los resultados.

Este tipo de liderazgo de ninguna manera disminuye el valor del liderazgo transaccional, sino por el contrario incrementa el impacto efectivo sobre las medidas objetivas y subjetivas del desempeño en la organización.

Así mismo tenemos autores como Egoavil (2005) quien sostiene que el liderazgo implica la calidad de líder, condición que permite que un individuo sea tal, mostrando sus habilidades y competencias para dirigir un grupo, por ello dentro de sus funciones de dirección, esta saber ser responsable y ejercer de manera correcta un grupo a su cargo.

En el marco del debate sobre los rasgos que debe mostrar un líder para con su equipo de trabajo, Egoavil (2003) citado por Domínguez (2016) plantea seis estilos de liderazgo:

- a) **Liderazgo Generativo Punitivo (GP):** Líder exclusivamente centrado en la producción, posesivo, exigente y dictatorial, no tiene interés en escuchar al grupo, presiona por los resultados y toma las decisiones sin anunciarla; además forma una jerarquía lineal y autoritaria.
- b) **Liderazgo Generativo Nutritivo (GN):** Líder que protege al equipo y busca que este alcance sus objetivos, además les brinda confianza, apertura, libertad y recibe sus opiniones. Muestra tranquilidad en la medida que verifica los progresos del grupo.
- c) **Liderazgo Racional (R):** Líder que se muestra amigable, respetuoso, atento, calificado y experto. Advierte las necesidades del grupo y recolecta las ideas y sugerencias, confía y respeta. El grupo sigue adelante aún en ausencia del líder.
- d) **Liderazgo Emotivo Libre (EL):** Líder espontáneo, auténtico, natural y emocional. Aspira ser un líder racional, pero aún muestra cierto grado de inseguridad sobre su éxito y tienen dificultad cuando el equipo presenta problemas, puesto que considera que ellos deben resolverlos.

- e) **Liderazgo Emotivo Dócil (ED):** Líder que muestra un alto grado sumisión y vergüenza y carece de autoridad en la toma de decisiones de la organización. Hace lo que le indican.
- f) **Liderazgo Emotivo Indócil (EI):** Líder que evidencia resentimiento y ejecuta lo contrario a los que los demás opinan, muestra rebeldía, rencor, celos. El grupo a cargo ejecuta las acciones cuando hay presión y él está presente.

Otra propuesta que debemos analizar es la de Collao (1997) quien plantea tres estilos de liderazgo, los cuales visualizan la forma como líderes influyen en los que están a su cargo:

- i. **Liderazgo autocrático:** Donde el autoritarismo del líder se impone, brinda las órdenes y esperan que se cumplan como las indicó. La relación con sus subordinados es vertical y demostrando superioridad hacia ellos, dada la rigidez y firmeza en la organización se percibe un clima de desconfianza, miedo y pasividad para hacer frente a los retos y desafíos diarios. Al esperar que los colaboradores cumplan órdenes que vienen de los líderes, no existen los espacios para escuchar sugerencias, opiniones y propuestas.
- ii. **Liderazgo democrático:** Llamado también participativo, es un estilo de liderazgo donde el líder consulta y persuade a su equipo de colaboradores para participar en los distintos procesos de la organización. Al establecer vínculos de amistad, confianza y excelente comunicación el líder tiene un rol como integrante del grupo, lo que a su vez propicia el espacio donde los colaboradores expresan sus opiniones, sugerencias, ideas y expectativas. Al ser un estilo que se centra en el crecimiento y desarrollo de las personas es uno de los más sugeridos en las organizaciones dado que fortalece el trabajo en equipo, la comunicación y las relaciones interpersonales, determinante en el compromiso e involucramiento de los colaboradores lo que a su vez lleva a los líderes a alcanzar los objetivos, el marco de un clima motivador, de cooperación, confianza y respeto.
- iii. **Liderazgo liberal o permisivo:** En este caso el líder no expresa su postura de poder y autoridad, por ello los colaboradores desarrollan sus actividades y toman decisiones con autonomía. El líder al no tener control del escenario básicamente ofrece los recursos para que los trabajadores ejecuten su trabajo. Si bien es cierto propicia y cree en el trabajo en grupo, no busca mecanismos para fortalecerlo, mostrando desinterés a las actividades y situaciones problemáticas, lo que acarrea desmotivación, improvisación, ineficiencia y desorden.

De acuerdo con los lineamientos de la presente investigación y considerando lo expuesto por Sudha, Shahnawaz y Farhat (2016) respecto de que la Teoría del Rango Completo evaluado con el cuestionario de *Liderazgo Multifactor* (MLQ) de Bass y Avolio es uno de los modelos más sustanciales para medir el liderazgo en las organizaciones, en ese sentido será el modelo de aplicación.

## **Teoría del Rango Completo**

Al abordar el liderazgo de manera integral se conforma de diversas variables tales como rasgos, comportamientos, así como factores situacionales. Bass y Avolio (2004) desarrollaron un modelo de liderazgo que nombraron de Rango Full Range Leadership – FRL, el cual considera tres estilos de líderes: transaccionales, transformacionales y laissez-faire, los cuales tienen su origen en los en los conceptos publicados por Burns en su obra liderazgo transformacional y transaccional.

Los estilos de liderazgo transaccional, transformacional y laissez-faire es medido por el instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire* o MLQ, cuya última versión es forma 5X Corta de Bass y Avolio (2004).

## **Dimensiones de la Variable Liderazgo**

### **Dimensión Liderazgo Transformacional**

Este tipo de liderazgo se explica debido al impacto que tiene el líder sobre sus seguidores, donde estos últimos expresan admiración, respeto, confianza y lealtad hacia el líder y están dispuestos a dar la milla extra al estar motivados y sentirse que se preocupan por sus necesidades personales y desarrollo profesional. En ese sentido Bass y Riggio (2008) afirman que un líder que tenga este estilo es capaz de motivar a sus seguidores a ejecutar más actividades de las que inicialmente estaban programadas. Este tipo de liderazgo es más completo y efectivo que el transaccional, pero no son excluyentes puesto que los líderes pueden utilizar ambos según las situaciones que enfrenta.

Para Robbins y Decenzo (2008) los líderes transformacionales brindan apoyo a sus colaboradores de forma individual, además de ser motivador, carismático e incentivar la creatividad en el equipo. Postura similar tiene Cardona (2005) al sostener que este tipo de liderazgo atrae y motiva a las personas y se caracteriza por tener una visión emprendedora, ver los

problemas de forma integral, innovadora, creativa y hace uso de sus recursos y habilidades para adaptarse y resolver los diferentes desafíos.

Conforme lo expone D'Alessio (2010) el liderazgo transformacional es observado como el liderazgo "real", dado que optimiza e innova el desarrollo individual, de grupo y de toda la empresa para no quedar solo en expectativas.

De acuerdo con los planteamientos de Jiang, Zhao y Ni (2017) el liderazgo transformacional impacta en el pensamiento de los seguidores, incorporando la visión de la empresa como propia. A su vez este estilo impacta en la motivación de los colaboradores y antepone el interés colectivo a los suyos.

Bass y Avolio (1996) plantean que el liderazgo transformacional es el más efectivo de los tres estilos en correspondencia con el esfuerzo, compromiso, desempeño y satisfacción, dadas sus cuatro subdimensiones: influencia Idealizada o carisma, inspiración motivacional, consideración individualizada, estimulación intelectual.

Eisenbeiß y Boerner (2013) sostiene que el liderazgo transformacional se correlaciona en un nivel alto con los resultados del trabajo de los colaboradores al tener: menores tasas de rotación, mayor nivel de productividad, satisfacción laboral, creatividad, logro de objetivos y bienestar.

### **Componentes del Liderazgo Transformacional:**

De acuerdo con los planteamientos de Bass y Riggio (2008) se presentan cuatro componentes:

- i. **Influencia Idealizada:** parte de la confianza que genera el líder en sus seguidores y del grado de compromiso que asume el líder con ellos. Provee la visión y sentido de la misión, además contagia orgullo. El líder prioriza las necesidades de sus seguidores por encima de las suyas. Mendoza y Ortiz (2006) sostienen que estos líderes se identifican como carismáticos y son apreciados por sus seguidores dado su alto grado de moralidad, confianza e integridad. Comprende: influencia idealizada (atributo) el líder muestra respeto y se identifica con sus seguidores, influencia idealizada (conducta) sus valores están alineados a los de la organización, se comporta de manera ética. Nemanich y Keller (2007) afirman que la dimensión influencia idealizada convierte a los líderes en modelos a seguir y alienta a los colaboradores a trabajar efectivamente en un entorno incierto.

- ii. **Motivación Inspiracional:** alienta a sus seguidores a visualizar un futuro atractivo, el cual también pueden imaginarse para sí mismos. El comportamiento que demuestran los líderes es motivador al tener visión clara, facilitando retos laborales. Sosik, Potosky y Jung (2010) sostiene que esta es la dimensión en la que, para lograr las metas del grupo, el líder transmite una visión clara. Por su parte Bass y Riggio (2006) citado por Birasnav (2014) afirman que es justamente el comportamiento de la motivación inspiracional donde los líderes usan estrategias para motivar e inspirar a sus equipos para alcanzar los objetivos retadores.
- iii. **Estimulación Intelectual:** el líder estimula permanentemente la creatividad e innovación, así como el aprendizaje permanente y retarse a sí mismos. Promueve la búsqueda de nuevas formas para darle solución a los problemas del día a día. Y como lo ratifica Perilla y Gómez (2017) en esta dimensión la líder incentiva a los seguidores para tomar sus propias decisiones, ser creativos e innovadores en la solución de problemas.
- iv. **Consideración Individualizada:** el líder trata a cada colaborador de manera individual y actúa como guía con la finalidad que se desenvuelvan en niveles más altos de la organización. Propicia un buen clima laboral para el crecimiento profesional, todo en función a las necesidades y deseos de cada uno, demostrando empatía, una comunicación clara y escucha activa. En esa línea Avolio y Bass (2002) sostienen que el comportamiento del líder evidencia que reconoce las diferencias individuales y hace que la interrelación con los seguidores sea individualizada y escuchando efectivamente. Un planteamiento complementario es el que efectúa Birasnav (2014) al sostener que esta dimensión eleva a los líderes a la categoría de mentor para sus empleados, además de apoyar el trato diferente a cada empleado y brindar oportunidades a todos.  
Por lo descrito del liderazgo transformacional y sus dimensiones es el estilo más completo.

### **Dimensión Liderazgo Transaccional**

Según Bass y Avolio (2000) el liderazgo transaccional se dirige a cosas materiales, dado que busca alcanzar los objetivos, teniendo como base el conocimiento para alcanzar el máximo desempeño.

En este tipo de liderazgo se centra en el acuerdo con el seguidor donde se satisfacen las necesidades conforme se van alcanzando las metas. Bass y Avolio (1996) manifiestan que las decisiones se toman según las reglas de la

cultura de la organización y brindan retroalimentación a los seguidores para un cumplimiento exitoso de lo acordado.

Por su parte Burns y Bass (1990) citado por D'Alessio (2010) expresan que el liderazgo transaccional comprende el intercambio de valores, dado que frente al planteamiento de objetivos se ofrece una recompensa a los seguidores para alcanzarlos. En esa línea Figueroa (2011) afirma que se centra en alcanzar los objetivos, teniendo como claro el desempeño esperado y según se alcance o no los resultados se premia o castiga, estableciendo una relación de transacción.

De acuerdo con Rowold y Schlotz (2009) explican que este estilo a diferencia del transformacional se centra en el breve plazo, donde los líderes requieren resultados concretos y habilidades específicas para la resolución de problemas, sobre este último aspecto Dai (2013) citado por Arce, Fernández, Pasache y Piña (2019) manifiesta que este estilo limita las habilidades como la creatividad e innovación de los colaboradores, lo que impacta en su desarrollo personal y por ende en la organización.

Es importante resaltar que en este estilo de liderazgo transaccional las expectativas del intercambio entre el líder – seguidor las establece el primero, en ese sentido serán quienes informen las expectativas concretas y las recompensas contingentes si los segundos alcanzan los objetivos establecidos, las cuales pueden ser aumento de salario, bonos, promociones y beneficios; pero si por el contrario no se alcanzan resultarán en castigos y sanciones y como lo afirman Deichmann y Stam (2015) cuando se aumenta el nivel de cumplimiento se reduce la resistencia, se recompensa lo obtenido y se da la dependencia recíproca entre ambos. Odumeru e Ifeanyi (2013) manifiestan que los líderes transaccionales son motivadores extrínsecos, ejecutivos y se orientan a la acción, usando recompensas y castigo para alcanzar lo propuesto.

Dado lo expuesto, los líderes que emplean este estilo de liderazgo trabajan en los sistemas organizacionales de alta exigencia y negocian con sus seguidores para alcanzar los objetivos de esta, dentro un estatus quo motivado por la recompensa.

### **Componentes del Liderazgo Transaccional:**

Bass y Avolio (1994) establecieron dos subdimensiones:

- i. **Recompensa contingente:** se presenta intercambios recíprocos entre el líder y seguidor, identificando sus necesidades, además premia o castiga en función al cumplimiento de los objetivos establecidos, los cuales deben estar claros desde el inicio. Para Hassi (2008) citado por Arce, Fernández, Pasache y Piña (2019) ambos líder y seguidor tienen claro las recompensas y castigos por el desempeño o ausencia de este, centrando su energía en las tareas acordadas y considerando las expectativas previas.
- ii. **Dirección por excepción:** se da la intervención solo cuando hay que corregir o cambiar las conductas de los seguidores para que los objetivos no se desvíen de lo establecido. En esa línea Hassi (2008) afirma que el líder solo toma medidas cuando las desviaciones de lo establecido son visibles. Se divide en:
  - a. Dirección por excepción activa: el líder establece los estándares y objetivos a alcanzar, demuestra un rol activo en corregir fallas frente a los desvíos de los colaboradores, monitorea y controla el desempeño de sus colaboradores.
  - b. Dirección por excepción pasiva: el líder no ejecuta ninguna medida, es decir deja las cosas como se presentan y toma cartas en el asunto cuando se presentan problemas graves y en situaciones excepcionales.

Para Robbins y Decenzo (2008) este estilo orienta el desempeño y motiva en dirección de los objetivos garantizando su cumplimiento.

A modo de síntesis podemos decir y partiendo de las fuentes citadas que el liderazgo transaccional implica un intercambio entre líderes y seguidores, donde los premios o castigos o son utilizados para motivar a los seguidores y alcanzar los objetivos propuestos.

### **Cotejo entre estilos de liderazgo transformación y transaccional**

MacGregor (1998) citado por Hay (2006) establece claras diferencias entre los líderes que evidencian un estilo de liderazgo transformacional y el transaccional. Comenta que los líderes transformacionales intercambian ideas y se relacionan con sus seguidores al centrarse en sus necesidades intrínsecas y crear conciencia respecto de los resultados y los caminos para alcanzarlos.

Para Odumeru e Ifeanyi (2013) las diferencias radican en las formas, mientras que los líderes transformacionales evidencian comportamientos dinámicos y decididos que incluyen brindar propósito y sentido de misión, los líderes transaccionales tienden a ser pacientes y pasivos.

### **Dimensión Liderazgo Laissez-faire**

Tipo de liderazgo donde se evita tomar decisiones, renuncia a sus responsabilidades y no utiliza la autoridad, esquivo involucrarse cuando ocurren situaciones importantes, además no está disponible cuando se necesita.

Según Burns y Bass (1990) citado por D'Alessio (2010) los líderes no responden a las situaciones o desafíos que se presentan, impactando en el logro de objetivos, dado que los colaboradores ejecutan las actividades desde su perspectiva y muchas veces no toman en cuenta los objetivos planteados al inicio.

Bass y Riggio (2008) sostienen que es un tipo de liderazgo donde se deja de ser un líder activo, representado un individuo despreocupado.

### **Componentes del Liderazgo**

Comprende:

- A. **Liderazgo activo evitador:** se siguen las tareas e indaga acerca de las fallas, corrigiéndolas para mantener el crecimiento de la organización.
- B. **Liderazgo pasivo evitador:** corrige los hechos una vez que han pasado las dificultades, o inclusive no las efectúa, evitando tomar medidas prioritarias.

Chiavenato (2001) explica que este tipo de liderazgo también se le conoce como "*liberal*" al dejar que a los colaboradores a su deriva y voluntad y lo que hagan en sus actividades carecen de un rumbo claro.

### **C. Funciones del Liderazgo**

Rodrigo (2007) plantea que el liderazgo desarrolla tres funciones:

- i. **Aportar visión a la organización:** El líder desarrolla un pensamiento visionario, es decir con proyecciones de largo plazo. La guía para los colaboradores se encuentra plasmada en los documentos formales.



- ii. **Involucrar a las personas:** Implica tener una mirada sistémica, dado que son los colaboradores quienes con su trabajo contribuyen a alcanzar los objetivos, en ese sentido son ellos quienes deben asistir con actitud positiva y brindar sus aportes a la consecución de estos.
- iii. **Motivar:** Se constituye en una variable decisiva en el estilo de liderazgo transformacional, mostrándose el personal comprometido con lo trazado por la organización y donde el líder utiliza las diferentes teorías motivacionales en su actuar diario.

#### **D. Rasgos característicos para ser líder**

De acuerdo con Stodgill citado por Alvarado (2003) plantea algunos rasgos característicos ideales para ejercer un liderazgo con perspectivas de éxito.

- Habilidad comunicativa, fluidez de palabra, motivación, creatividad, buen juicio, conocimientos previos.
- Entusiasmo, capacidad de iniciativa, autoconfianza, habilidad emprendedora, personalidad agresiva.
- Carisma, buen manejo de relaciones interpersonales, capacidad de cooperar, popularidad, buen estatus social.

#### **E. Factores que caracterizan a un líder**

Sorados (2010) menciona que el liderazgo comprende la interrelación de elementos como:

- Habilidades, cualidades y necesidades del líder
- Expectativas y necesidades del equipo
- Requisito o exigencias del contexto.

En ese sentido, no hay un único estilo de liderazgo que calce con todas las situaciones.

Para Harold y Heinz (2006) menciona que depende del líder hacer que una organización crezca o se quede en el mismo nivel, en ese sentido debe tener ciertas características como: responsabilidad, seguridad de sí mismo, ética personal, alta comunicación de la misión y visión. Además, ambos autores complementan dichas características con valores y virtudes para un trabajo efectivo como: prudencia, justicia, templanza y fortaleza.

Por su parte López (2013) sostiene que dentro de las características de un líder para la consecución de las metas y su éxito respectivo son: capacidad técnica, capacidad humana y capacidad intelectual.

## **II.2.2. Motivación Laboral**

### **A. Definición**

Para Palmero y Sánchez citado por Fishman y Matos (2018) “la motivación se refiere a aquello que da energía y dirección a nuestros comportamientos” (p.15). Similar planteamiento tienen Robbins y Coutler (2014) citado por Acevedo (2021) quienes expresan que la motivación es una dimensión que afecta la energía, tenacidad y rumbo de los esfuerzos que ejecuta una persona para alcanzar una meta. En esa misma línea Steers (1981) citado por Gavidia (2016) define la motivación como aquella fuerza energética que estimula a las personas a conducirse de una manera determinada para alcanzar objetivos y metas.

Por su parte Chiavenato (2001) afirma que la motivación viene a ser la manera como las personas poseen un nexo en su relación afectiva con otras personas que lo rodean, esto según Stoner (1996) citado por Ramirez (2012) dependerá por un lado de las características psicológicas de la persona y por otro, de los diversos componentes para promover, regularizar y conservar las conductas del individuo.

De acuerdo con Urcola (2008) la motivación es la posición emocionalmente positiva o negativa que se da en una persona cuando hay un estímulo o aliciente que le brinda complacencia o felicidad ante cualquier necesidad, ocasionando el despliegue de una conducta determinada.

Por su parte Baquero y Limón (2001) definen la motivación laboral como los estímulos que recibe una persona y que lo dirigen a desempeñarse de forma superior o por el contrario tener un pobre desempeño; así mismo afirman que los estímulos pueden provenir del trabajo, familia o amigos. En esa línea Griela (2006) sostiene que motivación laboral viene a ser el ahínco, interés y esfuerzo de la persona frente a determinados estímulos del ambiente.

Para Fernández (2017) citado por Acevedo (2021) la motivación laboral de un colaborador supone la energía que lo encamina a alcanzar sus metas en la organización y satisfacer sus deseos.

Gamero (2005) sostiene que la motivación laboral parte de un estado interno que al activarse produce energía y dirige los comportamientos de los colaboradores. En esa línea de ideas Infestas (2001) afirma que esa fuerza interior es la que empuja a las personas a desarrollar su trabajo y hacerlo de la mejor manera. Steers, Porter y Bigley (2003) citado por Acevedo (2021) comparten estas posturas argumentando que la fuerza motriz detrás del comportamiento de un colaborador es la motivación laboral, que lo direcciona a cierto comportamiento y producen recompensas que satisfacen sus necesidades de pertenencia, poder y logro.

Kanfer (1990); Campbell y Pritchard (1976); Vroom (1964) citado por Arrieta y Navarro (2008) definen la motivación en el trabajo como fuerzas psicológicas que se desarrollan desde el interior de las personas y generan el rumbo de las conductas emitidas, así como los grados de esfuerzo y de persistencia. Se trata de un proceso psicológico que resulta por un lado de la interacción entre el individuo, tales como valores, necesidades, intereses, objetivos, metas, etc. y; por otro lado, el ambiente como las condiciones de trabajo, tipo de actividad, feedback, etc. (Latham y Pinder, 2005; Latham y Ernest, 2006 en Arrieta y Navarro, 2008)

Robbins y Coulter (2012) citado por Huilcapi, Jácome & Castro (2017) afirman que la motivación laboral es una herramienta útil para incrementar el desempeño de los colaboradores, dado que brinda los medios para incentivarlos y desarrollen sus actividades con gusto, proporcionando un alto rendimiento a la organización.

## **B. Teorías**

### **Teoría de la Motivación**

De acuerdo con Naranjo (2009) citado por Araya y Pedreros (2013) existen un conjunto de teorías motivacionales, las cuales han sido divididas entre aquellas de contenido que refiere los aspectos que pueden motivar a un individuo y los lleven a tener vidas satisfactorias y; las de proceso que investigan y consideran el proceso del pensamiento por el cual las personas se motivan.

## **Teorías de Contenido**

### **Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow**

Maslow (1991) autor que propuso la jerarquía de necesidades afirma que las personas raramente alcanzan un nivel de completa satisfacción, salvo en periodos pequeños de tiempo; puesto que cuando satisface un deseo, aparece otro y así sucesivamente y que es propio del ser humano esta situación a lo largo de su vida.

De acuerdo con los aportes de Tito y Acuña (2015) en la pirámide propuesta por Maslow las necesidades están estratificadas y las personas deben satisfacer cada nivel en forma ascendente en la jerarquía:

- i. **Necesidades fisiológicas:** referidas a la supervivencia y estabilidad como suministros de comida, bebida, sueño, abrigo. En el contexto laboral se estimaría un sueldo y condiciones de trabajo mínimas.
- ii. **Necesidades de seguridad:** las personas buscan protegerse y evadir los peligros, además aspiran tener estabilidad en la vida y el trabajo, así como contar con condiciones de seguridad laboral adecuadas, seguro social y un sueldo mayor al mínimo establecido.
- iii. **Necesidades sociales:** necesidad de ser parte de un grupo, ser aceptado y desarrollar un trabajo armonioso, interactuar con otros compañeros, fomentar el compañerismo y fortalecer las relaciones interpersonales.
- iv. **Necesidades de estima:** a nivel interno implica el reconocimiento propio que impacta en la autoestima y competitividad y, externo vinculado con la aceptación social, popularidad, status y reconocimiento de los demás, así mismo están las recompensas y promociones.
- v. **Necesidades de autorrealización:** hacer aquello que realmente está al nivel de nuestros talentos y crecimiento personal, utilizando plenamente las habilidades y capacidades.

De acuerdo con esta teoría una vez satisfecha una necesidad se aviva el siguiente nivel, el proceso sigue hasta llegar al último nivel de la autorrealización donde el colaborador puede desempeñar sus tareas óptimamente. Sobre este aspecto podemos deducir que para motivar a un colaborador y ejecute sus actividades laborales óptimamente primero se debe satisfacer sus necesidades básicas.

Feist y Feist (2006) citado por Gavidia (2016) Maslow adicionó a su teoría tres categorías de necesidades, pero sin darle un lugar específico en la jerarquía y derivarían de las necesidades básicas:

- **Necesidades estéticas:** relacionadas con el deseo de orden y belleza, dado que no son universales, si es evidente que algunos grupos de personas en las diferentes culturas les puede motivar. Estas incluyen necesidad por la simetría, llenar espacios en situaciones mal estructurados, aliviar la tensión ocasionada por eventos inconclusos y necesidad de estructurar hechos.
- **Necesidades cognitivas:** referida a que toda persona intrínsecamente desea saber y comprender, investigar y ser curioso del entorno en que se desenvuelve.
- **Necesidades de autotrascendencia:** implica ir por una causa más allá de sí mismo, incluye el servicio hacia otras personas, dedicarse a una causa así como la indagación de la ciencia y el vínculo con lo divino.

El valor de esta teoría es refutado debido a su inflexibilidad y esquema a la hora de definir el sistema de motivaciones y necesidades.

### **Teoría X y Teoría Y de McGregor**

Planteada por McGregor y es quien logra esquematizar las aportaciones de Maslow y Herzberg.

Según esta teoría la idea que los líderes tengan sobre los colaboradores condicionará su estilo de dirección.

Por un lado, la teoría "X" representa el estilo tradicional y mecanicista de dirección y control de los recursos humanos y postula que las personas sienten un desgano intrínseco hacia el trabajo y por ello lo evitarán en la medida que puedan. Bajo esta consideración los líderes deben hacer micro gerencia para que se cumplan las responsabilidades y se alcancen los objetivos en los tiempos establecidos, dado que los colaboradores no tienen autocontrol de sus actividades, prefieren que los dirijan, esquivan las responsabilidades, tienen pocas ambiciones y buscan principalmente seguridad. Esta teoría resume el binomio recompensa-penalización, donde las personas son un simple medio de producción y los líderes actúan de forma autoritaria.

Por otra parte, la teoría “Y” se refiere a la conducta de los colaboradores en la organización y a esta como un organismo social. Aquí a los colaboradores les agrada el trabajo y lo ven como fuente de motivación y satisfacción, se comprometen con el mismo, sus habilidades están al nivel de lo que el puesto requiere, además tienen iniciativa y están dispuestos a aprender para lograr un mejor desempeño laboral; para ello el colaborador debe contar con las condiciones adecuadas convirtiendo su trabajo en una actividad agradable y motivante en sí misma; integrando los objetivos individuales con los de la organización por medio de un liderazgo democrático que direcciona el logro de objetivos conjuntos.

Una de las desventajas de las teorías “X” y “Y” es que no son funcionales si se emplean individualmente, dado que cada una implica un extremo en la gestión del talento.

### **Teoría ERG de Alderfer**

Avenecer (2015) señaló que la propuesta de Alderfer es bastante parecida a la Maslow, pero solo considera tres categorías:

- i. **Necesidades de existencia:** referido a proporcionar nuestras exigencias básicas de existencia material; estas incluyen las categorías de Maslow relacionadas con las necesidades fisiológicas y de seguridad, así como las condiciones de trabajo y las retribuciones.
- ii. **Necesidades de relación:** referido a mantener las relaciones interpersonales y de consideración con otras personas. De acuerdo con Tito y Acuña (2015) para satisfacer estas necesidades debe existir una interacción abierta, adecuada y transparente que conlleve a sostener relaciones agradables y evitar la crítica.
- iii. **Necesidades de crecimiento:** referido al deseo de autoestima y autorrealización, dada mediante una adecuada participación en la dinámica laboral y la puesta en práctica de las habilidades, capacidades y creatividad.

Quiros y Cabestrero (2008) citado por Tito y Acuña (2015) afirman que lo propuesto por Alderfer es más adaptable dado que sugiere un doble proceso: por un lado, no es imprescindible cubrir las necesidades inferiores para que la persona pueda sentir necesidades superiores y por otra parte si no se satisfacen necesidades superiores, el deseo de satisfacer una necesidad

inferior se incrementa y actúa como motivador reemplazante de las necesidades no satisfechas aún.

Turienzo (2016) sostiene que esta teoría añadió dos indicadores que contribuían a ubicar las situaciones singulares de la motivación de un colaborador cuando desde un conjunto de necesidades pasaba a otro, si este paso era de manera ascendente, respondía a la progresión por satisfacción, donde al satisfacer sus expectativas progresaba a una realización superior.

Por el contrario, si era descendente, podría referirse a una regresión por frustración, donde al no cumplir con las necesidades superiores, la persona se ampara en elementos más básicos. En concordancia con lo anterior Tito y Acuña (2015) expresan que el proceso frustración – regresión implica que la conducta laboral no requiere únicamente de la satisfacción de necesidades superiores, dado que puede ubicarse en las inferiores. Así mismo, planteó que las necesidades de diferentes niveles consiguen motivar al mismo tiempo. Un colaborador puede estar motivado por ir a trabajar y ganarse la vida (cubrir las necesidades de existencia) y a la vez estar motivado por las excelentes relaciones con sus colegas de equipo y de la organización.

A diferencia del planteamiento de Maslow este modelo no estipula una progresión rigurosa de nivel a nivel, sino que los tres niveles podrían activarse en cualquier momento, siendo más adaptativa y dinámica.

### **Teoría de los dos factores de Herzberg**

Barnet, Bernuy, Cárdenas y Loza (2012) manifiestan que para Herzberg la correspondencia de una persona con el trabajo es esencial, y es esa actitud la que puede delimitar el éxito o el fracaso. En ese sentido, esta teoría tiene una gran divulgación y utilización en el contexto organizacional al explicar el desarrollo del comportamiento motivacional de los colaboradores en situaciones de trabajo y sostiene que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral provienen de dos series diferentes de factores, por un lado, están los factores higiénicos o de insatisfacción y del otro lado los motivantes o satisfactores.

Los factores higiénicos relacionados principalmente con el entorno donde se ejecutan las actividades laborales y en donde los colaboradores al desempeñar sus actividades laborales, no tienen control y son ejecutadas de acuerdo a cada organización (sueldo, reglas, políticas, seguridad en el trabajo, relaciones interpersonales como los líderes, supervisión, condiciones de

trabajo, estilo de dirección de la empresa, salario, status, etc.), a los cuáles Herzberg determinó que no son motivadores, pero agrega que su ausencia en el ambiente laboral ocasionaría insatisfacción en los colaboradores e impactar en su rendimiento.

Los factores motivantes se relación directamente con los cargos en cada puesto de trabajo, por lo que tienen un impacto positivo en el índice de productividad y excelencia (posibilidades de logro, responsabilidades, promoción, contenido del trabajo, reconocimiento, trabajo desafiante, formación, crecimiento, línea de carrera) al estar presentes generan sentimientos de satisfacción y se constituyen en los verdaderos motivadores, dado que tienen la capacidad de avivar el sentido de complacencia. Herzberg enfatiza que los altos niveles de motivación, satisfacción y performance en el trabajo se alcanza a través de estos factores motivantes.

### **Teoría de las tres necesidades de McClelland**

Robbins y Coulter (2014) citado por Acevedo (2021) sostienen que McClelland y otros proponen esta teoría, la cual plantea que la motivación de una persona puede estar relacionada a la búsqueda de satisfacción de tres tipos de necesidades, las cuales son aprendidas (no innatas) y se constituyen en las principales fuerzas que impulsan el trabajo.

McClelland determina que una necesidad insatisfecha genera una tensión que provoca unos impulsos en el interior de una persona, los cuales son: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación y según cual prevalezca la persona establecerá metas y caminos para alcanzar su satisfacción.

Esta teoría establece un principio utilizado en la Escala de motivación MLP de Steers y Braunstein, como se expone a continuación y son de gran importancia para la administración puesto que permiten que una empresa funcione óptimamente.

- i. **Necesidad de Logro:** implica una necesidad de resaltar y batallar por tener éxito, lo que lleva a resolver obstáculos, enfrentar retos, vencer tareas difíciles de manera eficaz y eficiente. Este tipo de necesidad tiene cierta relación con el grado de motivación que tienen las personas para desarrollar sus actividades laborales y alcanzar sus propósitos. Aquí las personas buscan ejecutar tareas múltiples y desafiantes, además de acuerdo con lo expresado por Steers y Braunstein (1976) citado por Acevedo (2021) tienen en común tres características: predilección por



trabajar en tareas de complejidad no tan alta, obtener resultados por su esfuerzo y deseos de retroalimentación de su éxito o fracaso en comparación con aquellos que no están motivados por los logros.

Generalmente les complace trabajar solos o en compañía de personas de alto rendimiento.

McClelland, sostiene que estas personas son líderes altamente efectivos, aunque pueden mostrar tendencia a exigir mucho a su equipo y su sentido de responsabilidad les impide transferir la autoridad.

Chang (2010) citado por Supo y Choquepuma (2016) afirma que los ejecutivos eficaces y eficientes poseen una necesidad de logro mayor que los ineficientes, dado que estos últimos en general desarrollan más frecuentemente su necesidad de afiliación que la de logro, interesándose más en socializar que ejecutar óptimamente sus tareas.

Es importante mencionar que una necesidad de logro en un líder no garantiza que sea “un buen gerente”, dado que puede tener mayor interés en lucirse que en influir en los demás para que se desempeñen efectivamente en sus puestos de trabajo; de la misma manera un eficiente administrador, no necesariamente suele tener una gran necesidad de logro.

### **Características de las personas motivadas al logro**

- Rinden más cuando se les da un incentivo por el logro mismo
  - Son perseverantes, pujantes
  - Manifiestan un fuerte deseo de alcanzar el éxito y un temor intenso al fracaso.
  - Asumen la responsabilidad del resultado de su rendimiento
  - Tienen necesidad de recibir feedback sobre su rendimiento
  - Evaden la rutina y buscan manera creativas y diferentes de hacer las cosas
- ii. **Necesidad de Poder:** implica que otras personas procedan de una forma determinada, distinto a su actuar natural, ejerciendo influencia sobre otros que tienen un bajo dominio para lograr los objetivos, así mismo comprende un grado de control sobre una situación determinada.

Las personas que la manifiestan disfrutan de la nominación de “jefe”, persiguen posiciones de liderazgo, buscan influir en los

demás como prioridad más que su propio rendimiento, además gustan del trabajo, les inquieta la disciplina y el respeto por sí mismos, buscan ganar con sus argumentos, persuadiendo para que prevalezcan sus argumentos, frustrándose si no cuentan con cierto poder de autoridad.

McClelland afirma que los altos directivos deben tener necesidades de poder alta y necesidad de afiliación baja y de acuerdo con Steers y Braunstein (1976) citado por Acevedo (2021) se presentan dos situaciones: la primera que provoca reacciones negativas al darse el binomio dominio-sumisión, cuando las personas piensan que lo que plantean es la mejor opción para que los demás la ejecuten; la segunda produce reacciones positivas al presentar comportamientos persuasivos e inspiradores hacia los demás, así como el apoyo en el logro de las metas.

Chiavenato (2005) citado por Huilcapi, Jácome y Castro (2017) sostienen que esta necesidad guarda concordancia con la manera como las personas manejan tanto el éxito como el fracaso, generalmente las personas le temen al fracaso y junto con el debilitamiento del poder particular, puede derivar en un motivador de importancia; en cambio para otras personas el temor al éxito puede ser el factor motivante.

De acuerdo con Chang (2010) citado por Supo y Choquepuma (2016) un porcentaje alto de líderes tienen una necesidad alta de poder, sin embargo, su eficacia como hacedor del clima organizacional responde no principalmente a su necesidad de poder, sino a un conjunto de acciones y valores que se hayan en el contexto del trabajo.

Según McClelland, la relación de poder tiene dos finalidades diferentes: *poder personal*, cuando la satisfacción de poder reincide en la misma persona que lo ejerce, pudiendo llegar al punto extremo de expresarse en una acción más o menos autoritaria y *poder socializado*, cuando se satisface brindando servicios y ayudando a los demás.

#### **Características de las personas con alta necesidad de poder**

- Competitivos y agresivos, logran controlarse por sus valores

- Autoimagen negativa
- Verbalización fluida
- Inclínación hacia profesiones influyentes
- Búsqueda de prestigio continuamente

iii. **Necesidad de Afiliación:** implica la relación e interacción con otras personas, disfrutan que se les tenga estima y evitan el ser rechazado por un grupo social. Además, les preocupa sostener excelentes relaciones interpersonales, ser comprendidos, están dispuestos a alentar y auxiliar a quienes atraviesan situaciones complejas y eligen situaciones cooperación frente a los de competencia.

Espinoza (2003) citado por Supo y Choquepuma (2016) sostiene que es la necesidad más valiosa para McClelland dado que se satisface al crear y disfrutar de vínculos afectivos con otros individuos, donde la amistad recíproca es la meta.

Steers y Braunstein (1976) citado por Acevedo (2021) sostiene que se satisface esta necesidad al sostener relaciones sociales positivas con otros, demostrar preocupación y aprecio, además de crear un ambiente empático y de comprensión.

Las personas que muestran este tipo de necesidad muestran inquietud por el reconocimiento de otros, preferir el trabajo en equipo y las normas de este, además aplican estrategias para mostrar una excelente imagen, evitan las tensiones desagradables y les gusta ser admirados. Se ubican preferentemente en labores de supervisión, donde propician excelentes relaciones interpersonales por sobre las acciones de toma de decisiones.

McClelland (1989) citado por Acevedo (2021) señala que los trabajadores con esta necesidad se motivan con las actividades de integración y reuniones sociales, donde pueden establecer conexiones afectivas con los demás. Estas personas no son líderes efectivos, les resulta difícil tomar decisiones en entornos complejos sin preocuparse por desagradar a los demás. Se desempeñan óptimamente en áreas donde hay interacción con clientes.

**Características de las personas con intensa necesidad de afiliación**

- Mayor rendimiento cuando se evidencian los incentivos afiliativos
- Excelentes relaciones interpersonales
- Alta voluntad para la resolución de problemas y evitan los conflictos en la medida de lo posible
- Dedicación de mayor tiempo a los subordinados y ser aceptado
- Demuestran miedo al rechazo

Usualmente las tres necesidades se dan en cada persona, se forman y adquieren con el transcurrir del tiempo según el contexto social, cultural y experiencia de vida; sin embargo, es importante mencionar que una de las necesidades es la que predomina.

Las necesidades de logro y poder son típicas en gerencias medias y plana mayor.

De acuerdo con Chang (2010) citado por Supo y Choquepuma (2016) sostiene que, a pesar de las críticas de sus detractores, la teoría de McClelland es la mejor manera de centrar y estudiar la motivación laboral y serán los planteamientos que se aplicarán a la presente investigación.

## **Teorías de Proceso**

### **Teoría de las Expectativas de Vroom**

Uno sus autores más resaltantes es Vroom quien centra la motivación en el entorno laboral. Porter y Lawler (1968) citado por Gavidia (2016) aportaron un conocimiento más profundo perfeccionando el modelo y sostienen que las personas como seres racionales tienen convicciones y guardan esperanzas y expectativas respecto de su futuro, en ese sentido la conducta será el resultado de la selección entre alternativas, las cuales se sustentan en creencias y actitudes.

De acuerdo con los lineamientos de esta teoría es oportuno aludir a Pinder (1985) citado por Gavidia (2016) quien sostiene que la finalidad de estas selecciones es maximizar el placer y minimizar el dolor.

Esta teoría propone que las creencias de los individuos sobre sus expectativas se interrelacionan psicológicamente para hacer una fuerza motivacional y llevarlos a actuar y comprende:

- i. **Expectativa:** dado por la relación entre esfuerzo-desempeño, donde la probabilidad percibida por un colaborador es que su esfuerzo le permitirá obtener el nivel de desempeño anhelado. Se basa en experiencias personales como la autoeficacia, dificultad de objetivo y control.
- ii. **Instrumentalidad:** comprende la relación rendimiento–recompensa, donde la acción particular es el medio para lograr el resultado esperado. La recompensa puede darse a través de una promoción, incremento de salario, reconocimiento o sensación de logro.
- iii. **Valencia:** valor que una persona asigna a las recompensas de un resultado determinado, esta será positiva cuando se tiene interés por conseguir la recompensa, mientras que en la negativa la recompensa no satisface una necesidad.

Esta teoría identifica la importancia de las diversas necesidades y motivaciones personales, en ese sentido va más allá de algunas de las características sencillas propuestas por Maslow y Herzberg, refuerza criterios para las organizaciones como la definición de metas y estándares, así como los reconocimientos por las metas alcanzadas.

### **Teoría de la Equidad de Adams**

Adams (2003) desarrolló esta teoría la cual plantea que los colaboradores cotejan sus esfuerzos y gratificaciones con la de otros colaboradores en situaciones laborales parecidas y dada la percepción de equidad (justicia) con la que son tratados influirá en su motivación e incluso trabajarán más. Si, por el contrario, los colaboradores perciben que no son recompensados con equidad, pueden quedar insatisfechos, bajar su nivel de producción e incluso marcharse de la organización

El autor plantea los siguientes puntos como los más importantes de esta teoría:

- i. **Persona:** quien percibe la equidad o falta de ella.
- ii. **Otros con quien comparar:** referentes usados por los individuos para comparar el nivel de logros.
- iii. **Input:** características personales que se aporta en el trabajo las cuales pueden ser adquiridas (experiencia, habilidades, aprendizaje) o adscritas (edad, raza, sexo)
- iv. **Resultados:** lo que el colaborador aceptó por el trabajo (sueldos, beneficios, reconocimientos)

Importante de resaltar es que los colaboradores no solo aspiran la satisfacción de sus necesidades, sino también buscan que el sistema de

gratificación sea equitativo y se aplica tanto a las recompensas psicológicas, sociales como económicas.

### **Teoría del Reforzamiento de Skinner**

Turienzo (2016) sostiene que en esta teoría un líder no necesita conocer las necesidades de su equipo, ni como satisfacerlas; dado que solo requiere entender la correspondencia entre las conductas y sus consecuencias para desarrollar las condiciones de trabajo que incentiven las actitudes positivas y evitar las negativas.

La crítica a esta teoría se da debido a que no analiza los diferentes aspectos que condicionan el comportamiento y motivación de todo colaborador como por ejemplo el ambiente de trabajo, los anhelos personales o el emprendimiento interno y se centra en acciones de corto plazo.

Skinner plantea tres metodologías del refuerzo:

- i. **Refuerzo continuo:** referida a la compensación continua de esfuerzos por una acción. Es poco funcional a mediano plazo, dado que la recompensa puede atribuirse como obligatoria y no al esfuerzo por parte del líder
- ii. **Refuerzo intervalo:** aquí se establece un refuerzo bajo una variable de duración determinada y que puede ser intervalo fijo o variable.
- iii. **Refuerzo proporción:** premia el número de acciones realizadas, estableciéndose un sistema proporcional.

### **Teoría de las Metas de Edwin Locke**

Robbins y Judge (2009) citado por Archi (2017) explican que el propósito de trabajar por una meta constituye un principio importante de motivación en las organizaciones. Esta teoría plantea que las metas son cruciales en diferentes actividades puesto que motivan, guían las acciones e impulsan a tener un alto desempeño y estas deben ser específicas, difíciles y desafiantes, pero probables de alcanzar.

Además, resalta que son los objetivos que los colaboradores buscan alcanzar los que en buena medida determinan el nivel de esfuerzo que utilizarán en su ejecución, siendo una base fundamental en la motivación del trabajo que ejecuta. Asimismo, señala que el compromiso de los colaboradores hacia las metas se da por su participación en el establecimiento de estas, así como el contar con el entorno propicio.

Las metas tienen varias funciones como:

- Focalizar la atención y las acciones
- Activar la energía y esfuerzo
- Incrementar la persistencia
- Colaborar en la preparación de estrategias

### **Tipos de Motivación:**

#### **Motivación Intrínseca:**

De acuerdo con Baquero y Limón (2001) citado por Trabaj (2018) sostienen que este tipo de motivación viene a ser el convencimiento que tiene cada persona y lo expresa con sus habilidades y destrezas al desarrollar un trabajo determinado, estableciendo que, a mayor confianza personal, mejor será su habilidad para desempeñarse y obtendrá mayor éxito laboral.

Por su parte Fischman y Matos (2018) afirman que la motivación intrínseca tiene que ver con la ejecución de la acción en sí misma, planteando seis motivadores intrínsecos: autonomía, sentido de competencia, novedad, aprendizaje, relación – pertenencia y trascendencia. Lahey (2007) citado por Tafur y Villar (2019) reafirman lo anterior y explican que este tipo de motivación proviene cuando las personas se motivan por la naturaleza propia de la actividad o por la satisfacción de llegar ser experto en algo nuevo.

Dando continuidad al marco de ideas Ryan y Deci (2000) citado por Fischman y Matos (2018) sostienen que son mayores los beneficios para las personas que tienen motivación intrínseca versus aquellas con motivación extrínseca tales como entusiasmo, interés y confianza lo que se vuelca en mejor desempeño, mayor creatividad y persistencia, mayor autoestima y bienestar en general.

#### **Motivación Extrínseca:**

Baquero y Limón (2001) citado por Trabaj (2018) afirman que esta se da cuando hay un incentivo directo por el trabajo a desarrollar, es externa a la persona. En esa línea Ferreiro y Alcázar (2005) citados por Tafur y Villar (2019) sostienen que es exterior porque proviene y estimula desde afuera.

Fischman y Matos (2018) plantean que una forma de identificar los motivadores extrínsecos se da cuando las personas ejecutan una actividad

como forma para alcanzar algo por un trabajo bien desarrollado. Algunos de estos motivadores son: reconocimiento, bonos, castigos, premios, diplomas, evaluaciones, etc.

## **Beneficios de la Motivación Laboral**

Prieto (2013) citado por Huilcapi, Jácome y Castro (2017) sostiene que cuando las organizaciones se preocupan por sus colaboradores, su imagen mejora y principalmente los resultados que de ello deriva, como:

- Mayor compromiso con la organización e implicación del colaborador.
- Mejor rendimiento laboral, dado que, al sentirse bien en el trabajo, se desempeñan con eficacia y eficiencia, brindando mayores beneficios a la organización.
- Mayor creatividad y generación de ideas que se transmiten a sus superiores.
- Menores inconvenientes en la organización al disminuir los incidentes y accidentes laborales, registro de asistencia puntual, relaciones interpersonales óptimas, bajos niveles de estrés; lo que contribuye a prevenir o reducir las pérdidas económicas de la organización.
- Incremento de los niveles de competitividad organizacional, puesto que los colaboradores se sienten bien y a gusto en su trabajo y con mayor disposición para hacer frente a los constantes cambios del entorno.
- Retención del talento humano al encontrar el sentido a su trabajo y hacerlo con actitud.
- Marca empleadora que permite la atracción de nuevos talentos.

## **Formas de mejorar la motivación laboral**

Hernández, Velasco y Jimenez (2000) citado por Huilcapi, Jácome & Castro (2017) sostienen que las empresas pueden emplear varias formas para mejorar la motivación de sus colaboradores, tales como:

- Adecuación al puesto de trabajo, evitando la desmotivación si sus capacidades y habilidades son mayores a las que exige el puesto o estrés si estas son inferiores.
- Inserción y adaptación de los colaboradores a la organización y sus equipos de trabajo, lo que permite una comunicación efectiva y un ambiente grato de trabajo, contagiándose el optimismo.
- Formación interna, desarrollo profesional y línea de carrera, lo que implica crecimiento profesional, así como mejora salarial.



- Evaluación del rendimiento de forma cualitativa y cuantitativa, midiendo la eficiencia y eficacia de cada colaborador en su puesto de trabajo, aplicándose diferentes técnicas como cumplimiento de objetivos, niveles de ventas, estándares de productividad, etc.

Así mismo, se pueden considerar los siguientes aspectos:

- Mejora de las condiciones laborales
- Elogio y reconocimiento de los logros
- Metas claras y viables
- Promoción de la salud laboral y la prevención de riesgos
- Promover de la participación y delegación
- Promover la autoestima positiva de los colaboradores

### **3. HIPÓTESIS**

#### **III.1. Declaración de Hipótesis**

##### **HIPÓTESIS GENERAL**

- Existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral de los colaboradores del área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú.

##### **HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

- Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo: dimensión transformacional y la motivación laboral de los colaboradores del área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú.
- Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo: dimensión transaccional y la motivación laboral de los colaboradores del área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú.
- Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo: dimensión Laissez-faire y la motivación laboral de los colaboradores del área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú.

## II.2. Operacionalización de Variables

**Tabla 1: Operacionalización de la Variable Estilos de Liderazgo**

Variable Independiente	Definición	Operacionalización	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Liderazgo	El liderazgo es la alternancia de diferentes características según las exigencias y situaciones del entorno, así como de las expectativas de la organización (Bass y Avolio 2004)	Será medida a través del cuestionario multifactorial de Liderazgo (MLQ). Forma (5X) corta de Bass y Avolio (2004)	<b>Liderazgo Transformacional</b>	Influencia Idealizada	10, 18, 21, 25, 6, 14, 23, 34
				Motivación Inspirada	9, 13, 26, 36
				Estimulación Intelectual	2, 8, 30, 32
				Consideración Individualizada	15, 19, 29, 31
			<b>Liderazgo Transaccional</b>	Recompensa Contingente	01, 11, 16, 35
				Dirección por excepción (activa)	4, 22, 24, 27
				Dirección por excepción (pasiva)	3, 12, 17, 20

			<b>Liderazgo Laissez - faire</b>	Liderazgo Pasivo Evitador / Liderazgo Activo Evitador	5, 7, 28, 33
--	--	--	--------------------------------------	--	--------------

**Tabla 2: Operacionalización de la Variable Motivación Laboral**

<b>Variable Dependiente</b>	<b>Definición</b>	<b>Operacionalización</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Motivación Laboral	La motivación laboral viene a ser el proceso que involucra la potencia, dirección y perseverancia del esfuerzo de despliega una persona hacia el logro de una meta concreta. (Steers y Braunstein 1976)	Será medida a través de del cuestionario de Escala de Motivación - MLPA de R. Steers y D. Braunstein.	Logro	Desempeño	1
				Situaciones Difíciles	4
				Tareas Complejas	7
				Metas	10
				Satisfacción	13
				Competir - ganar	2
			Poder	Estrés	5
				Confrontamiento	8
				Influencia	11
				Esfuerzo	14
				Afiliación	Temas
			Compañerismo		6
			Relaciones		9
			Pertenencia		12
			Preferencia		15

## 4. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

### IV.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es cuantitativa, en ese sentido Fernández y Baptista (2014) afirman que “el enfoque cuantitativo usa la recopilación de datos para demostrar la hipótesis, con base en la medición numérica y la comparación estadística, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (p. 46). Al ser una investigación cuantitativa se recolectarán datos con los instrumentos de medición y serán vaciados en el programa SPSS versión 27, efectuando el estudio numérico estadístico para confirmar la hipótesis o usar una hipótesis alterna.

Así mismo es una investigación aplicada porque el problema de las variables “estilos de liderazgo” y “motivación laboral” está establecido y es conocido, por lo que el presente trabajo brindará respuestas a preguntas específicas en la naturaleza propia de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú.

### IV.2. Nivel de Investigación

El nivel de investigación es descriptivo correlacional. Descriptivo porque se describe directamente la variable “estilos de liderazgo” y luego se describe la variable “motivación laboral”, a fin de poder establecer la relación existente o no entre las variables propuestas en la investigación y en el contexto estudiado.

Correlacional dado que relacionarán los resultados obtenidos de ambas variables, teniendo en cuenta los datos de los indicadores.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) el diseño es correlacional porque su finalidad es “conocer el vínculo o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico” (p. 98)

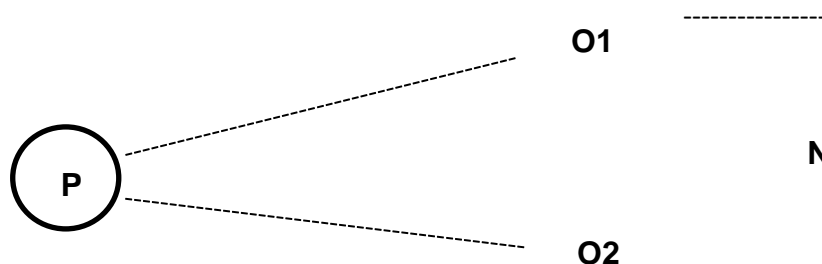
### IV.3. Diseño de la Investigación

No experimental de corte transversal. En el primer caso Hernández, Fernández y Baptista (2014) expresan que viene a ser “el estudio que se aplica sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152), es decir los colaboradores participantes no recibirán

ningún tipo de sensibilización y/o información previa de las variables estilos de liderazgo y motivación laboral.

En el segundo caso Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que un “diseño de corte transversal son investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p. 154), es decir los dos instrumentos serán proporcionados a cada participante en un mismo momento, lugar y hora.

El esquema del diseño es el siguiente:



Donde:

- P : Población de empleados
- O1 : Observación de los estilos de liderazgo
- O2 : Observación de motivación laboral
- N : Observación que nos brinda la relación de los estilos de liderazgo con la motivación laboral

#### **IV.4. Unidad de Análisis**

La unidad de análisis son los colaboradores que laboran en el Área de Atención al Cliente de una empresa eléctrica de la zona norte del Perú.

#### **IV.5. Población**

La población está constituida por 20 colaboradores.

#### **IV.6. Tamaño de la Muestra**

No existe muestra en razón que se trabajará con toda la población del área.

## IV.7. Técnica e Instrumento

Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que es el “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p. 199). Se utilizan con la finalidad de recoger información sobre las variables en estudio.

La técnica que se usará es la encuesta para recopilar los datos e información de manera independiente tanto de los “estilos de liderazgo” como de “motivación laboral”, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostienen que “es una técnica que consiste en aplicar una batería de preguntas dirigidas a un determinado número de personas y nos permiten indagar las características, opiniones, costumbres, hábitos, gustos, etc. de una comunidad determinada a quienes se les encuestará de forma personal, telefónica y al correo” (p. 34)

El instrumento de recolección de datos que se utilizará es el cuestionario, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostienen que “consiste en un conjunto de preguntas de una o más variables a medir” (p. 217)

En el presente estudio serán dos los cuestionarios utilizados, el primero para determinar el estilo de liderazgo que comprende 36 ítems y el segundo de motivación laboral que comprende 15 ítems. A continuación, la descripción de las fichas técnicas.

### Ficha Técnica del cuestionario Estilo de Liderazgo

- **Nombre:** Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) Forma 5X corta
- **Autores:** Bass y Avolio (2004)
- **Adaptación:** Fiorella Holguin Chumacero (2019)
- **Forma de Aplicación:** De forma individual
- **Grupo de Aplicabilidad:** Adultos (colaboradores de la organización)
- **Duración:** Aproximadamente 25 minutos
- **Descripción:** El cuestionario estilos de liderazgo está conformado por 36 ítems y fue estructurado bajo la escala tipo Likert: Nunca = 1, De vez en cuando = 2, A Veces = 3, Bastante = 4; Siempre = 5. El cuestionario tiene tres dimensiones: Transformacional (20 ítems), Transaccional (12 ítems) y Laissez-Faire (4 ítems)
- **Niveles:**

Bajo	Medio	Alto
Percentil 33	Percentil 33 y 66	Percentil 66 a más

- **Margen de error:** Ninguno
- **Dimensiones:**

Transformacional	Transaccional	Laissez-Faire
10, 18, 21, 25, 6, 14, 23, 34, 9, 13, 26, 36, 2, 8, 30, 32, 15, 19, 29, 31	01, 11, 16, 35, 4, 22, 24, 27, 3, 12, 17, 20	5, 7, 28, 33

#### Ficha Técnica del cuestionario de Motivación Laboral

- **Nombre:** Escala de Motivación Laboral
- **Autores:** R. Steers y D. Braunstein
- **Adaptación:** Clayssi Fiorella Monchon Lazo
- **Forma de Aplicación:** De forma individual
- **Grupo de Aplicabilidad:** Adultos (colaboradores de la organización)
- **Duración:** Aproximadamente 20 minutos
- **Descripción:** El cuestionario motivación laboral está conformado por 15 ítems y fue estructurado bajo la escala tipo Likert: Siempre = 5, Casi Siempre = 4, A Veces = 3, Casi Nunca = 2; Nunca = 1. El cuestionario tiene tres dimensiones: Logro (5 ítems), Poder (5 ítems) y Afiliación (5 ítems)
- **Niveles:**

Alto	Medio	Bajo
50 – 75	49 – 25	Menor 25

- **Dimensiones:**

Logro	Poder	Afiliación
1, 4, 7, 10 y 13	2, 5, 8, 11 y 14	3, 6, 9, 12 y 15



#### **IV.8. Método**

Aplicaremos el método hipotético deductivo y de acuerdo con lo afirmado por Rodríguez Jimenez, A y Pérez Jacinto, A (2017) “las hipótesis son puntos de partida para nuevas deducciones. Se parte de una hipótesis inferida de principios o leyes o sugerida por los datos empíricos, y aplicando las reglas de la deducción, se arriba a predicciones que se someten a verificación empírica, y si hay correspondencia de los hechos, se comprueba o no la veracidad de la hipótesis de partida” (p. 12)

Por su parte Sanchez (2019) afirma que “en el modelo hipotético – deductivo se parte de premisas generales para llegar a una conclusión en particular, que sería la hipótesis para falsar para contrastar su veracidad” (p. 108)

### **5. RESULTADOS**

En la presente investigación obtuvimos los siguientes resultados, de acuerdo con los objetivos trazados.

- Determinar la relación entre los estilos de Liderazgo y la Motivación laboral en los colaboradores del Área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú.

**Tabla 3**

*Relación entre los Estilos de Liderazgo y la Motivación Laboral*

Liderazgo	Motivación		
	Coefficiente de correlación Rho de Spearman	de	Sig. (bilateral) LI LS
<b>Transaccional</b>	<b>0.086</b>	<b>0.717</b>	- <b>0.371 0.510</b>
Recompensa Contingente	0.184	0.437	- 0.285 0.582
Dirección por excepción (activa)	0.181	0.446	- 0.288 0.580
Dirección por excepción (pasiva)	-0.070	0.770	- 0.497 0.385
<b>Transformacional</b>	<b>0.289</b>	<b>0.217</b>	- <b>0.186 0.654</b>
Influencia Idealizada	0.304	0.193	- 0.171 0.664
Motivación Inspirada	0.201	0.396	- 0.270 0.594
Estimulación Intelectual	0.307	0.188	- 0.167 0.666
Consideración Individualizada	0.097	0.685	- 0.362 0.518
<b>Laissez-faire</b>	<b>-0.154</b>	<b>0.518</b>	- <b>0.560 0.312</b>
<b>Liderazgo Global</b>	<b>0.141</b>	<b>0.553</b>	- <b>0.323 0.551</b>

*Nota:*

*Sig. bilateral: probabilidad asociada a la hipótesis de la correlación*

*LI: Límite inferior del intervalo de confianza de 95% del coeficiente de correlación*

*LS: Límite superior del intervalo de confianza de 95% del coeficiente de correlación*

Podemos observar en la Tabla 3 que ninguna dimensión de Liderazgo con sus indicadores se relaciona con la Motivación, algo que puede evidenciarse en sus límites de confianza que contienen a un valor de correlación igual a cero, el tamaño del efecto también nos muestra que no hay efecto alguno de una variable con otra al relacionarlas.

- Determinar la relación entre el estilo de liderazgo: dimensión transformacional y la motivación laboral de los colaboradores del área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú.

**Tabla 4**

*Relación entre el Estilo de Liderazgo: Dimensión Transformacional y la Motivación Laboral*

Liderazgo	Motivación			
	Coefficiente de correlación Spearman	Rho de	Sig. (bilateral)	LI LS
<b>Transformacional</b>	0.289		0.217	- 0.186 0.654
Influencia Idealizada	0.304		0.193	- 0.171 0.664
Motivación Inspirada	0.201		0.396	- 0.270 0.594
Estimulación Intelectual	0.307		0.188	- 0.167 0.666
Consideración Individualizada	0.097		0.685	- 0.362 0.518

*Nota:*

*Sig. bilateral: probabilidad asociada a la hipótesis de la correlación*

*LI: Límite inferior del intervalo de confianza de 95% del coeficiente de correlación*

*LS: Límite superior del intervalo de confianza de 95% del coeficiente de correlación*

A continuación, podemos apreciar en la Tabla 4 que la correlación entre el estilo de Liderazgo Transformacional y la Motivación de los colaboradores es de 0.289, lo cual indica que no existe correlación, esto puede comprobarse en la significancia de la correlación. ( $\text{sig} > 0.05$ ), asimismo ningún de sus indicadores presenta correlación con la motivación.

- Determinar la relación entre el estilo de liderazgo: dimensión transaccional y la motivación laboral de los colaboradores del área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú.

**Tabla 5**

*Relación entre el Estilo de Liderazgo: Dimensión Transaccional y la Motivación Laboral*

Liderazgo	Motivación		LI	LS
	Coefficiente de correlación de Spearman	Rho Sig. (bilateral)		
<b>Transaccional</b>	0.086	0.717	-	0.371 0.510
Recompensa Contingente	0.184	0.437	-	0.285 0.582
Dirección por excepción (activa)	0.181	0.446	-	0.288 0.580
Dirección por excepción (pasiva)	-0.070	0.770	-	0.497 0.385

*Nota:*

*Sig. bilateral: probabilidad asociada a la hipótesis de la correlación*

*LI: Límite inferior del intervalo de confianza de 95% del coeficiente de correlación*

*LS: Límite superior del intervalo de confianza de 95% del coeficiente de correlación*

En la Tabla 5 encontramos que la correlación entre el estilo de Liderazgo Transaccional y la Motivación de los colaboradores es de 0.086, lo cual indica que no existe correlación, esto puede comprobarse en la significancia de la correlación. ( $\text{sig} > 0.05$ ), asimismo ningún de sus indicadores presenta correlación con la motivación.

- Determinar la relación entre el estilo de liderazgo: dimensión Laissez-faire y la motivación laboral de los colaboradores del área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú.

**Tabla 6**

*Relación entre el Estilo de Liderazgo: Dimensión Laissez-faire y la Motivación Laboral*

Motivación
------------

Liderazgo	Coeficiente de correlación		
	Rho de Spearman	Sig. (bilateral)	LI    LS
Laissez-faire	-0.154	0.518	- 0.560 0.312

*Nota:*

*Sig. bilateral: probabilidad asociada a la hipótesis de la correlación*

*LI: Límite inferior del intervalo de confianza de 95% del coeficiente de correlación*

*LS: Límite superior del intervalo de confianza de 95% del coeficiente de correlación*

En la Tabla 6 apreciamos que la correlación entre el estilo de Liderazgo Laissez-faire y la Motivación de los colaboradores es de -0.154, lo cual indica que no existe correlación, esto puede comprobarse en la significancia de la correlación. (sig.>0.05)

## 6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### VI.1. DISCUSIÓN

En la presente tesis se investigó la relación entre el estilo de Liderazgo y la Motivación laboral de los colaboradores del Área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú.

De los resultados obtenidos el estudio indicó que, para los colaboradores del Área de Atención al cliente de una empresa del sector eléctrico, no existe una correlación entre los estilos de liderazgo que ejercen los jefes y la motivación laboral, información resultante de las pruebas estadísticas aplicadas, coincidiendo con la investigación de Toledo (2018) quien en su investigación tuvo como objetivo conocer la relación entre el liderazgo y la motivación de los colaboradores de la Universidad Veracruzana, identificando que no existe relación directa entre ambas variables y recomienda desarrollar capacitaciones para los líderes, permitiéndoles mejorar sus habilidades, actitudes y conocimientos.

Lo descrito va en línea con lo hallado por Rojas (2016) quien en su investigación tuvo como objetivo establecer el grado de influencia del liderazgo en la motivación de los empleados de la Cooperativa Coomultrup Ltda., concluyendo que no se evidencia una relación directa entre el liderazgo y la motivación laboral, evidenciando los resultados estadísticos una desmarcada diferencia entre el enfoque transformacional y transaccional que aplican los jefes de las diferentes áreas de la organización, quienes efectúan una práctica libre del liderazgo, sustentando la autora que es posible que la gerencia no oriente a sus jefes de área en la aplicación del enfoque transformacional, que le podría ofrecer mejores expectativas sobre el logro de sus metas y objetivos organizativos.

Asimismo, Tafur y Vilar (2019) refuerzan nuestro hallazgo puesto que en su trabajo de investigación que tuvo como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el nivel de motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Chota, descubriendo las autoras que existe una correlación inversa (indirecta) entre las variables liderazgo y motivación laboral, afirmando que cuando una de ellas varía en un sentido, la otra variable varía en dirección opuesta, por lo tanto el liderazgo no ejerce ningún impacto en la motivación de los colaboradores

Por su parte Holguin (2019) en el estudio que realizó el cual tuvo por objetivo determinar la influencia del liderazgo en la satisfacción del personal del área comercial

de la empresa Cobra, reafirma los hallazgos de nuestro estudio, al encontrar que no existe influencia alguna del liderazgo que practican los supervisores en la satisfacción del personal a su cargo, sosteniendo la autora que se puede deber a que en la organización los supervisores no están realizando la labor adecuada de un líder, les falta mejorar en su relacionamiento e interacción y son ineficaces dado que no muestran interés por las condiciones personales y emocionales con los colaboradores.

Esto difiere de lo hallado en los estudios de Huamaní (2017) cuyo objetivo fue determinar si existe influencia de los estilos de liderazgo en la motivación del personal de las unidades militares de la Tercera División del Ejército, hallando que las variables liderazgo y motivación se encuentran altamente correlacionadas, indicando ello que existe una relación significativa entre ambas, sustentando el autor que se debe probablemente a la fluida y elevada interrelación del personal con sus líderes y a la cultura organizacional de esta institución castrense.

En relación con el “primer objetivo específico”, determinar la relación entre el estilo de liderazgo: dimensión transformacional y la motivación laboral de los colaboradores del Área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú y de acuerdo con los resultados obtenidos, no se encontró correlación entre la dimensión liderazgo transformacional y la motivación laboral, dado que el Rho es de 0.289, comprobándose asimismo en la significancia de la correlación ( $\text{sig} > 0.05$ ); coincidiendo los resultados con lo hallado por Rojas (2019) cuya investigación encontró que no existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación hacia el trabajo en la organización estudiada, en ese sentido no orientan con claridad su labor directiva hacia el mejoramiento de la motivación de los trabajadores para alcanzar las metas y objetivos de la organización, proponiendo se efectúe un estudio de las características de los líderes.

Lo anterior es coherente con los estudios de Tafur y Villar (2019) quienes revelaron que, al relacionar el liderazgo transformacional con la motivación laboral, la correlación resulta ser inversa pero significativa, dado que a medida que el liderazgo transformacional es mayor o sube, la motivación laboral disminuye. Al respecto en las palabras de las autoras se debe trabajar con los líderes para potenciar este estilo de liderazgo, dado que y como sostienen Robbins y Decenzo (2008) los líderes transformacionales brindan apoyo a sus colaboradores de forma individual, además de ser motivador, carismático e incentivar la creatividad en el equipo.

Por su parte Holguin (2019) halló en su investigación que no existe influencia de la dimensión liderazgo transformacional con la satisfacción del personal del área comercial. De la misma manera, Sánchez (2018) reveló que el liderazgo transformador

de los gerentes no ejerce ninguna influencia en la motivación extrínseca del personal, concluyendo que, para los colaboradores, el logro de satisfactores externos producidos por las propias interrelaciones no depende de esta dimensión del liderazgo, pero que debería trabajarse puesto que según Bass y Avolio (1996) este estilo es el más efectivo en correspondencia con el esfuerzo, compromiso, desempeño y satisfacción de los colaboradores.

De acuerdo con los antecedentes contrastamos nuestros resultados con lo hallado en la investigación de Monchon (2020) quien encontró que, si existe influencia del liderazgo transformacional con la motivación laboral del personal, recomendando capacitar de forma continua a los líderes para mejorar la forma en se dirigen e influncian en los demás y generan un mayor impacto en los colaboradores, tal como lo plantean también Eisenbeiß y Boerner (2013) al afirmar que cuando se aplica este estilo se produce menores tasas de rotación, mayor nivel de productividad, satisfacción laboral, creatividad, logro de objetivos y bienestar.

En relación con el “segundo objetivo específico”, determinar la relación entre el estilo de liderazgo: dimensión transaccional y la motivación laboral de los colaboradores del Área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú y de acuerdo con los resultados obtenidos, estos indican que no existe correlación entre ambas, dado que el Rho es de 0.086, comprobándose asimismo con la significancia de la correlación. ( $\text{sig} > 0.05$ ), es importante mencionar que ninguno de sus indicadores presenta correlación con la motivación.

Lo hallado es corroborado con la investigación de Tafur y Villar (2019) quienes concluyeron que entre el liderazgo transaccional y la motivación laboral, la correlación resulta no ser positiva ni negativa, determinando que no se encuentran relacionadas directamente en la organización de estudio, similar resultado encontró Rojas (2016) en su investigación quien también halló que no existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y la motivación hacia el trabajo, siendo justamente esta dimensión del liderazgo la que predomina en la organización.

Por su parte Rodriguez (2020) halló en sus estudios que el liderazgo transaccional no influye positivamente en la motivación intrínseca de los colaboradores ya que por la misma razón de ser de la empresa se necesita un estilo de liderazgo que sea flexible y adaptable a los cambios constantes de dichas empresas.

Esto difiere de Monchon (2020) que comprobó que existe una correlación moderada, positiva y directa entre ambas variables, recomendando que en la organización se cree una estructura de recompensas e incentivos, así como prestaciones



no monetarias para brindar a los líderes mayores herramientas para un liderazgo más efectivo y se alcancen los objetivos propuestos y como lo sostiene Bass y Avolio (1994) este estilo plantea un intercambio, el cual se desarrolla entre el líder y los subordinados, quienes a cambio de su trabajo perciben una recompensa, dándose la relación costo-beneficio.

En relación con el “tercer objetivo específico”, determinar la relación entre el estilo de liderazgo: dimensión Laissez-faire y la motivación laboral de los colaboradores de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú y de acuerdo con los resultados obtenidos, los cuales indican que no existe correlación entre ambas, dado que el Rho es de -0.154, esto puede comprobarse en la significancia de la correlación. (sig.>0.05). Estos resultados son corroborados con los estudios de Monchon (2020), quien halló a través de los estudios estadísticos que este estilo de liderazgo no influye sobre los trabajadores.

Otros autores como Holguin (2019) también encontraron que no existe influencia de esta dimensión del liderazgo con la satisfacción al sobrepasar el nivel esperado, argumentando que este estilo de liderazgo no debería presentarse en las organizaciones, puesto que no desarrolla un liderazgo efectivo y se presenta como un líder despreocupado que no resuelve problemas oportunamente y como lo explican Bass y Riggio (2008) este tipo de liderazgo implica dejar de ser un líder activo y representa un individuo despreocupado.

En tal sentido y de acuerdo con los antecedentes contrastamos nuestros resultados con los estudios efectuados por Rodriguez (2020) cuya investigación determinó que si se prueba la influencia de este estilo de liderazgo con la motivación intrínseca y por el rubro de la organización investigada no es preciso que el líder esté siempre en las operaciones diarias para brindar indicaciones, dando libertad a los colaboradores en la toma de decisiones y como lo afirman Burns y Bass (1990) citado por D’Alessio (2010) los colaboradores ejecutan las actividades desde su perspectiva y muchas veces no toman en cuenta los objetivos planteados al inicio.

## **VI.2. CONCLUSIONES**

- Se concluye que el estilo de liderazgo y la motivación laboral no están correlacionadas en los colaboradores del Área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú, teniendo en cuenta los resultados de las pruebas estadísticas, donde el Rho de Spearman es de 0.141, esto puede comprobarse en la significancia de la correlación. (sig.>0.05), por lo tanto, se rechaza la hipótesis planteada.
- Se evidencia que el estilo de liderazgo: dimensión transformacional y la motivación laboral en los colaboradores del Área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú, no ejercen ninguna influencia una en la otra, al obtener un Rho de Spearman de 0.289, lo cual refleja que no existe correlación, esto puede comprobarse en la significancia de la correlación. (sig >0.05), asimismo ninguno de sus indicadores presenta correlación con la motivación, por lo tanto, se rechaza la hipótesis planteada.
- Se encontró que el estilo de liderazgo: dimensión transaccional y la motivación laboral en los colaboradores del Área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú, no influye una en la otra, al obtener un Rho de Spearman de 0.086, lo cual denota que no existe correlación, esto puede comprobarse en la significancia de la correlación. (sig >0.05), es importante resaltar que tampoco hay correlación en ninguno de sus indicadores, por lo tanto, se rechaza la hipótesis planteada.
- Se encontró que el estilo de liderazgo: dimensión laissez-faire y la motivación laboral en los colaboradores del Área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú, no se influye una en la otra, al obtener un Rho de Spearman de -0.154, lo cual significa que no existe correlación, esto puede comprobarse en la significancia de la correlación. (sig.>0.05), por lo tanto, se rechaza la hipótesis planteada.

## Lista de Referencias

- Acevedo, P. (2021). *Estilos de Liderazgo Percibido y Motivación Laboral en colaboradores del Gobierno Regional de La Libertad*. (Tesis de Maestría). Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo, La Libertad, Perú.
- Adams, S. (2003). *Las Organizaciones*. New York: McGraw-Hill
- Ali, N., Jangga, R., Ismail, M., Kamal, S. & Ali, M. (2015). Influence of Leadership Styles in Creating Quality Work Culture. *Procedia Economics and Finance* 31, pp. 161-169. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01143-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01143-0)
- Alvarado, O. (2003). *Gerencia, marketing educativo y herramientas modernas de gestión educativa*. U.A.P., Jesús María, Lima.
- Amanchukwu, R. Stanley, G. & Ololube, N. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and their Relevance to Educational Management. *Management*, 5 (1), pp. 6-14. doi: 10.5923/j.mm.20150501.02
- Andina (2019). *Empresas estatales trabajan por mejorar percepción sobre calidad de servicio eléctrico*. Recuperado de <https://bit.ly/3idcSlm>
- Araya, L. & Pedreros, M. (2013). Análisis de las Teorías de Motivación Laboral de contenido: Una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *En Revista de Ciencias Sociales*, 4 (142), pp. 45-61. Recuperado de <https://bit.ly/3ujF6Q0>
- Arbaiza, L. (2017). *Liderazgo y Comportamiento Organizacional*. Esan Ediciones.
- Arce, E., Fernández, M., Pasache, R. & Piña, M. (2019). *Grado de Supervisión como variable moderadora en el impacto de los estilos de liderazgo Transformacional y Transaccional en el Desempeño Laboral en empresas del Sector Agroindustrial*. (Tesis de Maestría). Esan Graduate School of Business. Universidad de Esan. Lima, Perú.
- Archi, M. (2017). *Liderazgo y Motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016* (Tesis de Maestría). Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Arrieta, C. & Navarro, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *En Revista de Psicología*, 22 (109) pp. 67-90. Recuperado de <https://bit.ly/3m6BhKA>
- Avenecer, Y. (2015). *Liderazgo y Motivación Laboral: Estudio realizado con los Supervisores y Vendedores Ruterros de la Distribuidora Mariposa C.B.C. de la ciudad de Quetzaltenango, Zona 8*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de <https://bit.ly/363SKf4>
- Avolio, B. & Bass, B. (2002). *Developing potential across a full range of Leadership Tm: cases on transactional and transformational leadership*. U.S.A.: Lawrence Erlbaum Associates.

- Barnet, R., Bernuy, S., Cárdenas, K. & Loza, T. (2012). *Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Baquero, R. & Limón, M. (2001). *Teoría del aprendizaje*. Buenos Aires. Universidad Nacional de Quilmes. Argentina: Lyoc. Recuperado de <https://bit.ly/3F3vDRS>
- Bass, B. & Avolio, B. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), pp. 5-34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>
- Bass, B. & Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set*. (3ª ed.). Redwood City, CA: Mindgarden. [http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602\\_2](http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2)
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Bass, B. & Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor leadership questionnaire Sampler set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5XShort*. (2ª ed). Redwood City. CA: Mindgarden.
- Bass, B. & Avolio, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*. (3ª ed.). Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B. & Riggio, R. (2008). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications*. (4ª ed.). Free Press, New York.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19 – 31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry. The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Business Research*, 67, pp. 1622. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.09.006 1629.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper y Row.
- Bustamante, C. & Barreat, Y. (1998). Estrategias de Influencia, usadas por los líderes motivacionales. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, 17 (2). Recuperado de <https://bit.ly/3ARyLOf>
- Cardona, P. (2005). *Las Claves del Talento: La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano*. Colombia: Trilla.
- Charan, R. & Willigan, G. (2018). *El Líder de Alto Potencial*. España: Editorial Reverté.
- Chiavenato, A. (2001). *Introducción a la Teoría de las relaciones humanas*. Colombia: McGraw-Hill
- Chiavenato, I (2009). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. (9ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. Recuperado de <https://bit.ly/3zKmn1h>

- Clawson, J. (2008). Leadership as managing energy. *International Journal of Organizational Analysis*, 16 (3), 174-181. doi: 10.1108/19348830810937943
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima. Asociación Gráfica Educativa
- Colon, J. (2014). *Motivación y liderazgo*. España. Recuperado de <https://bit.ly/3obrN3l>
- Conger, J. & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*, Thousand Oaks. U.S.A.: Sage Publications.
- D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica*. México: Prentice Hall.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Mason: Cengage Learning Editores.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2001). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: The journal of Management Development.
- Deichmann, D. & Stam, D. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. En *The Leadership Quarterly*, 26 (2), pp. 204 – 219. Recuperado de <https://bit.ly/3ocliMB>
- Domínguez, I. (2016). *Estilos de Liderazgo y clima organizacional en los colaboradores de un hospital en el distrito de Nuevo Chimbote*. (Tesis de Licenciatura). Universidad César Vallejo. Chimbote, Perú.
- Egoavil, J. (2003). *Manual de la escala de liderazgo organizacional (ELO)*. Lima: Asesoría y consultoría de personal.
- Egoavil, J. (2005). *Manual de la escala de liderazgo organizacional (ELO)*. Lima: Asesoría y consultoría de personal.
- Eisenbeiß, S. & Boerner, S. (2013). A Double-edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity. En *British Journal of Management*, 24, pp. 54 - 68. Recuperado de <https://bit.ly/3CZ14ex>
- Escandon, D. & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. Elsevier España, S.L.U., 32 (139), pp. 137 - 145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>.
- Fiedler, F. & García, J. (1987). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Figuroa, N. (2011). *Liderazgo transaccional y transformacional: las dimensiones del liderazgo*. Recuperado de <https://bit.ly/39J5TvQ>
- Fishman, D. & Matos, L. (2018). *Motivación 360° Cómo incrementarla en la vida y en la empresa*. Perú: Editorial Planeta Perú S.A.

- Gamero, C. (2005). *Análisis microeconómico de la situación laboral*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Gavidia, C. (2016). *Influencia de la Motivación en la Satisfacción Laboral de Trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú* (Tesis de Maestría). Escuela de Posgrado. Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Gestión (2014). *El 53% de los líderes de las empresas peruanas genera ambientes de trabajo desmotivantes*. Recuperado de <https://bit.ly/3uhZaCp>
- Ghiselli, E. (1970). *Psicología industrial, su aplicación al personal de la empresa*. La Habana: Revolucionaria.
- Griela, G. (2006). *Bases cognitivas y conductuales de la motivación y emoción*. España: Centro de estudios Ramón Areces, S.A.
- Harold, K. & Heinz, W. (2006). *Management: A Global Perspective*. México D.F.: McGraw Hill Higher Education
- Hay, I. (2006). Transformational leadership: characteristics and criticisms. En *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 5 (2). Recuperado de <https://bit.ly/39Khh5P>
- Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). D.F. México. McGraw-Hill Interamericana.
- Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. México D.F.: Prentice Hall
- Herzberg, F (1966). *Work and the Nature of Man*. New York: Thomas y Crowell.
- Hitt, M., Black, S. & Porter, L. (2006). *Administración*. México D.F.: Pearson Educación.
- Holguin, F. (2019). *Influencia del Liderazgo en la Satisfacción del Personal Técnico del Área Comercial en la Empresa Cobra Chiclayo 2018*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo – Perú.
- Hollander, E. & Julian, J. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. En *Psychological Bulletin*. 71 (5), 387 – 397. <https://doi.org/10.1037/h0027347>
- House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. En *Administrative Science Quarterly*, 16 (3), pp. 321-339. Recuperado <https://bit.ly/3ulU7kz>
- Huamaní, J. (2017). *Influencia de los Estilos de Liderazgo en la Motivación del Personal, que labora en las Unidades Militares de la Tercera División de Ejército con Sede en la Guarnición de Arequipa en el año 2015*. (Tesis de Doctorado). Escuela de Posgrado. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú
- Huilcapi, M., Jácome, G. & Castro, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. En *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3 (2) pp. 311-33. Recuperado de <https://bit.ly/3ufWgy0>

- Infestas, A. (2001). *Sociología de la empresa*. Salamanca: Amaru Ediciones.
- Ivancevich, J, Konopaske, R. & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México D.F: McGraw-Hill Interamericana
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The Impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability* 2017, 9 (9), 1567. <https://doi.org/10.3390/su9091567>
- Juan, G. (2019). El liderazgo profesional en el ámbito profesional. *En Business Revista Digital*. Recuperado de <https://bit.ly/3kOAaQn>
- Kerr, S. & Jermier, J. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *En Organizational Behavior and Human Performance*, 22, pp. 375 – 403. doi: 10.1016/0030-5073(78)90023-5
- Kirkpatrick, S., Locke, E. (1991). Leadership: Do Traits Matter?. *En Academy of Management Executive* 5, 4 8- 60. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>
- Kotter, J. (1998). Winning at change. *Leader to Leader Journal* (Fall), 10. pp. 27-33. <https://doi.org/10.1002/ltl.40619981009>
- Kouzes, J. & Posner, B. (2019). *El desafío del liderazgo*. (6ª ed.). España: Editorial Reverté S.A.
- Lercel, M. & Field, L. (1998). Preparing for the transfer of leadership: Into the void or into a well-planned future?. *Canadian Manager*, 24 (1).
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *En Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271 - 301. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: Mc-Graw Hill.
- López, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Barcelona: UAB
- Lussier, R. & Achua, C. (2008). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México. Editorial Cengage Learning.
- Luthans, F. (2010). *Organizational behavior*. (12ª ed.). Indiana, U.S.A.: Mc Graw Hill.
- Machado, F. (2018). La motivación y el liderazgo como fórmula de éxito empresarial. *En Revista digital de RRHH*. Recuperado de <https://bit.ly/3zPnUmH>
- Madrigal, B. (2005). *Liderazgo: Enseñanza y aprendizaje*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. España: Diaz de Santo S.A. Recuperado de <https://books.google.ru/books?id=8wPdJ2Jzqq0C>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: Mc-Graw Hill.

- Mendoza, M. & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. En *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 14 (1), pp. 118-134. Recuperado de <https://bit.ly/39IFFd1>
- Monchon, C. (2020). *Estilos de Liderazgo y motivación laboral en los trabajadores de la empresa Odessa PGS SAC – Chiclayo 2020*. (Tesis de Maestría). Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú.
- Mosley, D., Megginson, L. & Pietri, P. (2005). *La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México. Cengage Learning.
- Nemanich, L. & Keller, R. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. En *The Leadership Quarterly*, 18 (1), 49 – 68. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.003>
- Odumeru, J. & Ifeanyi, G. (2013). Transformational vs transactional leadership theories: evidence in literatura. En *International Review of Management and Business Research*, 2 (2) pp. 355 – 361. <https://doi.org/10.30543/IRMBR>
- Palma, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. En *Revista de Investigación en Psicología*, 3 (1). doi: <https://doi.org/10.15381/rinvp.v3i1.4909>
- Perilla, L. & Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Journal of Work and Organizational Psychology*, pp. 1-14. Recuperado de <https://bit.ly/3CXfBHI>
- Ramirez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. En *Revista de Ciencias Sociales*, 18 (1), pp. 89 – 98. Recuperado de <https://bit.ly/3uo9JUO>
- Robbins, S. & Decenzo, D. (2008). *Fundamentos de Administración*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México. Pearson Educación.
- Robbins, S. & Timotty, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (7ª ed.). México: Prentice Hall
- Rodrigo, L. (2007). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*. Madrid: Editorial Ideas propias.
- Rodriguez, A. & Pérez, A. (2017) Métodos Científicos de Indagación y de construcción del conocimiento. En *Revista Escuela de Administración de Negocios N° 82*. Colombia. Universidad EAN. Recuperado <https://bit.ly/2Wgw75G>
- Rodriguez, J. (2020). *Influencia del Estilo de Liderazgo en la Motivación Intrínseca de los colaboradores del fast food Kentucky Fried Chicken en Chiclayo 2018*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo - Perú.
- Rodriguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L. & Ganga-Contreras, F. (2017). *La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile*. En *Contabilidad y Negocios*, 12 (23), pp. 129-144. Recuperado en <https://bit.ly/39I9uu4>



- Rojas, G. (2019). *Relación entre el Liderazgo y la Motivación hacia el trabajo en los trabajadores de la Aldea Infantil Virgen de la Paz del Gobierno Regional de Lambayeque*. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Chiclayo - Perú
- Rojas, L. (2016). *El Liderazgo y la Motivación Laboral en la Cooperativa Coomultrup Ltda. ubicada en Pamplona, Norte de Santander*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Pamplona, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/3AkeWJb>
- Rowold, J. & Schlotz, W. (2008). Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stress. *Kravis Leadership Institute, Leadership Review*, 9, pp. 35 – 48. Recuperado de <https://bit.ly/3oh3NeY>
- Sanchez, F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *En Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria* 13 (1), 102-122. doi: <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Sánchez, S. (2018). *El Liderazgo Gerencial y su Impacto en la Motivación del personal de cooperativas financieras del sector económico popular y solidario en la provincia de Pichincha*. (Tesis Doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/3ycalSf>
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. (Tesis de Maestría). Unidad de Posgrado Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Perú. Recuperado de <https://bit.ly/3kRgj2Z>
- Sosik, J., Potosky, D. & Jung, D. (2010). Adaptive Self-Regulation: Meeting Others' Expectations of Leadership and Performance. *En The Journal of Social Psychology*, 142 (2), pp. 211 - 232. <https://doi.org/10.1080/00224540209603896>
- Steers, R. & Braunstein, D. (1976). *A behaviorally based measure of manifest needs in work settings*. (7ª ed.). Madrid. Ediciones Pirámide.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors associated with leadership: A Survey of the Literature. *En Journal of Psychology*, 25, pp. 35 – 71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Sudha, K., Shahnawaz, M. & Farhat, A. (2016). Leadership Styles, Leader's Effectiveness and Well-being: Exploring Collective Efficacy as a Mediator. *En Vision: The journal of Business Perspective*, 20 (2), pp. 111 - 120. <https://doi.org/10.1177/0972262916637260>
- Supo, A. & Choquepuma, K. (2016). *Análisis de la relación entre la Satisfacción Laboral y la Motivación que presenta el personal de la empresa Compartamos Financiera S.A. Arequipa 2015*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional San Agustín. Arequipa, Perú.
- Tafur, E. & Villar L. (2019). *Relación entre los Estilos de Liderazgo y el Nivel de Motivación Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Chota, año 2019* (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Chota, Perú.

- Tito, P. & Acuña, P. (2015). Impacto de la motivación en la productividad empresarial: caso gerencia de infraestructura en telefónica del Perú. *En Gestión en el Tercer Milenio*. 18, (35). <https://doi.org/10.15381/gtm.v18i35.11709>
- Toledo, S. (2018). *El Liderazgo y su relación con la motivación personal de confianza que labora en la Dirección de Personal de la Universidad Veracruzana*. (Tesis de Maestría). Universidad Veracruzana. Veracruz, México.
- Trabaj, N. (2018). *El Liderazgo en la Motivación Laboral de los Trabajadores de Sunat – Lima 2016* (Tesis de Maestría). Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Turienzo, R. (2016). *El Pequeño Libro de la Motivación*. España: Grupo Planeta. Recuperado de <https://bit.ly/3AN0WOh>
- Urcola, J. (2008). *La motivación empieza en uno mismo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Villanueva, S., Carrera, O. & Guerrero, M. (2018). El Liderazgo y su relación con la satisfacción de los clientes: un enfoque teórico. *En Revista INNOVA Research Journal* 3, pp. 29 – 34. Doi: <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n11.2018.934>
- Vince, M. (2017). *El Contrato de Liderazgo*. Bogotá: Paidós Empresa.
- Vroom, V. & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Walumbwa, F., Avolio. B. y Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: the role of identification and efficacy beliefs. *En Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00131>.
- Wofford, J. (1982). An integrative theory of leadership. *En Journal of management*, 8 (1), pp. 27 – 47. <https://doi.org/10.1177/014920638200800102>
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. (4ª ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. & Van Fleet D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organisations. En Dunnette, M. D., Hoveh, L. M. (1992), *Handbook of industrial and organizational Psychology* (3), pp. 147-197. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. (Tesis de Maestría). Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

## APÉNDICE

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TITULO:** ESTILOS DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ELÉCTRICO DE LA ZONA NORTE DEL PERÚ

PROBLEMA	OBEJTIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>Variable Independiente</b>	<b>Tipo de Investigación:</b> Es una investigación cuantitativa.  <b>Nivel de Investigación:</b> Descriptivo correlacional  <b>Método:</b> Hipotético - deductivo
¿Cuál es la relación de los estilos de liderazgo y la motivación laboral en los colaboradores del área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú?	Determinar la relación de los estilos de liderazgo y la motivación laboral en los colaboradores del área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú.	Existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral en los colaboradores del área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú.	Estilos de Liderazgo	
<b>Problema Específico</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específica</b>	<b>Variable Dependiente</b>	<b>Diseño de la Investigación:</b> No experimental de corte transversal
¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo: dimensión transformacional y la motivación laboral en los colaboradores del área de Atención al Cliente de una	Determinar la relación entre el estilo de liderazgo: dimensión transformacional y la motivación laboral en los colaboradores del área de Atención al Cliente de una	Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo: dimensión transformacional y la motivación laboral en los colaboradores del área de	Motivación Laboral	

<p>empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo: dimensión transaccional y la motivación laboral en los colaboradores del área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú?</p>	<p>empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú.</p> <p>Determinar la relación entre el estilo de liderazgo: dimensión transaccional y la motivación laboral en los colaboradores del área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú.</p>	<p>Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú.</p> <p>Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo: dimensión transaccional y la motivación laboral en los colaboradores del área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú.</p>		<p><b>Marco Muestral:</b> Empresa del sector eléctrico</p> <p><b>Población:</b> Colaboradores del área de Atención al Cliente de una empresa eléctrica</p> <p><b>Muestra:</b> Tomando en cuenta que el tamaño de la población es finita, se aplicarán los cuestionarios al 100% de los colaboradores.</p>
<p>¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo: dimensión Laissez-faire y la motivación laboral en los colaboradores del área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú?</p>	<p>Determinar la relación entre el estilo de liderazgo: dimensión Laissez-faire y la motivación laboral en los colaboradores del área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú.</p>	<p>Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo: dimensión Laissez-faire y la motivación laboral en los colaboradores del área de Atención al Cliente de una empresa del sector eléctrico de la zona norte del Perú.</p>		<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)</li> </ul>

				Forma 5X corta de Bass y Avolio  - Escala de Motivación de Steers y Braunstein
--	--	--	--	--

## Instrumento de medición de la variable Estilo de Liderazgo (Bass y Avolio 2004)

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Sexo:** (F) (M)

**Fecha:** / /

**Indicaciones:** El presente cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de su jefe directo, tal como Ud. lo percibe. A continuación, usted encontrará 36 afirmaciones sobre “Estilos de Liderazgo”, se recomienda leer cada pregunta y luego colocar la respuesta marcando con un aspa (X) en la opción que considera como su respuesta. Reflexione y califique cuan frecuentemente cada afirmación se ajusta a su jefe directo

La información que se obtendrá es confidencial y anónima y servirá únicamente para fines de la presente investigación.

**MARCA CON UNA (X) EN EL RECUADRO TU RESPUESTA SEGÚN LA SIGUIENTE ESCALA DE VALORES:**

Nunca	De vez en cuando	A Veces	Bastante	Siempre
1	2	3	4	5

ÍTEMS	1	2	3	4	5
1. Me presta ayuda cuando observa mi rendimiento	1	2	3	4	5
2. Acostumbra a evaluar de forma crítica las creencias y supuestos para ver si son apropiados	1	2	3	4	5
3. Evita intervenir en los problemas hasta que estos empeoren	1	2	3	4	5
4. Realiza supervisión detallada cuando se presentan irregularidades, fallos o desviaciones con respecto a la norma esperada	1	2	3	4	5
5. No se involucra cuando surge algún tema pendiente	1	2	3	4	5
6. Nos habla de sus valores y creencias más importantes	1	2	3	4	5

7. Está ausente cuando se le necesita	1	2	3	4	5
8. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas	1	2	3	4	5
9. Habla del futuro con optimismo	1	2	3	4	5
10. Me siento orgulloso /a de trabajar con él/ella	1	2	3	4	5
11. Especifica quien es el responsable del logro de objetivos	1	2	3	4	5
12. Espera que las cosas vayan mal para intervenir	1	2	3	4	5
13. Habla con entusiasmo acerca de los logros que debemos alcanzar	1	2	3	4	5
14. Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos	1	2	3	4	5
15. Dedicar tiempo a la enseñanza y a la formación	1	2	3	4	5
16. Establece los incentivos que se reciben por logro de objetivos	1	2	3	4	5
17. Cree en el dicho "si yo no lo he roto, yo no lo arreglo"	1	2	3	4	5
18. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo	1	2	3	4	5
19. Me trata como una persona individual y no solo como miembro de un grupo	1	2	3	4	5
20. Deja que los problemas se vuelvan serios y de gran magnitud antes de intervenir	1	2	3	4	5
21. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	1	2	3	4	5
22. Tiene capacidad de resolver problemas, errores o quejas	1	2	3	4	5
23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	1	2	3	4	5
24. Realiza seguimiento de los errores detectados	1	2	3	4	5
25. Su líder muestra confianza y poder en sí mismo	1	2	3	4	5
26. Presenta una convincente visión de futuro	1	2	3	4	5
27. Comunica regularmente los errores cometidos con el fin de corregirlos	1	2	3	4	5
28. Evita tomar decisiones	1	2	3	4	5



29. Considera que cada uno de los miembros del equipo tenemos diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones	1	2	3	4	5
30. Me ayuda a contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes	1	2	3	4	5
31. Me ayuda a mejorar mis capacidades	1	2	3	4	5
32. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado	1	2	3	4	5
33. Se retrasa en responder a las cuestiones urgentes	1	2	3	4	5
34. Enfatiza la importancia de que cada uno aporte al cumplimiento de la misión del trabajo	1	2	3	4	5
35. Expresa satisfacción cuando cumple con su trabajo	1	2	3	4	5
36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos	1	2	3	4	5

## Instrumento de medición de la variable Motivación Laboral (Steers y Braunstein 1976)

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: (F) (M)

Fecha: / /

**Indicaciones:** A continuación, usted encontrará 15 afirmaciones sobre motivación laboral, debe leer cada pregunta y coloque su respuesta marcando con un aspa (X) en la opción que considere como su respuesta. Reflexione y certifique su respuesta de acuerdo a como Ud. se porta, siente y actúa.

**MARCA CON UNA (X) EN EL RECUADRO TU RESPUESTA SEGÚN LA SIGUIENTE ESCALA DE VALORES:**

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
5	4	3	2	1

ÍTEMS	1	2	3	4	5
1. Intento mejorar mi desempeño laboral	1	2	3	4	5
2. Me gusta trabajar en competición y ganar	1	2	3	4	5
3. A menudo me encuentro hablando con personas a mi alrededor sobre temas que no forman parte del trabajo	1	2	3	4	5
4. Me gusta trabajar en situación difíciles y desafiantes	1	2	3	4	5
5. Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión	1	2	3	4	5
6. Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran en la empresa	1	2	3	4	5
7. Deseo saber cómo voy progresando al terminar mis tareas	1	2	3	4	5
8. Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo	1	2	3	4	5
9. Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros (as) de trabajo	1	2	3	4	5
10. Me gusta fijar y alcanzar metas realistas	1	2	3	4	5
11. Me gusta influenciar a la gente para conseguir mi objetivo	1	2	3	4	5
12. Me gusta pertenecer a los grupos y organizaciones	1	2	3	4	5
13. Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil	1	2	3	4	5

14. Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean	1	2	3	4	5
15. Prefiero trabajar con otras personas que trabajar solo (a)	1	2	3	4	5

**Tabla 7**

*Confiabilidad del Instrumento Liderazgo*

### Reliability Analysis

#### Scale Reliability Statistics

	Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
scale	0.970	0.979

Note. Items 'G', 'L', 'Q', 'T', and 'AG' correlate negatively with the total scale and probably should be reversed

#### Item Reliability Statistics

	If Item dropped	
	Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
A	0.969	0.978
B	0.969	0.978
C	0.971	0.980
D	0.969	0.978
E	0.971	0.980
F	0.969	0.978
G	0.974	0.981
H	0.970	0.979
I	0.969	0.978
J	0.969	0.978
K	0.969	0.978
L	0.972	0.981
M	0.969	0.978
N	0.968	0.978
O	0.968	0.978
P	0.969	0.978
Q	0.973	0.981
R	0.969	0.979
S	0.971	0.980
T	0.973	0.981
U	0.969	0.978
V	0.968	0.978
W	0.969	0.978
X	0.969	0.978
Y	0.969	0.978
Z	0.968	0.978
AA	0.969	0.978
AB	0.972	0.980
AC	0.969	0.978
AD	0.968	0.978
AE	0.968	0.978
AF	0.968	0.978
AG	0.973	0.981
AH	0.969	0.978
AI	0.969	0.978
AJ	0.969	0.978

**Tabla 8**

*Confiabilidad del Instrumento Motivación*

**Reliability Analysis**

Scale Reliability Statistics

	Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
scale	0.932	0.948

Item Reliability Statistics

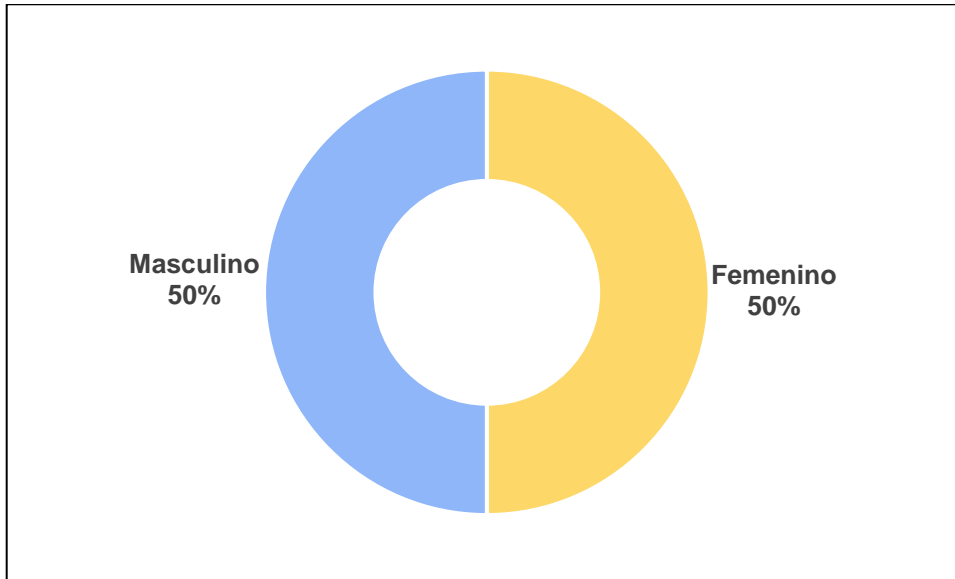
	if item dropped	
	Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
P15T2	0.927	0.944
AX	0.926	0.942
AW	0.925	0.941
AV	0.929	0.947
AU	0.936	0.950
AT	0.923	0.940
A5	0.923	0.940
AR	0.936	0.951
AQ	0.925	0.942
AP	0.924	0.942
AO	0.938	0.951
AN	0.924	0.941
AM	0.935	0.951
AL	0.926	0.943
P112	0.924	0.940

**Tabla 9**

*Sexo de los Colaboradores que laboran en el Área de Atención al Cliente*

<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Femenino	10	50.0
Masculino	10	50.0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.0</b>

**Figura 1: Porcentaje de los Colaboradores del Área de Atención al Cliente Según su Sexo.**



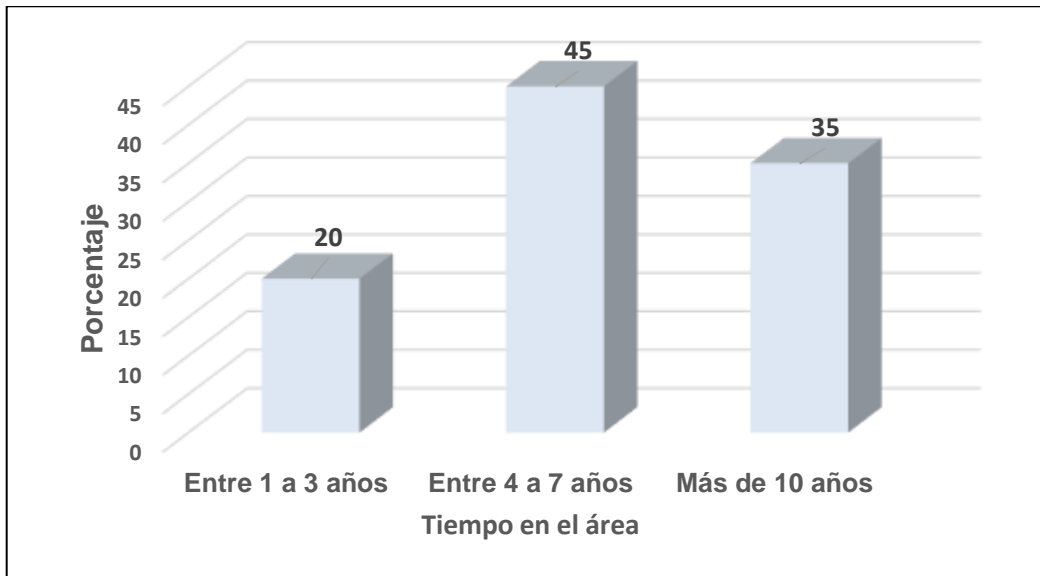
Como se puede observar en la figura 1, el 50% de los colaboradores participantes corresponden al sexo femenino y el otro 50% al sexo masculino.

**Tabla 10**

*Tiempo que laboran en el Área de Atención al Cliente*

<b>Tiempo (años)</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Entre 1 a 3 años	4	20
Entre 4 a 7 años	9	45
Más de 10 años	7	35
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.0</b>

**Figura 2: Porcentaje de colaboradores del Área de Atención al Cliente según su permanencia en el área.**



Como se observa en la figura 2, el 20% de colaboradores tienen entre 1 y 3 años laborando en el área, el 45% tiene entre 4 a 7 años y el 35% restante tiene más de 10 años en el área.

**Tabla 11**

*Confiabilidad del Instrumento Liderazgo, desarrollado por Holguin (2019)*

Dimensión	Valor Cronbach	Interpretación
Liderazgo Transformacional	,883	Buena
Liderazgo Transaccional	,718	Respetable
Liderazgo laissez-faire	,769	Muy Respetable

**Tabla 12**

*Análisis Factorial del Valor KMO y Bartlett del instrumento Liderazgo desarrollado por Holguin (2019)*

<i>Liderazgo Transformacional</i>	,613
<i>Liderazgo Transaccional</i>	,635
<i>Liderazgo lassiez Faire</i>	,653

**Tabla 13**

*Análisis de Normalidad del instrumento Liderazgo desarrollado por Holguin (2019)*

Liderazgo	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
<b>Transformacional</b>	,128	29	,200	,961	29	,271
<b>Transaccional</b>	,166	29	,039	,957	29	,271
<b>Laissez Faire</b>	,147	29	,112	,894	29	,007

**Tabla 14**

*Análisis de validez convergente desarrollado por Holguin (2019)*

	Componente		
	1	2	3
LITE21	877		
LITE36	857		
LITE23	793		
LITE8	764		
LITE13	747		
LITE9	719		
LITE19	716		
LITE26	683		
LITE6	593		
LITE32	551		
LITE31	538		
LITE10	530		
LITE15	441		
LITE34	440		
LITE14	431		
LITE30	420		
LITE25	372		
LITE2	314		
LITE29	301		
LITSA4		864	
LITSA11		774	
LITSA16		774	
LITSA1		662	
LITSA24		573	
LILE5		333	
LITSA35		318	
LITSA22		276	
LILE17			812
LILF33			709
LIL7			694
LILF28			622
LILE12			550
LILE20			499
LILE3			454
LITSA27			282



**Tabla 15**

*Validez de contenido del instrumento Motivación Laboral por expertos desarrollado por Monchon (2020)*

<b>NOMBRES Y APELLIDOS DE EXPERTOS</b>	<b>APLICABLE</b>
Mg. Tito Orlando Chunga Díaz	Es aplicable
Mg. David Enrique Bances Saavedra	Es aplicable
Mg. Angel Manchay Calvay	Es aplicable

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 16**

*Niveles de confiabilidad del instrumento Motivación Laboral desarrollado por Monchon (2020)*

<b>VARIABLE</b>	<b>ALFA DE CRONBACH</b>	<b>Nº D ÍTEMS</b>
<b>Motivación laboral</b>	0,890	15

Fuente: elaboración propia.