



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL NIVEL DE MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA, AÑO 2019”.

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

**Autores:**

Erika Catherine, Tafur Miranda

Laura Araceli, Villar Mendez

Asesor:

Dr. Walter Terán Ramírez

Cajamarca - Perú

2019

## DEDICATORIA

Dedico los esfuerzos de esta investigación a Dios, a mi madre, a mi esposo, a mi hermano, a toda mi familia y amigos que constantemente e incondicionalmente me apoyaron para llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A nuestro asesor por el apoyo constante que nos brindó todo este tiempo para poder terminar dicho trabajo y a los docentes que durante nuestra etapa universitaria compartieron sus conocimientos que hoy los plasmamos en éste trabajo.

**Erika Catherine Tafur Miranda**

Agradezco infinitamente a Dios por todas las bendiciones recibidas, por la vida y salud de mis seres queridos; por esta gran prueba que hoy tengo que superar con mucha valentía, por permitirme dar un paso más en mi formación profesional con este proyecto que marca el inicio de nuevas experiencias profesionales en mi vida.

Agradezco inmensamente a mi hijo que es mi compañero, mi motor y motivo de seguir adelante día a día quien está a mi lado en cada paso que doy; a mis padres por haberme guiado con amor, paciencia, cariño y rectitud; a mis hermanos por todo su apoyo incondicional, a mis abuelitos que desde el cielo me guían para no flaquear ante situaciones adversas.

Agradezco a mi asesor de tesis por el apoyo, paciencia y compromiso asumidos en el desarrollo de este proyecto.

**Laura Araceli, Villar Mendez**

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, por permitirnos tener y disfrutar de nuestras familias, gracias por el apoyo que siempre nos brindan en cada decisión y proyecto, gracias a la vida porque cada día nos demuestra lo hermosa que es y lo justa que puede llegar a ser.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero con mucho esfuerzo y dedicación se puede alcanzar lo que nos proponemos, estamos agradecidas con nuestras familias porque siempre estuvieron presentes en cada paso dado durante el desarrollo de éste trabajo, gracias por creer en nosotras, gracias por su inmensa bondad y por darnos la oportunidad de desarrollarnos en nuestra formación profesional.

**Erika Catherine Tafur Miranda.**

**Laura Araceli, Villar Mendez.**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
1.1. Realidad problemática.....	10
1.2. Formulación del problema.....	13
1.3. Problemas específicos.....	13
1.4. Justificación.....	13
1.5. Limitaciones.....	14
1.6. Objetivos.....	14
1.5.1. Objetivo general.....	14
1.5.2. Objetivos específicos.....	15
1.7. Hipótesis.....	15
1.6.1. Hipótesis general.....	15
1.6.2. Hipótesis específicas.....	15
1.8. Antecedentes.....	15
1.9. Bases teóricas.....	23
1.8.1. Liderazgo.....	23
1.8.2. Teorías de liderazgo.....	25
1.8.3. Estudios Realizados de Liderazgo.....	27
1.8.4. Estilos de liderazgo.....	28
1.8.4.1. Liderazgo transformacional.....	29
1.8.4.1.1. Características del liderazgo transformacional.....	30
1.8.4.2. Liderazgo transaccional.....	33
1.8.4.2.1. Características del liderazgo transformacional.....	34
1.8.5. Motivación laboral.....	37
1.8.6. Teorías de la motivación.....	38
1.8.7. Dimensiones de la motivación.....	39

1.8.7.1. Motivación extrínseca .....	39
1.8.7.2. Motivación intrínseca: .....	42
1.8.8. Resistencia al cambio .....	44
1.10. Definición de términos básicos .....	48
<b>CAPITULO II. METODOLOGÍA.....</b>	<b>50</b>
2.1. Tipo de investigación .....	50
2.2. Diseño de la investigación .....	50
2.3. Población.....	50
2.4. Muestra .....	51
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos .....	51
2.6. Matriz de operacionalización .....	56
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>62</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSION Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>71</b>
4.1. Discusión.....	71
4.2. Conclusiones.....	74
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>78</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pag.</b>
Tabla 01	Cálculo de la muestra.	57
Tabla 02	Categorías de escala de Likert empleada en el instrumento.	59
Tabla 03	Estructura de las dimensiones de la variable Estilos de Liderazgo.	61
Tabla 04	Estructura de las dimensiones de la variable motivación laboral.	61
Tabla 05	Descripción del coeficiente de confiabilidad del Alfa de Cronbach	62
Tabla 06	Prueba de Chi-cuadrado de Estilos de Liderazgo y el Nivel de Motivación Laboral.	60
Tabla 07	Correlación entre el liderazgo transformacional con el nivel de motivación laboral.	67
Tabla 08	Prueba de Chi-cuadrado entre el liderazgo transformacional con el nivel de motivación laboral.	67
Tabla 09	Correlación entre el liderazgo transaccional con el nivel de motivación laboral.	68
Tabla 10	Prueba de Chi-cuadrado entre el liderazgo transformacional con el nivel de motivación laboral.	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pag.</b>
Figura 01	Modelo de Liderazgo.	31
Figura 02	Estilos de Liderazgo.	71
Figura 03	Liderazgo Transformacional.	72
Figura 04	Liderazgo Transaccional.	73
Figura 05	Nivel de Motivación Laboral.	74
Figura 06	Motivación Laboral Extrínseca.	75
Figura 07	Motivación Laboral Intrínseca.	76

## RESUMEN

La presente investigación pretende determinar si existe relación entre los estilos de liderazgo y el nivel de motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Chota, año 2019; siendo una investigación de tipo correlacional y diseño no experimental, considerando que es un estudio transversal, ya que las variables en estudio se midieron en un momento y espacio determinado.

Como instrumento para evaluar los Estilos de liderazgo y el Nivel de Motivación Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota, año 2019; se utilizó el cuestionario y como técnica la encuesta, que sirvió y fue administrada en la investigación con el objeto de recabar información usando la escala de Likert. Los instrumentos aplicados fueron validados por un conocedor de la materia, el cual fue presentado en formato estándar que contiene las consideraciones básicas del tema a desarrollar, así como las preguntas de la encuesta que fueron aplicadas.

Finalmente, al relacionar ambas variables se obtuvo un  $R\text{-Pearson} = -0.652$ , el cual indica la existencia de una relación inversa entre media y considerable lo que significa que el nivel de correlación que existe entre ambas variables permite afirmar que cuando una de ellas varía en una dirección, la otra variable varía en dirección opuesta.

## ABSTRACT

This research aims to determine if there is a relationship between leadership styles and the level of work motivation of employees in the Provincial Municipality of Chota, the year 2019; being correlational research and non experimental design, considering that it is a cross-sectional study, since the variables under study were measured at a given time and space. As a tool to evaluate the leadership styles and level of work motivation of the workers of the Provincial Municipality of Chota, the year 2019, the questionnaire was used and as a technique the survey, which served and was administered in the research in order to collect the information using the Likert scale. The instruments applied were validated by a connoisseur of the subject, which was presente dina standard format that contains the basic considerations of the topic to be developed, as the survey questions that were applied. Finally, when relatins both variables, an R-Pearson =0.652 was obtained, which indicates an inverse relationship between médium and considerable which means that the level of correlation that exists between both variables, it can be affirmed that when one of them varies in one direction, the other variables varies in the opposite direction.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática.

A nivel mundial las variables de estudio han sido tratadas en diversas investigaciones, aplicadas a organizaciones públicas y privadas que desean aumentar su competitividad con excelencia, por lo que se necesita del desarrollo de las habilidades y destrezas de los gerentes, aquellos llamados buenos líderes, quienes deben impulsar e influir en el factor humano el cual es el elemento primordial para lograr las metas y objetivos perseguidos de las organizaciones, de tal manera que se pueda tener eficientemente la capacidad de afrontar cualquier desafío y problema interno o externo que ocurra.

(Bustos, Figueroa, & Sanchez, 2013) , en el ensayo titulado Liderazgo Organizacional, afirman que los seres humanos son sociables por naturaleza, al sentirse parte de un grupo, también surge la necesidad de un guía que tome el mando, un líder, éste debe tener ciertas características las cuales son: responsabilidad, honestidad, seguridad y sobre todo visión para superar cualquier circunstancia que se le presente en el ámbito laboral.

Nuevos saberes internacionalmente señalan la importancia decisiva de contar con jefes que tengan la capacidad de liderazgo.

Al momento de seleccionar personal para puestos gerenciales es importante que cuente con características que les van a permitir influir y dirigir el camino en la organización, es decir, a dónde se desea llegar e identificar los medios para hacerlo, en éste sentido, es necesario enfatizar la importancia del líder para influir en el desempeño de los colaboradores y poner en práctica los mecanismos de motivación laboral, para ello, hay que tener en cuenta que el único modo de ser competitivo, es a través del ejercicio del liderazgo; puesto que es una habilidad que impulsa hacia una meta, a través de relaciones motivadoras y llenas de energía, donde el líder tiene influencia sobre los seguidores (Godoy & Bresó, 2013, Vol 29 pg 59).

Hoy en día a nivel nacional nos hablan, que es fundamental detectar el estilo de liderazgo imperante en las organizaciones y las formas en que se genera la motivación laboral de sus colaboradores.

Por ello es muy importante que el jefe, director o gerente que asume el rol de líder, oriente todas sus acciones hacia el eficiente funcionamiento de la organización, creando un clima de trabajo que les permita la consecución de objetivos organizacionales e individuales.

La ausencia de un fuerte liderazgo, además de afectar el desempeño de las actividades internas, perjudica, también, las relaciones externas; en este sentido, generar mecanismos de motivación laboral efectivos resulta decisivo no solamente para consolidar los vínculos entre aquellos que conforman la plantilla de personal, sino que incentiva y consolida los vínculos con la comunidad en general.

(Torija, 2012), en el artículo titulado tres estilos de liderazgo para tres tipos de trabajadores, refiere que dirigir una organización donde se debe liderar a un grupo de colaboradores que cada día tienen que cumplir con el desafío de desarrollar las metas estipuladas, no siempre es fácil, ya que supone que la persona a cargo de las actividades debe tener las suficientes habilidades para influir, animar y motivar a los trabajadores a lograr el cumplimiento de los objetivos en común.

Las nuevas necesidades laborales de los últimos tiempos a nivel regional y local, han provocado la demanda por parte de las organizaciones, de directivos que tengan la capacidad de alcanzar el éxito a través de la realización de diferentes acciones que se legitiman en la medida en que son motivados.

En este marco, el presente trabajo se realiza en la Municipalidad Provincial de Chota, ubicada en la región andina norte del Perú, su capital se encuentra en la meseta de Acunta a 2,388 msnm y a 150 km al norte de Cajamarca, se trata de un proyecto de aplicación, en el tema de la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el nivel de motivación laboral del personal, dentro de dicha organización.

La Administración Pública en general y en Municipalidades, se enfrenta entre otras cosas a una crisis de legitimidad por parte de la sociedad, debido a nepotismo, amistad, porque son conocidos o porque colaboraron en la campaña, éstos aspectos dificultan la existencia de un sistema del recurso humano que garantice imparcialidad y equidad al momento de llevar a cabo su labor en la organización, al uso irracional de los recursos públicos y a diferentes acciones corruptas.

Ante este panorama es necesario que en la Municipalidad Provincial de Chota se mejore su administración de potencial humano y que cuente con los mecanismos de motivación laboral, ya que es importante que el jefe, director o gerente que asume el rol de líder, oriente todas sus acciones hacia el eficiente funcionamiento de la organización, creando un ambiente de trabajo que les permita la consecución de objetivos organizacionales e individuales.

Un buen líder debe utilizar técnicas de motivación laboral, que le permitan plasmar sus ideas continuamente, así mismo detectar y analizar las percepciones y particularidades que conforman su grupo de colaboradores.

De tal manera que se cimiente el entendimiento colectivo, que permita la relación con todos los miembros de la Municipalidad, para lograr establecer cambios en las relaciones interpersonales e intercambio de ideas con todos los miembros.

En la Municipalidad Provincial de Chota se observa que no están exentas a ésta crisis de liderazgo, que involucra al Alcalde y a los funcionarios públicos que se agrupan o dividen en gerencias, subgerencias y los colaboradores que la conforman, la falta de un liderazgo eficiente/eficaz contribuye a que no existan mecanismos de motivación laboral en la organización.

Indudablemente la relación estrecha que debe existir entre los estilos de liderazgo y el nivel de motivación laboral dentro de la Municipalidad Provincial de Chota, va a permitir alcanzar el desarrollo de ésta, así cumplir con los objetivos y metas, del mismo modo lograr satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus miembros.

Definitivamente se convierte en un esfuerzo constante en lograr que los líderes construyan una relación positiva y valoren adecuadamente la contribución de sus colaboradores.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y el nivel de motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Chota, año 2019?

## **1.3. Problemas específicos**

¿Cuál es la relación entre liderazgo transformacional con el nivel de motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Chota, año 2019?

¿Cuál es la relación entre liderazgo transaccional con el nivel de motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Chota, año 2019?

## **1.4. Justificación**

La investigación pretende establecer la relación de las variables, estilos de liderazgo y el nivel de motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Chota.

Se considera importante éste tema de investigación, porque muchas instituciones públicas dejan de ser productivas ya que no fomentan las buenas prácticas de los estilos de liderazgo y motivación laboral o simplemente no involucran en este proceso a sus directivos, administradores y colaboradores por igual, en tal sentido pretende llenar vacíos teóricos en cuanto a estilos de liderazgo y el nivel de motivación laboral.

Es por ello que, éste tema de investigación nos permite ver entre lo teórico y la realidad de las prácticas en referencia a los estilos de liderazgo y el nivel de motivación laboral en una organización, enfocarse en lo que realmente necesita para obtener mejores resultados y por ende lograr diseñar propuestas que mejoren las relaciones laborales de los colaboradores, resaltar que sucede con los estilos de liderazgo y su relación con el nivel de motivación laboral, como modelo en la organización y la importancia de describir las actitudes que son

necesarias para establecer relaciones interpersonales entre un líder y sus seguidores, así como la habilidad que se debe desarrollar para delegar autoridad y compartir la responsabilidad.

Los resultados obtenidos no solo serán de utilidad para la Municipalidad Provincial de Chota, sino que pueden servir de ayuda a otras organizaciones que tengan las mismas deficiencias; especialmente a las organizaciones dedicadas a la misma actividad ya que en el ámbito local existen pocas investigaciones de este tipo.

## **1.5. Limitaciones**

Una limitante de la investigación, es el insuficiente material bibliográfico que relacione las variables de estudio: estilos de liderazgo y nivel de motivación laboral enfocadas a una municipalidad, esto en lo referido a los antecedentes y estudios previos del problema planteado, se pudo superar esta limitación realizando una investigación minuciosa en libros, revistas, artículos, tesis donde encontramos información sobre cada variable en estudio.

Otra limitante encontrada está relacionada con la falta de colaboración por parte de algunos trabajadores para apoyar con las respuestas ante las técnicas e instrumentos aplicados a cada uno de ellos, sin embargo, esta limitación, no restringió la realización de la investigación y tampoco invalidó los resultados que se abordaron, dado que se coordinó visitarlos en un horario donde no tenían mucha carga laboral para el levantamiento de información.

## **1.6. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el nivel de motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Chota, año 2019.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

Describir los Estilos de Liderazgo que emplean los jefes-líderes en la Municipalidad Provincial de Chota, año 2019.

Determinar el nivel de motivación que presentan los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Chota, año 2019.

Relacionar el liderazgo transformacional con el nivel de motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Chota, año 2019.

Relacionar el liderazgo transaccional con el nivel de motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Chota, año 2019.

## **1.7. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis general**

Existe una relación directa entre los estilos de liderazgo y el nivel de motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Chota, año 2019.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

Existe una relación directa entre el liderazgo transformacional con el nivel de motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Chota, año 2019.

Existe una relación directa entre el liderazgo transaccional con el nivel de motivación de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Chota, año 2019.

## **1.8. Antecedentes**

Serrano (2016), en su tesis “Influencia de los factores motivaciones en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la municipalidad distrital de Carabayllo”, presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos-Lima– facultad de Ciencias Administrativas para optar el título de Magister, se planteó el siguiente objetivo: determinar cuáles son los factores motivacionales que influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores de Contrato Administrativo de Servicio (CAS) de la Municipalidad de Carabayllo, el estudio tuvo como

muestra 104 trabajadores de CAS pertenecientes a la sub gerencia de parques y jardines y limpieza pública, el tipo de diseño es correlacional; los resultados obtenidos reflejan que colaboradores poseen necesidades de orden económico y de estímulo en la institución, pues ellos no demuestran un alto nivel de motivación consustanciado con los postulados de aplicación de la misión y visión de la institución, debido a que no reciben estímulos de carácter económico ni consistencia en las metas planteadas por la institución.

Vela (2014), en su tesis “La motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Punchana – periodo 2014”, presentada en la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana-Iquitos – Facultad de Ciencias Económicas y de Negocios para optar el título de Magister en Gestión Pública, se planteó el siguiente objetivo: determinar de qué manera existe relación entre la motivación y el desempeño laboral en los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Punchana año 2014, el estudio tuvo como muestra 300 personas que se encontraban registrados en planilla, la técnica utilizada fue la entrevista; los resultados obtenidos determinaron que la motivación por parte del personal de la Municipalidad Distrital de Punchana es muy buena debido a que los beneficios económicos satisfacen sus necesidades básicas, cuentan con vacaciones anuales conforme a ley, prestaciones sociales adecuadas, estabilidad laboral, interés en el trabajo que se realiza, buen ambiente laboral y puntualidad en los pagos.

Reátegui (2015), en su tesis “La motivación del personal y su relación con la calidad de atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Lamas, 2015”, presentada en la Universidad Cesar Vallejo-Tarapoto - Escuela de Post Grado para optar el título de Maestría en Gestión Pública, se planteó como objetivo demostrar la hipótesis que la motivación del personal tiene relación directa y significativa con la calidad de atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Lamas, el estudio tuvo como muestra 52 trabajadores administrativos que realizan atención al público, se utilizó como técnica la encuesta y el método utilizado fue cuantitativo – estadístico; los resultados obtenidos fueron que existe una

motivación en el personal de nivel medio o aceptable, con muy bajos porcentajes en los niveles extremos de mucha insatisfacción o satisfacción; se destaca que aspectos de mayor satisfacción son los relacionadas con el ambiente físico del trabajo, además de la relación que tienen los trabajadores con sus respectivas jefaturas; y los aspectos de menor satisfacción están relacionados con la necesidad de incentivos por la productividad en el trabajo y por las actitudes que se presentan entre compañeros de trabajo.

Ríos (2015), en su tesis “Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas en el año 2015”, presentada en la Universidad Cesar Vallejo-Tarapoto – Escuela de posgrado para optar el grado de Maestro en Gestión Pública, se planteó demostrar la hipótesis que, existe relación directa y significativa entre la motivación y satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas en el año 2015, para lo cual se elaboró como instrumento un formulario tipo cuestionario, con una escala Likert; los resultados obtenidos fueron que el nivel de motivación de los trabajadores es predominantemente alto entre los trabajadores que laboran en la sede central municipal. A partir de estos resultados se llegó a la conclusión central que existe relación directa y significativa entre la motivación y satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas.

Reto (2013), en su tesis “El liderazgo y su efecto en la motivación de los trabajadores del área de sub gerencia MYPES de la municipalidad de Nuevo Chimbote en el año 2013”, presentada en la Universidad Cesar Vallejo –Chimbote – Escuela de Post Grado para optar el título de Magister, se planteó como objetivo: determinar que los trabajadores en estudio tienen un nivel de liderazgo ineficaz al momento de emplear el poder; los resultados obtenidos fueron el liderazgo aplicado afecta de manera negativa a en las labores a realizar, se le caracterizó como ineficaz al momento de no mostrar interés alguno con respecto a las condiciones personales y emocionales del trabajador, también menciona que no eran ni eficaz

ni ineficaz al momento de infundir la iniciativa y participación cuando realizan sus labores respectivas, al igual de influir la capacidad de generar ambientes motivadores y un nivel de liderazgo medio ejercido por el jefe del área MYPES.

Castillo & Cabrera (2012), en su tesis “Efectos de Liderazgo y Motivación”, presentada en la Universidad Nacional de Cuyo-Argentina, formula las siguientes conclusiones: la motivación se refiere al empuje para lograr un objetivo, se debe considerar a los trabajadores como el activo más importante dentro de la institución, que ve tanto las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; un líder no necesariamente son personas que obtienen puestos altos, muchas veces éstos líderes no saben cómo manejar a sus subordinados, por otro lado, se encuentran las personas que trabajan dentro de la organización que tienen diferentes puestos con características de un líder transformacional.

Cuando se ejercen diferentes tipos de liderazgo afecta en la motivación del personal y en sus funciones, pues en toda organización el líder viene hacer un ejemplo o un modelo a seguir. El trabajo en equipo y el tipo de liderazgo que se realiza dentro de la institución tiene como efecto realizar un buen trabajo para alcanzar las metas planteadas. Es importante la aplicación de herramientas de motivación y liderazgo dentro de una organización, pues esto ayudará a tener empleados motivados y de lado el exceso de trabajo, a la mala relación de los compañeros y a la falta de comunicación entre los mismos y cumpliendo sus funciones con entusiasmo y así tener un buen desempeño laboral.

Camus (2014), en su tesis "El liderazgo transformacional como agente motivador en un Establecimiento Municipal", presentada en la Universidad de Chile para optar el título de Magister, se planteó como objetivo determinar qué tipo de liderazgo prevalece como modelo; los resultados obtenidos de ésta investigación fueron que el modelo predominante presente en el cuerpo directivo y la organización es de tipo transaccional, existen elementos germinales que avizoran la emergencia de esquemas de carácter transformacionales.

Bastará que el equipo directivo se alinee internamente y se apoye en aquellos trabajadores que tienen un liderazgo e influencia entre sus pares; además que se creen momentos de reflexión donde cada actor del establecimiento municipal pueda tener tiempo de compartir y conocer a sus pares. Lo cual fomentará un clima de confianza y pertenencia.

Celis & Sánchez (2012), en su tesis “El liderazgo distribuido en funcionarios y trabajadores de la Municipalidad Coracora”, presentada en la Universidad de Ayacucho para optar el título de Magister, se planteó como objetivo conocer las características que perciben los funcionarios y trabajadores de la municipalidad de Coracora para el desarrollo del liderazgo distribuido; los autores sostienen que el eje del estudio y sus variables se basó en el estudio del “liderazgo distribuido” y sus variables: confianza, talento, motivación y liderazgo múltiple, siendo un estudio cuantitativo de nivel descriptivo, se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento que se adoptó fue el cuestionario; los resultados obtenidos fueron que la confianza es la principal variable que los trabajadores y representantes de la región ven con la mayor frecuencia posible.

Hernández (2013), en su investigación “Liderazgo organizacional, una aproximación desde la perspectiva etológica”, presentado en la Universidad El Rosario-Bogotá para optar el título de Magister en Dirección y Gerencia de Empresas, se planteó como objetivo: generar un análisis tendiente a proponer dinámicas organizativas humanas desde un enfoque etológico. Empleó el tipo de investigación básica de nivel explicativo, de enfoque cualitativo, de diseño no experimental: longitudinal, los resultados obtenidos fueron a) Toda organización que pretenda el cambio indaga diferentes aspectos y medios en busca de su perfeccionamiento, en este caso la etología determina el comportamiento y transformación permanente y para sobrevivir requieren un apoyo mutuo, un trabajo en equipo, un sentido común que se coacciona para buscar su perdurabilidad y b) el resultado de un proceso iniciado como se observa en los comienzos de la humanidad que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas.

Por tanto, todo es un resultado de la obligación que tuvo el hombre de coordinar esfuerzos para realizar diferentes labores, además de no poder hacerlas de forma individual, logrando así una evolución que le enseñó a prever, planificar, organizar, coordinar y controlar sus acciones de una forma organizada y racional, acciones que le permiten alcanzar objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones.

Bedodo & Giglio (2006), en su tesis “La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables”, presentada en la Universidad de Chile para optar el título de Maestría en Gestión Pública, se planteó como objetivo: describir algunas variables de la motivación laboral, el tipo de investigación fue no experimental y descriptiva, el estudio tuvo como población 124 trabajadores, y la muestra estuvo formada por 75 trabajadores; los resultados obtenidos fueron que las compensaciones que tienen los trabajadores se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños.

La compensación influirá en la motivación en tanto combina estímulos extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral.

Vásquez & Vargas (2013), en su tesis: “El liderazgo y la toma de decisiones en la gestión pública” presentada en la Escuela de Graduados de la Pontificia Universidad del Perú; concluye que el Director ejerce un estilo de Liderazgo predominantemente autoritario, con matices de estilo administrativo cuando se relaciona con los trabajadores y de estilo interpersonal cuando se trata de liderazgo que ejerce con gerentes de las principales áreas.

Las principales características del ejercicio de su liderazgo con los trabajadores administrativos desarrollan la comunicación privada, pública y escrita como medio para la coerción, presión para la ejecución de tareas y responsabilidades de los mismos y la imposición de decisiones. Asume el ejercicio de la toma de decisiones como una

responsabilidad formal en las reuniones con los directivos, no reconoce intereses o propuestas que se contraponen a las suyas, cuando se presenta un conflicto, opta por evitarlo o, en algunos casos confrontarlo de manera directa con los implicados.

Alfonso & Rivarola (2011), en su tesis: 'Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas' presentada en la Universidad Pontificia Católica del Perú para optar el título de Maestría en Gestión de Empresas, concluye que la cultura organizacional exige la participación de líderes que contribuyan a la de los espacios que puedan privilegiar las distintas formas que competen a una sana relación y de las energías que el hombre orienta hacia todo proceso de mejora continua.

Por otro lado, la competitividad es considerada como la estrategia y la capacidad organizacional enmarcada en valores, orientada al beneficio del personal que conforman a las organizaciones y de los clientes. La dinámica que existe entre la competitividad organizacional y el capital intelectual, están en la búsqueda de una mayor satisfacción de los clientes. Si consideramos al capital intelectual, al capital emocional y al comportamiento ético-social- trascendente, podemos realizar la importancia que engloba a toda la energía humana.

Los tres conceptos dan como resultado lo que se denomina la sabiduría que los líderes de las organizaciones deben buscar, para propiciar el auténtico éxito, como fundamento en la sana contribución al beneficio de la sociedad.

Dazoulay (2016), en el artículo: “La motivación a largo plazo, empieza en el proceso de selección” indica que muchos empleadores piensan que la desmotivación viene, de forma natural, con el paso del tiempo, pero a pesar de que ese factor existe, puede retrasarse mucho seleccionando de manera acertada a los trabajadores. Concluye que, si un empleador desea retrasar al máximo la pérdida de motivación en los aspirantes o empleados, debe seleccionarlos correctamente durante el proceso de reclutamiento y selección, valorando más las ganas que pueden tener en unirse al proyecto empresarial.

Por otro lado indica que, es importante que el empleador sea honesto sobre las condiciones laborales con el empleador durante la entrevista, ya que, algunos entrevistadores con el fin de retener a un gran talento, ofrecen a los aspirantes cosas maravillosas que son inexistentes dentro de la organización, produciendo en ellos las ganas de integrar las filas de esas empresas, pero una vez en dentro de ellas se dan cuenta que todo lo ofrecido era falso, generando que sus ganas y motivación caigan drásticamente ocasionando un nivel de desempeño bajo. Por ultimo menciona que una empresa debe ofrecer condiciones iniciales lo bastante buenas para conseguir atraer a los mejores elementos, pero también debe guardar un margen para recompensar sus méritos una vez contratados, para que sientan que se está valorando su trabajo.

Huete (2016) en su artículo: “Cómo detectar la motivación de un candidato con una sola pregunta” indica que los reclutadores tienen la responsabilidad fundamental de identificar personal que antes de entrar a trabajar en la organización tengan un alto nivel de motivación, ya que, si se incorpora su grado de motivación se mantendrá en un nivel alto, lo que generaría tener un empleado comprometido.

Concluye que en un proceso de integrar personas, el reclutador tiene que apreciar las causas que llevan al aspirante a estar interesado en incorporarse en la empresa. Asimismo, puede percatarse de si estas causas se alinean con las intenciones y valores de la compañía para evitar futuras posibles discordancias.

Bautista (2017), en su tesis “Liderazgo gerencial y su influencia en el nivel de motivación de los servidores públicos administrativos de la Municipalidad Provincial de Lambayeque”, presentada en la Universidad Nacional de Trujillo para optar el título de licenciada en administración, se planteó como objetivo determinar la influencia del liderazgo en la motivación de los servidores públicos administrativos, su estudio tuvo como muestra 288 servidores públicos de la Municipalidad, se utilizó el diseño no experimental descriptivo,

para la recolección de datos se utilizó y aplicó una encuesta para determinar la influencia del liderazgo gerencial compuesto por 16 ítems, y la segunda para determinar el grado de motivación de los servidores compuesta por 15 ítems, los resultados obtenidos fueron que el liderazgo gerencial influye de manera positiva afectando la motivación de los servidores públicos; pero mejorando el liderazgo gerencial dirigido al personal mejora la motivación y el desempeño de los servidores.

## **1.9. Bases teóricas**

### **1.8.1. Liderazgo**

Robbins & Jugde (2013), liderazgo es la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de sus objetivos o metas. Además, el liderazgo juega un papel fundamental en la comprensión de la conducta de los grupos, ya que; es el líder quien por lo general dirige a los miembros hacia el logro de las metas y objetivos.

Lussier & Achua (2011), menciona que el liderazgo es la habilidad de aplicar las principales características de los líderes, como la forma de realizar las acciones, sus decisiones, su propósito y el estilo de interrelación con su equipo de trabajo que consiguen que cada persona que la integre, de lo mejor de sí mismo en el duelo por adjudicarse el éxito.

El liderazgo es un obsequio que algunas personas tienen, y logran desarrollar, algunos nacen otros se hacen, así de la misma manera el liderazgo busca que un determinado grupo o sector con su equipo que son sus seguidores llegue a la meta esperada.

Newstorm (2011), señala que, el liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otras personas para que realicen sus actividades con entusiasmo a fin de lograr las metas u objetivos trazados. Esta determinado en parte por los rasgos, que aportan el potencial para liderar; y también por la conducta en los roles que se desempeñan.

Dichos roles combinan las habilidades técnicas de los líderes, habilidades humanas y conceptuales que son aplicadas a diferentes niveles de la organización.

Castro, Lupan, M & Castro (2005), los estilos de liderazgo refieren que son: “patrones relativamente estables de conductas desplegadas por quienes son considerados líderes. A pesar de que éstos varíen sus conductas de acuerdo a las particularidades de la situación, superiores y subordinados”, (pg. 76).

Castillo, Canto, Fernandez & Barbosa (2014), Revista Científica, señalan que el liderazgo es un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona líder y sus seguidores; además coincide que este proceso de influencia debe ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso, (pg. 176).

Una de las teorías que da inicio a la teoría de liderazgo es la teoría de Relaciones Humanas, porque comprobó la gran influencia del liderazgo en el comportamiento y actuar de las personas o grupo de personas.

Cordano & G (2013), Diario Gestión, señala que el liderazgo “es el proceso por el cual una persona influye en otra para que se encaminen en el logro de objetivos comunes”, esto implica una relación interpersonal, donde se vea reflejada la aptitud del líder, la predisposición de los seguidores y las condiciones de situaciones.

## 1.8.2. Teorías de liderazgo

### Teoría de Relaciones Humanas

La teoría de las Relaciones Humanas se basa en la interacción social de personas y grupo de personas, ya que cada persona posee personalidad propia, permitiendo que sea diferenciada e influyente en el comportamiento y actitudes de otras personas con las que tiene contacto.

Chiavenato (2017), Inducción a la teoría general de administración; esta teoría, presente un modelo humanista con las siguientes características: énfasis en la persona y grupo social, recompensas sociales y simbólicas, mayor eficiencia gracias a la satisfacción de las personas, liderazgo, comunicación e información, participación en las decisiones.

### Teoría de Rasgos

Lupano & Castro (2005), basada en la teoría del gran hombre que sugiere que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son. Esta aproximación se basa en diferentes teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas. Algunos atributos personales que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, inteligencia, capacidad de previsión y persuasión.

Robbins & Judge (2013), menciona que las teorías de rasgos de liderazgo se enfocan en las cualidades como en las características personales; se reconocen por ser carismáticos, entusiastas y valientes, lo cual permite delimitar a los líderes de quienes no lo son. Chiavenato (2012), divide a esta teoría en cuatro tipos de rasgos; rasgos físicos, intelectuales, sociales y relacionados con el trabajo.

### **Teoría conductual**

Luipano & Castro (2005), se centraron en el análisis de la conducta de los líderes, la relación que existe entre estas y el liderazgo efectivo. Mientras que

Robbins & Judge (2013), indicaron que era posible capacitar a los individuos para convertirlos en líderes. Ambos autores consideran que los seguidores perciben una conducta de su líder en relación con dos categorías independientes:

Iniciación de estructura: Es el grado en que un líder tiene a definir y estructurar su rol y el de los empleados, en busca del logro de metas.

Consideración: Es el grado en que un líder suele tener relaciones laborales, caracterizadas por la confianza mutua, así como el respeto hacia las ideas y los sentimientos de sus subordinados.

### **Teoría Situacional**

Robbins & Judge (2013), hace referencia a las diversas formas de actuar de una persona, de acuerdo a las circunstancias; sin embargo, depende mucho del grado de madurez que se tenga para enfrentar las diversas situaciones, esta teoría muestra cuatro estilos de liderazgo: apoyar, instruir, delegar y dirigir, (pg.376)

La teoría de liderazgo situacional, se enfoca en los seguidores y plantea que un liderazgo exitoso depende de que se seleccione el estilo de liderazgo correcto, el cual debe ser contingente a la disposición de los seguidores; es decir, el grado en el que se encuentran motivados y cuan capaces son de realizar la tarea encomendada.

### **1.8.3. Estudios Realizados de Liderazgo.**

#### **Estudios de la Universidad Estatal de Ohio.**

Robbins (2009), la Universidad Estatal de Ohio, realizó diversas investigaciones identificando las dimensiones que resultan explicar los comportamientos de liderazgo descrito por los trabajadores, (pg. 350).

Es conveniente mencionar que los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, se iniciaron para construir un instrumento que permitiera identificar los estilos de liderazgo, este estudio planteo cuatro dimensiones: la consideración (que establece las conductas que revelaban amistad, respeto, confianza mutua, y calidez); estructura de inicio (el líder organiza el trabajo a realizar); énfasis en la producción (conductas encaminadas a motivar una mayor actividad haciendo hincapié en la misión a cumplir); sensibilidad (toma de conciencia del entorno social). Entonces observamos que este estudio menciona que un buen líder es una persona digna de seguir, que le motivan los retos, disfruta de la presión, aprende de sus errores y sabe delegar funciones de acuerdo a las habilidades que posean sus trabajadores.

#### **Estudios de la Universidad de Michigan.**

Lussier & Achua (2002), los estudios realizados en la Universidad de Michigan identificaron las peculiaridades de la actuación de los líderes que aparentan estar vinculados con la eficacia en el desempeño, entonces depende del trato o motivación impuesto por el líder. Este enfoque se orienta hacia el empleado, los líderes enfatizan las relaciones interpersonales, tienden a mantener una interacción positiva en el grupo, entendiendo las necesidades de los subordinados y aceptación de sus diferencias individuales reduciendo al mínimo los conflictos, es un líder que apoya y brinda facilidades para la interacción, en ese mismo sentido los empleados poseen diferentes habilidades por ello que el líder tiene la capacidad de identificarlos y ubicarlos adecuadamente de acuerdo a los perfiles de cada puesto.

Estos líderes enfatizan las relaciones interpersonales, mostrando un interés personal y aceptaban las diferencias. Los líderes dirigen sus actividades a la eficacia, a la reducción de costos, y programación efectiva, le pone énfasis en el cumplimiento de las metas, además facilitando su estructura de trabajo, ante la situación planteada los líderes tienen la obligación de mostrar los caminos a seguir para el cumplimiento específico de las tareas asignadas que los lleven al cumplimiento de sus cuotas u aportes de cada miembro a fin de que en grupo se logre llegar a la meta establecida.

Estos líderes son aquellos que enfatizan los aspectos técnicos o laborales del trabajo, su preocupación era que se alcanzaran los objetivos globales, siendo los miembros del grupo un medio para tal fin.

#### **1.8.4. Estilos de liderazgo**

Lussier & Achua (2011), el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores, aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder.

Afirmamos lo expuesto anteriormente, ya que los estilos de liderazgo se evidencian como son puestos en marcha el conjunto de rasgos, habilidades y destrezas y en el cómo los líderes o jefes inmediatos lo manifiestan a sus subordinados o seguidores a través de su comportamiento y/o conducta, con la única finalidad de un logro y objetivo en común.

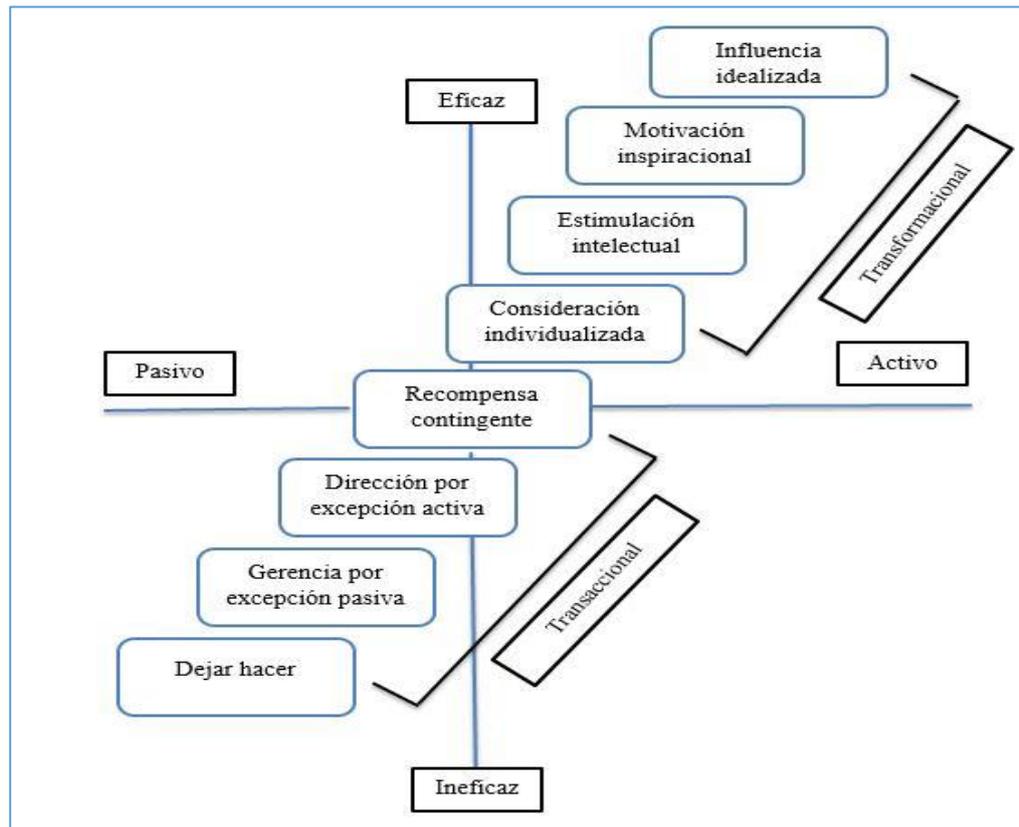


Figura n°. 01. Modelo de Liderazgo. Fuente D' Alessio, (2010).

#### 1.8.4.1. Liderazgo transformacional.

Bass & Riggio (2006), es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad donde señalan que en las teorías de liderazgo se consideran los rasgos y conductas del líder.

Describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas, tiene como características que el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los seguidores del líder y son motivados a lograr más de lo esperado.

Lussier & Achua (2011), describen que el liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con los seguidores, los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización, (pg. 348).

El liderazgo transformacional ocurre cuando una o más personas se comprometen con otras de tal manera que los líderes y seguidores se sienten motivados, fusionan los intereses individuales en metas colectivas con la finalidad de crear lazos y dotar a los empleados que a su vez son seguidores del cambio. Se rige principalmente por los valores, así como también la fusión de esfuerzos entre líderes y subordinados.

Solis (2013), nos dice que: El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos, los líderes transformacionales son capaces de emprender los cambios en la visión, la estrategia y la cultura organizacional además de propiciar innovaciones, (pg.02).

#### **1.8.4.1.1. Características del liderazgo transformacional**

##### **Influencia idealizada**

Lussier & Achua (2011), los líderes transformacionales con carisma poseen la capacidad de desarrollar gran poder simbólico que es utilizado para influir en los seguidores los cuales idealizan al líder y con frecuencia desarrollan un intenso apego emocional.

Los líderes son respetados, generan confianza y lealtad hacia sus seguidores, así mismo tienen grandes estándares de moral y conducta ética.

### **Características del líder**

- a) Consideran las necesidades de sus seguidores como prioridad.
- b) Posee atributos y comportamientos.
- c) Comparte riesgos con sus seguidores y encamina sus acciones con principios éticos y morales.

### **Indicador**

Alessio (2010), nivel de percepción sobre los atributos y comportamiento de la moral, conducta del líder y/o jefe inmediato, (pg.8-9)

### **Motivación Inspiracional**

Lussier & Achua (2011), la motivación inspiracional describe la forma en que el líder comunica de manera apasionada una meta o situación idealista futura que sea la mejor opción para la situación de las cosas y que pueda ser compartida. El líder transformacional emplea explicaciones visionarias para describir lo que puede lograr el grupo de trabajo, luego, los seguidores emocionados son motivados para lograr los objetivos organizacionales, (pg.350).

Palomino (2010), define como la capacidad que tiene el líder de comunicar su visión y generar pasión, entusiasmo para lograr algo. Los líderes muestran un rol de motivación frente a sus subordinados y seguidores, generando relevancia al trabajo que realizan.

### **Características del líder**

- a) Poseen espíritu individual y en equipo.
- b) Demuestran entusiasmo y optimismo.
- c) Poseen una visión clara a futuro.
- d) Inspiran a usar actitudes y lenguaje persuasivo.
- e) Generan confianza e inspiran a sus seguidores.

### **Indicador**

Nivel de percepción de la habilidad del líder para comunicar una visión convincente del futuro.

### **Estimulación intelectual**

Lussier & Achua (2011), describe el estilo de pensamiento creativo del líder, estimula las pautas de pensamiento novedoso en los empleados, el líder inspira a los seguidores a cuestionar sus propias creencias y aprender a resolver los problemas en forma creativa por ellos mismos, (pg.350).

Se define la capacidad del líder para desafiar las normas organizacionales, promueven el pensamiento divergente y empujan a los seguidores a desarrollar estrategias innovadoras para la resolución de supuestos, reformulando problemas que se asemejen a situaciones pasadas.

### **Características del líder**

- a) Desafían las normas organizacionales.
- b) Promueven el pensamiento divergente.
- c) Animar a sus seguidores a desarrollar estrategias innovadoras.

### **Indicador**

Nivel de percepción de delegación y empoderamiento por parte del líder.

### **Consideración individualizada**

Lussier & Achua (2011), es un factor que revela el rol de mentor que con frecuencia se asume por los líderes transformacionales. El líder sirve como mentor para los seguidores, trata a los seguidores como individuos y utiliza la orientación de desarrollo que responde a las necesidades y preocupaciones de los seguidores.

Se refiere a los comportamientos que el líder tiene frente a cada uno de los seguidores y/o subordinados, pues se preocupa por cada uno de ellos, (pg.350).

### **Características del líder**

- a) Ponen énfasis en el desarrollo y crecimiento individual de sus seguidores.
- b) Brindan entrenamiento y asesoramiento.
- c) Inculcan el sentimiento del logro.
- d) Ponen énfasis en la necesidad y apoyan a satisfacerla.

### **Indicador**

Nivel de percepción de tutoría o capacitación individual por parte del líder y/o jefe inmediato.

#### **1.8.4.2. Liderazgo transaccional**

Alessio (2010), es un estilo basado en el intercambio, donde el líder ofrece una recompensa o regalo a sus seguidores por el trabajo realizado.

El liderazgo transaccional pretende mantener la estabilidad dentro de una organización por medio de intercambios regulares económicos y sociales que alcanzan metas específicas tanto para los líderes como sus seguidores.

El líder transaccional es inmaduro, pues antepone sus necesidades a la de sus colaboradores, no consigue unir los esfuerzos de los miembros del grupo para alcanzar las metas en común, se centra en sus intereses individuales o bien en los grupales, pero de manera aislada. El liderazgo transaccional ocurre cuando el líder premia o castiga al seguidor en función a la calidad del trabajo que realiza.

Lussier & Achua (2011), el liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad dentro de la organización, por medio de intercambios económicos y sociales que logran metas específicas, tanto para los líderes como para los seguidores, (pg.328).

El estilo de liderazgo transaccional, se orienta básicamente al monitoreo y control de los subordinados o seguidores. Por lo tanto, cuando estos son recompensados

por las labores realizadas se ve la labor del líder como una acción positiva, ya que se cumple con los objetivos planteados. Los líderes muestran dos comportamientos, constructivo y correctivo, los mismos que son asociados a recompensa contingente y dirección por excepción respectivamente.

Méndez (2010), el liderazgo transaccional hace referencia a: un tipo de liderazgo empresarial que tiene como base el intercambio. El empleado ofrece sus servicios y obtiene por ello un salario y otros beneficios, por otro lado, el líder identifica que quiere conseguir y facilita a los empleados los recursos necesarios para hacer que lo logren. El líder los mentaliza con los objetivos, metas y las recompensas y estos responden con su trabajo, (pg.03).

#### **1.8.4.2.1. Características del liderazgo transformacional**

##### **Recompensa contingente**

Ayoub (2010), la recompensa contingente es razonablemente efectiva en la mayoría de las circunstancias ya que premia o castiga un comportamiento adecuado o inadecuado, entregando lo pactado o dejando de imponer una sanción, lo que generalmente refuerza la conducta deseada y la probabilidad de que se repita.

Para el caso de premios se utiliza bonos, aumentos de sueldos, reconocimientos, entre otros; mientras que en el caso de castigo se puede dar a través de descuentos, suspensiones y/o multas.

Esto recompensa, clarifica expectativas y ofrece reconocimiento cuando las metas son cumplidas.

### **Características del líder**

- a) Proveen soporte tangible de recursos.
- b) Identifica las necesidades de sus seguidores de manera personalizada.
- c) Ofrece reconocimiento a sus seguidores.

### **Indicador**

Nivel de percepción del reconocimiento de los esfuerzos realizados por los subordinados o seguidores.

### **Dirección por excepción – activa**

Vidal (2017), este estilo es llamado gerencia, manejo o administración por excepción. Hace referencia al monitoreo y adopción de medidas correctivas. El líder actúa en el proceso de la consecución de las metas, los objetivos y no espera pacientemente el final. Por ello este líder tiene que estar siempre vigilante para acudir en caso de fallas o errores en los seguidores. Este estilo de liderazgo evita los cambios innecesarios pues solo actúa o hace los cambios si así se requiere, dando solución a los problemas o fallas cuando estos aparecen, (pg.48).

### **Características del líder**

- a) Establece estándares.
- b) Especifican lo que es una comunicación ineficaz.
- c) Detectan errores y toman acciones correctivas.

### **Indicadores**

- a) Nivel de percepción sobre establecimiento de normas y reglas.
- b) Nivel de percepción de supervisión para detectar acciones correctivas.

### **Conducta pasiva – evitativa.**

Bass & Riggio (2008), presenta una formula, “if ain’t broke, don’t fix it”. Es decir “si algo no está roto no hay porque arreglarlo”, de esta forma el líder solo actúa cuando algo ha fallado o cuando no se ha logrado cumplir con las metas y objetivos establecidos previamente a través de los acuerdos.

Visal (2017), considera este estilo pasivo porque el líder no anticipa ni provee los cambios, los arreglos y mejoras que se deben realizar, sino que espera a que algo ocurra para recién intervenir y tomar las decisiones respectivas, de este modo el control de vuelve ineficaz, (pg.47).

Se adopta un modo pasivo, donde la intervención de los líderes es muy remota.

### **Características del líder**

- a) Interviene únicamente en casos críticos.
- b) Realizan retroalimentación de manera negativa.
- c) Desconocen los problemas que surgen.

### **Indicador**

Nivel de percepción de desconocimiento de problemas.

### **Laissez faire – no liderazgo - dejar hacer**

Bass y Riggio (2006), no es reconocido como estilo transformacional ni transaccional sino como no liderazgo, debido a que los líderes renuncian a tomar decisión en la disputa y no realizan un buen trabajo.

Nos dicen que este líder tiende a no corregir errores ni fallas, que retarda las repuestas a situaciones urgentes y sobre todo no se involucran cuando surge alguna situación relevante, (pg.206).

Bass & Avolio (2006), menciona que el Liderazgo Laissez Faire: Es un líder totalmente pasivo, no es la persona que toma la decisión, los subordinados son los que toman el mando, porque son capaces de cumplir labores con poca vigilancia y menos presión, delega cargos a individuos capacitados, no se juzgan las aportaciones o sugerencias de los subordinados, si el líder se ausenta la entidad igual sigue funcionando

#### **Características del líder**

- a) Evita asumir la responsabilidad.
- b) Toma decisiones erradas.
- c) Se tornan ausentes en situaciones cruciales.

#### **Indicador**

Nivel de percepción de evasión de responsabilidades.

### **1.8.5. Motivación laboral**

Koontz, Weihricg & Cannice (2012), la motivación es la fuerza que permite la ejecución de conductas destinadas a modificar o mantener el curso de la vida de un organismo, para obtener objetivos que incrementen la probabilidad de supervivencia, tanto en el plano social como en el laboral.

Chiavenato (2011), indica que la motivación de manera general es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por procesos mentales del individuo, (pg.41).

Porret (2010), afirmó que la motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. Este impulso a que nos referimos origina que se desencadene el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o bien a una reflexión, (pg.115).

En concordancia a las definiciones descritas, afirmamos que la motivación es un estímulo que nos impulsa a llegar cumplir con nuestras metas u objetivos trazados, además si las empresas llegan a motivar de manera positiva a sus colaboradores creará el éxito de la organización y de los mismos colaboradores lo cual hará que se sientan comprometidos con la organización y luchar por cumplir los objetivos planteados por la misma.

#### **1.8.6. Teorías de la motivación**

##### **Teoría De Mcgregor**

Koontz, Weihrich & Cannice (2012), explica que la teoría X es pesimista, estática y rígida; el control es primordialmente externo: impuesto al subordinado por el superior. En contraste, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, centrada en la autodirección e integración de las necesidades individuales con las demandas organizacionales. Es casi seguro que cada serie afectará la forma en que los administradores realizan sus funciones y actividades gerenciales.

##### **Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow**

Koontz, Weihrich & Cannice (2012), menciona que una de las teorías de la motivación más referidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades Abraham Maslow, quien estimaba que las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores, y concluyó que cuando se satisface una serie de necesidades, éstas dejan de ser un motivador.

### **Teoría de la motivación – Higiene de Herzberg**

Koontz, Weihrich & Cannice (2012), la motivación es un grupo de necesidades, en donde se encuentran las políticas y estilo de dirección de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el estatus, la seguridad en el empleo y la vida personal, en donde Herzberg encontró que sólo hay insatisfacciones, es decir, no existen agentes motivadores, pero si los hay en alta cantidad y calidad en un ambiente de trabajo no generan insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de dar satisfacción; sin embargo, si no existieran ocasionarían insatisfacción. Herzberg los llama factores de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo.

En el segundo grupo Herzberg lista ciertos agentes satisfactores, y por tanto motivadores, todos relacionados con el contenido del trabajo. Incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo desafiante, el avance y el crecimiento en el trabajo; su existencia rendirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción.

## **1.8.7. Dimensiones de la motivación**

### **1.8.7.1. Motivación extrínseca**

La motivación extrínseca son aquellos resultados que son externos a la persona que vienen desde afuera y satisfacen sus necesidades materiales. Aquella en la que intervienen factores que no dependen del individuo, los empleados están motivados como consecuencia del beneficio que les aportará el desempeño de una determinada tarea o bien por eludir una pérdida.

Esta motivación tiene como objetivo premiar el rendimiento de los trabajadores mediante incentivos económicos u otras ventajas profesionales. Así, la empresa pretende obtener un resultado satisfactorio por parte de su equipo humano

La motivación extrínseca está directamente relacionada con aquello que el trabajador puede obtener de las demás personas con su trabajo. En principio, las personas con su trabajo buscan poder subsistir y alcanzar el bienestar material. Incluso, mal enfocada, la motivación extrínseca puede llegar a perjudicarla.

Cuando el trabajo se considera algo ajeno al empleado, el trabajador lo puede percibir como una carga que ha de aceptar para obtener aquello que desea, acabando por convertirse en algo costoso.

Ferreiro & Alcázar (2005), en definitiva, la motivación extrínseca es aquella exterior al individuo, porque procede y estimula desde afuera. El ejemplo más común son los incentivos económicos por medio de reconocimiento y recompensas para el empleado, (pg.61).

#### **Indicadores de la motivación extrínseca:**

**Salarios y beneficios:** Es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta.

Existen el salario directo y el salario indirecto. El salario directo es aquel recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. El salario indirecto es resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización. La remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización.

**Reconocimiento de logro:** El reconocimiento es una herramienta de gestión empresarial que refuerza la relación e integración de los empleados con la empresa y la empresa con sus trabajadores, creando cambios positivos en la organización. Cuando se reconoce la labor de una persona, se está reforzando aquellos comportamientos y acciones que están bien y que la empresa quiere que sigan dándose.

Marshall (2010), “El reconocimiento es uno de los diversos tipos de incentivos no económicos. Este tema de reconocimiento se refiere a programas formales, como el del empleado del mes, un programa de reconocimiento social incluye intercambios más informales entre gerente y empleados, como elogios aprobación o expresiones de aprecio por un trabajo bien hecho”, (pg.89).

**Estabilidad laboral:** Marshall (2010), tiende a otorgar un carácter permanente a la relación de trabajo, donde la disolución del vínculo laboral depende únicamente de la voluntad del trabajador y sólo por excepción de la del empleador o de las causas que hagan imposible su continuación, (pg.90).

**Participación en la toma de decisiones:** Los administradores participativos consultan con sus empleados, acercándolos a los problemas y las decisiones, de manera que trabajen juntos, como equipo.

Newstron (2011), a pesar de que no son autócratas, tampoco son personas que abandonan sus responsabilidades administrativas conservan la responsabilidad final de la operación de sus unidades, pero aprendieron a compartir las responsabilidades operativas con quienes ejecutan el trabajo. Las prácticas de participación facilitan las metas organizacionales, pues asignan más responsabilidades a niveles inferiores de la empresa y aceleran el proceso de aprobación. No se necesita esperar hasta alcanzar niveles altos en la organización para que se les permita a los colaboradores contribuir de una manera significativa, (pg.196).

**Relaciones interpersonales:** Las relaciones interpersonales ocupan un lugar especial en la sociedad, debido a que se convive cotidianamente con diversas personas, mismas que conservan puntos de vista, ideas, metas, percepciones o formación diferentes, debido a ello se requiere de una convivencia sana para hablar de calidad de vida. En el trabajo se requiere establecer comunicación constante con las personas, generando así relaciones interpersonales sanas. Por lo tanto, las relaciones interpersonales constituyen un papel crítico en una empresa, aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la

productividad, sí se pueden contribuir significativamente a ella. (Visión Industrial. Una manera diferente de ver la industria, 2016).

**Condiciones físicas de trabajo:** Definición (2014), está vinculada al estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador. Puede decirse que las condiciones de trabajo están compuestas por varios tipos de condiciones, como las condiciones físicas en que se realiza el trabajo (iluminación, comodidades, tipo de maquinaria, uniforme), las condiciones medioambientales (contaminación) y las condiciones organizativas (duración de la jornada laboral, descansos).

#### **1.8.7.2. Motivación intrínseca:**

Lahey (2007), “Es la que viene cuando las personas están motivadas por la naturaleza inherente de la actividad o por el placer de llegar a dominar algo nuevo”, (pg.291).

Ferreiro & Alcázar (2005), “Es el cambio en “YO” que influye en el estado de ánimo y permite mejorar el rendimiento en el trabajo. La persona se muestra interesada por lo que hace, le gusta, y por eso lo hace bien”, (pg.61).

JohnMarshall (2010), se pueden crear estrategias para que las tareas más arduas sean más llevaderas si se combinan con las actividades que se disfruta haciendo, por ejemplo, realizar algo sabiendo que una vez que se acabe se va a hacer algo que gusta más, (pg.83).

### **Indicadores de la motivación intrínseca:**

**Autoeficacia:** Bandura (1977), la autoeficacia es la creencia que cada uno tiene acerca de su capacidad para organizar y ejecutar las acciones requeridas y para manejar las situaciones que se nos presentan. Es decir, es la creencia en nuestras habilidades para tener éxito en las diferentes situaciones. Todos en general somos capaces de identificar las metas y objetivos que queremos conseguir, lo que queremos cambiar, pero también somos conscientes, de que muchas de estas cosas tampoco son sencillas. La autoeficacia de cada persona juega un papel fundamental en cómo nos relacionamos con nuestras tareas y desafíos, (pg. 191-215).

**Capacidades y habilidades del colaborador:** Alles (2008) Capacidad: Del latín “capacitas”, es la aptitud con que cuenta cualquier persona para llevar a cabo cierta tarea. Es decir que todos los seres humanos estamos capacitados para realizar con éxito cualquier tarea. Son los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para realizar las tareas y alcanzar los objetivos.

Todas las personas poseemos una serie de capacidades, pero para ser eficaces en el trabajo tenemos que tener las adecuadas para el puesto que desempeñamos. Habilidad: Del latín “habilitas”, hace referencia a la maña, la facilidad, aptitud y rapidez para llevar a cabo cualquier tarea o actividad. Por lo tanto, una persona hábil, es aquella que obtiene éxito gracias a su destreza; quién ha desarrollado, habilidad, "ha adquirido una metodología, técnicas específicas y práctica en su área de trabajo. Cuando se hace referencia la habilidad de un integrante en un equipo, se piensa en el talento en relación con la tarea a realizar. En el desarrollo personal la habilidad es un cierto nivel de competencia para cumplir con una meta específica, (pg.80-85).

**Compromiso laboral:** Robbins & Coulter (2010), “es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella”.

Por tanto, el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea. Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa, (pg. 79).

### **1.8.8. Resistencia al cambio**

Soto (2001), precisa que el cambio es un “Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior”. Todas las organizaciones cambian, pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización.

Cuando se quiere llevar adelante un proceso de cambio, se debe tener en cuenta que las personas pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la previa. Mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante, pero cuando se presentan inconvenientes, las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior, es por ello que gran proporción de los procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados.

#### **Factores de la resistencia al cambio**

Lorenzo (2000), establece las siguientes causas:

##### **a) Factores de orden cultural:**

Que pueden tener su origen en ideologías, tradiciones, relaciones sociales con grupos de referencia que sostienen ciertas ideas contrarias al cambio propuesto, bienestar económico, necesidades de la personalidad, condiciones de salud, etc.

Se destacan las siguientes:

- Relacionadas con los valores y creencias culturales, ausencia de aspiraciones para subir en la escala social, falta de disposición a aceptar innovaciones.
- Patrones de socialización, en los cuales predomina el escaso fomento de las necesidades de logro, de autonomía personal, así como una confianza excesiva en las formas tradicionales de comportamiento.
- Las ideologías religiosas constituyen también, factores que se oponen al cambio, el fatalismo es otra fuente de resistencia, que tiene raíces culturales y que consiste en la creencia de que el individuo no puede hacer nada por modificar la dirección que tiene predestinada y hace que acepte en menor grado las innovaciones.
- El etnocentrismo cultural, contribuye a la resistencia al cambio en dos sentidos, primeramente, en lo que se refiere al agente de cambio que proviene de una cultura diferente lo que puede considerarla como superior y sin darse cuenta, trasmite esta actitud en forma indirecta, produciendo así un rechazo del agente de cambio y en consecuencia del programa.

**b) Factores de orden social**

- La solidaridad del grupo, ya que cuando se han establecido obligaciones mutuas, recíprocas, o tareas interdependientes, en un grupo social se produce resistencia a los cambios o innovaciones que acentúan el individualismo.
- Cuando las expectativas acerca de la conducta de un grupo, son compartidas por otros grupos, éstas pueden dominar la conducta de aquel, y la resistencia surgiría si la influencia del grupo de referencia es fuerte, así mientras mayor es la amenaza que representa el cambio para un grupo, más activa será la oposición que despliega. En tal sentido los conformismos a las normas proveen, estabilidad y lineamientos que definen lo que unos individuos esperan de los otros. Es por ello, que tiende a existir resistencia,

cuando los cambios son incompatibles con las normas existentes en un sistema social, en este sentido, al agente de cambio le resulta indispensable conocer las necesidades que las normas resuelven para el grupo, en este proceso, el conflicto constituye un factor que puede ser, tanto favorable como desfavorable, ante los cambios.

- La crítica a conductas habituales del grupo, se evidencian cuando el agente de cambio critica las conductas habituales de un grupo mediante una estrategia de confrontación, señalando que conductas posteriores deberán reemplazar las primeras, esta situación genera resistencia. Pero cuando, se le presentan las ventajas y los aspectos atractivos del cambio que se intenta implementar, sin censurar las prácticas existentes, los resultados son diferentes.

#### **c) Factores de orden organizacional**

- Amenazas al poder y la influencia, implica que el cambio o la innovación será exitoso, en la medida en que los patrones de autoridad, los canales de comunicación, la división del trabajo, las normas y los procedimientos, sean compatibles o que de alguna manera los apoyen.
- La necesidad de cambiar se define en términos de la percepción del personal acerca de la necesidad que tiene la organización para el cambio, el potencial para el cambio, es la percepción del personal acerca de la capacidad real de la organización para involucrarse en él, lo cual depende del grado de compromiso y de las experiencias en cambios anteriores.

#### **d) Factores de orden psicológico**

- La percepción selectiva y retención, pueden impedir que una persona, perciba que el status quo es inadecuado, por diferentes razones, la persona puede tener dificultad en captar los problemas que requieren de un cambio significativo o las soluciones de éste cuando se les ha identificado.

- La falta de claridad acerca de las conductas requeridas para la innovación puede constituir una fuente de resistencia en las primeras fases de implementación del cambio, también la información incompleta o inadecuada, inicialmente puede provocar percepciones diferentes de las conductas que se esperan acerca de determinado rol en el proceso de cambio.
- Factores ligados a la personalidad como: la baja capacidad de empatía, alto nivel de dogmatismo, escasa habilidad de manejar abstracciones, fatalismo y la motivación al logro puede limitar la motivación por reexaminar, evaluar y considerar diversas alternativas de conducta.

### **Resistencia al cambio en el sector público**

Lorenzo (2000), analiza el nivel de resistencia al cambio que caracteriza al servidor público.

- Inercia: Implica que los procesos que se desarrollan dentro del sector público se convierten en actividades rutinarias, por lo cual el personal se considera mayormente por un comportamiento inercial, y poco se caracteriza por buscar mejorar con la finalidad de proporcionar un mejor servicio a la ciudadanía.
- Participación: Implica si los funcionarios y directivos de las entidades públicas se caracterizan por considerar al personal a cargo en las principales decisiones, con la de recoger sus percepciones sobre las principales actividades a impulsar.
- Negociación: Involucra la capacidad de saber identificar los intereses de las partes con la finalidad de llegar acuerdos, que permitan objetivamente plantear alternativas de mejora.
- Coerción: Implica la capacidad de implementar los acuerdos, a través de medidas de fuerza, que podría aplicar la entidad estatal.

## 1.10. Definición de términos básicos

### **Liderazgo**

Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos, también se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

### **Estilo de Liderazgo**

Se puede definir como la pauta de comportamiento que adopta el líder de un grupo o como la forma en que un líder orienta su actuación hacia los miembros del grupo.

### **Liderazgo transformacional**

Proceso común de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. Es una transformación que produce cambios significativos en la empresa y en las personas que la conforman. Se podría decir que se trata de un empuje más motivador y próximo al trabajador y de un ejercicio más importante en la transmisión de los objetivos de la empresa.

### **Liderazgo transaccional**

Tipo de liderazgo que tiene como base el intercambio. El trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello salario y otros beneficios y, por otro lado, el líder reconoce qué quiere conseguir y facilita a los trabajadores los recursos necesarios para hacer que lo consigan. El líder otorga a sus trabajadores intereses y recompensas y estos responden con su trabajo.

En definitiva, es un sistema de pago por esfuerzo en el que las dos partes salen ganando.

### **Motivación**

La motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

### **Motivación de personal**

Es aquella que está relacionada con el ámbito de trabajo. Algunos ejemplos pueden ser la remuneración económica, los días de vacaciones, el status social y la propia realización y desempeño de la tarea. Es importante en este caso para la persona encontrar factores intrínsecos en el desarrollo de las tareas de un puesto de trabajo.

### **Motivación extrínseca**

Se refiere a la motivación que viene de afuera de un individuo. Los factores motivadores son recompensas externas, o del exterior, como dinero o calificaciones. Estas recompensas proporcionan satisfacción y placer que la tarea en si misma puede no proporcionar.

Una persona extrínsecamente motivada trabajará en una tarea, incluso cuando tiene poco interés en ella, debido a la satisfacción anticipada que se obtiene de una recompensa.

### **Motivación intrínseca**

La motivación intrínseca se refiere a la motivación que viene desde el interior de un individuo, proviene del placer que se obtiene del trabajo de una tarea o de la sensación de satisfacción en la realización.

Una persona intrínsecamente motivada disfruta el trabajo que realiza, trabaja en una solución de un problema porque el reto de encontrar una solución le proporciona una sensación de placer.

## CAPITULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

La Investigación es: Aplicada, porque se ha identificado un determinado problema para dar alternativas de solución, basadas en fundamentos teóricos.

### 2.2. Diseño de la investigación

La Investigación es no experimental, con diseño transversal - Correlacional, debido a que el propósito fue describir la relación de los estilos de liderazgo y el nivel de motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Chota y saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra. En este caso se midió a los colaboradores nombrados de la Municipalidad en mención; posteriormente se determinó si las dos variables están o no correlacionadas y, si lo están, de qué manera.

Se utilizó como método general el método científico, a través del razonamiento deductivo, es decir se aplicó un proceso de conocimiento que se inicia por la observación de carácter general con el propósito de llegar a conclusiones de carácter particular.

Teniendo en cuenta el diseño transversal y correlacional, se observó la relación entre los estilos de liderazgo y el nivel de motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Chota, en un periodo de tiempo específico y único (año 2019).

### 2.3. Población

La Municipalidad Provincial de Chota, cuenta con 124 colaboradores nombrados.

## 2.4. Muestra

El tamaño de la muestra probabilística se obtuvo, aplicando la fórmula estadística y fue igual a 94 colaboradores nombrados de la Municipalidad Provincial de Chota:

$$n = \frac{124(1.96)^2(0.50)(0.50)}{0.05(124 - 1) + 1.96^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{119.08}{7.11}$$

$$n = 94$$

Tabla n°.01. Cálculo de la muestra.

Tamaño de la Población	N	124
Nivel de Confianza	1- $\alpha$	0.99%
Proporción de las unidades con las características a observar (cuando es desconocido se asume que es 50% o 0.5).	P	0.5
Proporción de unidades que no reúnen la característica (complemento de P).	Q	0.5
Margen de error 5%	E	0.05
Tamaño de la Muestra	N	94

Nota: Elaboración Propia.

## 2.5. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

La técnica que se empleó para la investigación es la encuesta. Se llevó a cabo a través de un conjunto de preguntas dirigidas al personal nombrado de la Municipalidad Provincial de Chota, se enfocó en medir los Estilos de Liderazgo, mediante 18 ítems, los cuales también ayudaron a medir las dimensiones de Liderazgo Transformacional y Transaccional. Adicionalmente, con la misma técnica se midió la variable del Nivel de Motivación Laboral, para la cual se utilizó 22 ítems, dirigidos adicionalmente a medir las dimensiones de factores extrínsecos e intrínsecos de la motivación.

Como instrumento para evaluar los Estilos de liderazgo y el Nivel de Motivación Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota, año 2019, se utilizó el cuestionario, la misma que sirvió y fue administrada en la investigación con el objeto de recabar información usando la escala de Likert.

Los instrumentos aplicados fueron validados por un conocedor de la materia, el cual fue presentado en un formato estándar donde contiene las consideraciones básicas del tema a desarrollar, así como las preguntas de la encuesta que fue aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Chota, año 2019.

Esta encuesta fue respondida por los colaboradores tomando como referencia la escala de Likert; con sus respectivas categorías.

*Tabla n°. 02. Categorías de escala de Likert empleada en el instrumento.*

Categorías	Puntaje
Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Algo de acuerdo	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

Nota: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Chota.

Donde:

(1). Muy en desacuerdo: significa que el individuo tuvo un nivel de Proceso de Integrar Personas muy bajo, lo que quiere decir que no fue seleccionado correctamente para ocupar el cargo existente, además de ello muestra total inconformidad con el cargo, con las tareas asignadas y con las condiciones en donde se desempeña; por lo que tiene una motivación muy baja.

(2). En desacuerdo: significa que el individuo tuvo un nivel de Proceso de Integrar Personas bajo, lo que quiere decir que no fue seleccionado correctamente para ocupar el cargo existente, además de ello muestra un poco de inconformidad con el cargo, con las tareas asignadas, y con las condiciones en donde se desempeña; por lo que siente una motivación baja.

(3). Indeciso: significa que el individuo tuvo un nivel de Proceso de Integrar Personas regular, lo que quiere decir que fue seleccionado con cierta razón de selección para ocupar el cargo existente, además de ello, muestra parcialmente inconformidad con el cargo, con las tareas asignadas y con las condiciones en donde se desempeña; por lo que tiene una motivación regular.

(4). De acuerdo: significa que el individuo tuvo un nivel de Proceso de Integrar Personas alta, lo que quiere decir que fue seleccionado correctamente para ocupar el cargo existente, además de ello muestra conformidad con el cargo, con las tareas asignadas y con las condiciones en donde se desempeña; por lo que tiene una motivación alta.

(5). Muy de acuerdo: significa que el individuo tuvo un nivel de Proceso de Integrar Personas muy alta, lo que quiere decir que fue seleccionado de manera correcta para ocupar el cargo existente, además de ello muestra total conformidad con el cargo, con las tareas asignadas y con las condiciones en donde se desempeña; por lo que tiene una motivación muy alta.

La modalidad de calificación se realizó con la obtención del puntaje total que resultó de tomar las puntuaciones que fueron alcanzadas en las respuestas de cada ítem lográndose un puntaje máximo de 5 puntos con un total de 90 puntos para Estilos de Liderazgo y 110 puntos Motivación laboral.

El cuestionario de 18 ítems que explora la variable Estilos de Liderazgo consta de 2 dimensiones, que tiene la siguiente estructura:

*Tabla n°. 03. Estructura de las dimensiones de la variable Estilos de Liderazgo.*

<b>Dimensiones</b>	<b>Niveles</b>	<b>Rangos</b>
Transformacional Transaccional	Muy en desacuerdo	18 – 32
	En desacuerdo	33 – 47
	Algo de acuerdo	48 – 62
	De acuerdo	63 – 77
	Muy de acuerdo	78 – 90

Nota: Encuesta aplicada.

El cuestionario de 22 ítems referida a la variable Nivel de Motivación Laboral consta de 2 dimensiones, que tienen la siguiente estructura:

*Tabla n°.04. Estructura de las dimensiones de la variable motivación laboral.*

<b>Dimensiones</b>	<b>Niveles</b>	<b>Rangos</b>
Factores Extrínsecos	Muy en desacuerdo	22 – 39
	En desacuerdo	40 – 57
Factores Intrínsecos	Algo de acuerdo	58 – 74
	De acuerdo	75 – 92
	Muy de acuerdo	93 – 100

Nota: Encuesta aplicada.

Para ambas escalas se tuvo que realizar el análisis de consistencia interna el cual hace referencia al grado de relación existente entre los ítems que comprometen las escalas.

#### **CONFIABILIDAD.**

Antes de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa, se tuvo que realizar el análisis de fiabilidad del instrumento, para lo cual se utilizó el Alfa de Cronbach, ésta supone que la variable está relacionada con los ítems que conforman la variable, y cuando su valor esté más cercano a 1, mayor será la consistencia de la escala.

Para esto se llevó a cabo una prueba piloto, conformada de 15 encuestados.

*Tabla n° 05. Descripción del coeficiente de confiabilidad del Alfa de Cronbach.*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de Elementos
0.847	40

Nota: Encuesta Aplicada.

Con un Alfa de Cronbach de 0,84 se determinó que existe un alto grado de fiabilidad del instrumento.

### **Validez**

Se trabajó con un instrumento válido estadísticamente mediante el indicador Alfa de Cronbach, con valores próximos a uno, que indican una consistencia interna entre los ítems de las escalas. Por lo tanto, el instrumento es válido y confiable de acuerdo al proceso estadístico realizado.

Para establecer la correlación entre las variables propuestas en la investigación se utilizó el Coeficiente de Pearson que fue hallado mediante el uso del programa estadístico SPSS, que también se utilizó para la obtención del Alpha de Cronbach en la validación del instrumento utilizado. Por otro lado, también se utilizó MS Excel que permitió el procesamiento de datos obtenidos como: tablas estadísticas, gráficos estadísticos; utilizamos también Ms Word, para la redacción de la presente investigación.

En el presente estudio se utilizó el coeficiente de correlación R-Pearson para identificar la relación de las dimensiones y de las variables. Para los resultados se consideraron a Hernández (2014) quien indica lo siguiente:

Nivel de medición de las variables: intervalos o razón.

Interpretación: el coeficiente  $r$  de Pearson puede variar de  $-1.00$  a  $+1.00$ , en donde:  $-1.00$ = correlación negativa perfecta. (“A mayor X, menor Y”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante.) Esto también se aplica “a menor X, mayor Y”.

$-0.90$ = Correlación negativa muy fuerte.

$-0.75$ = Correlación negativa considerable.

$-0.50$ = Correlación negativa media.

$-0.25$ = Correlación negativa débil.

$-0.10$ = Correlación negativa muy débil.

0.00= No existe correlación alguna entre las variables.

+0.10= Correlación positiva muy débil.

+0.25= Correlación positiva débil.

+0.50= Correlación positiva media.

+0.75= Correlación positiva considerable.

+0.90= Correlación positiva muy fuerte.

+1.00= Correlación positiva perfecta. (“A mayor X, mayor Y” o “a menor X, menor Y”, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante.) El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa); y el valor numérico, la magnitud de la correlación. Si P es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza de que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Si es menor a 0.01 (99% de confianza de que la correlación se verdadera y 1% de probabilidad de error).

A partir de estas herramientas se redactó la investigación, tablas y figuras estadísticas que servirá para la interpretación de los resultados, así como para la discusión de los resultados y finalmente conclusiones y recomendaciones.

## **2.6. Matriz de operacionalización**



VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Estilos de liderazgo	1. Liderazgo Transformacional	<p><b>1.1</b> Nivel de percepción sobre los atributos y comportamiento moral / conducta del jefe / líder inmediato.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Percibe como cualidades importantes los atributos (no ser mandón, ser transparente en la comunicación, preocuparse por los empleados) del jefe/líder en el ambiente de trabajo.</li> <li>2. Me siento bien a la hora de trabajar, frente al comportamiento moral que tiene el jefe/líder.</li> <li>3. La manera de comportarse del jefe/líder frente a determinadas situaciones es la adecuada.</li> </ol>
		<p><b>1.2</b> Nivel de percepción de la habilidad del líder para comunicar una visión convincente del futuro.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El jefe/líder comunica de manera convincente la visión de futuro.</li> </ol>
		<p><b>1.3</b> Nivel de percepción de motivación por parte del líder o jefe inmediato.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considera que el jefe/líder genera factores motivacionales (incentivos, premios, evaluación del rendimiento, mejora en las</li> </ol>
		<p><b>1.4</b> Nivel de percepción de delegación y empoderamiento por parte del líder.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El jefe/líder me da la confianza y la capacidad de ciertas funciones y responsabilidades.</li> <li>2. Me brinda las herramientas para mejorar nuestras capacidades y acrecentar nuestro potencial.</li> </ol>

		<b>1.5</b> Nivel de percepción de tutoría o capacitación individual por parte del líder o jefe inmediato.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El jefe/líder nos acompaña de manera individualizada en determinadas situaciones laborales.</li> <li>2. El jefe/líder fomenta la capacitación individual para adaptarnos a las exigencias cambiantes del entorno.</li> </ol>
<b>2. Liderazgo transaccional</b>		<b>2.1</b> Nivel de percepción del reconocimiento de los esfuerzos realizados por los subordinados o seguidores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mi labor es reconocida por el jefe/líder cuando cumplo con las tareas asignadas a tiempo.</li> </ol>
		<b>2.2</b> Nivel de percepción sobre establecimiento de normas y reglas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considera que las normas establecidas son cumplidas por todos los colaboradores.</li> <li>2. Considera importante las reglas establecidas por el jefe/líder.</li> </ol>
		<b>2.3</b> Nivel de percepción de supervisión para detectar acciones correctivas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se encuentra vigilante para actuar ante ciertas situaciones de error o fallas de los colaboradores.</li> </ol>
		<b>2.4</b> Nivel de percepción de desconocimiento de problemas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El jefe/líder interviene solo cuando algo ha fallado.</li> <li>2. No anticipa el jefe/líder, ni ayuda en los cambios y mejoras que se deben realizar en el área de trabajo.</li> </ol>
		<b>2.5</b> Nivel de percepción de evasión de responsabilidades.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El jefe/líder evita tomar decisiones.</li> <li>2. El jefe/líder evita involucrarse cuando surgen temas importantes.</li> <li>3. El jefe/líder está ausente cuando se lo necesita.</li> </ol>

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
MOTIVACION	1. Motivación Extrínseca	1.1 Nivel de Salarios y beneficios	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los ingresos que percibe por su trabajo le permiten satisfacer sus necesidades personales.</li> <li>2. El salario que recibe está de acuerdo a la cantidad y calidad de trabajo que realiza.</li> <li>3. Recibe beneficio salarial adicional por trabajar horas extras.</li> </ol>
		1.2. Nivel de Reconocimiento de logro	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El jefe inmediato brinda el reconocimiento adecuado a las actividades realizadas.</li> <li>2. Reconocen su esfuerzo y trabajo realizado antes de Tiempo</li> </ol>
		1.3. Grado de estabilidad laboral.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Municipalidad donde laboro crea condiciones necesarias que brindan estabilidad laboral.</li> </ol>
		1.4 Nivel de participación en la toma de decisiones.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En mi centro de trabajo se promueve la participación activa para la toma de decisiones.</li> <li>2. Cada vez que surgen problemas laborales recibe el apoyo del jefe para la resolución del conflicto.</li> </ol>
		1.5 Nivel de Relaciones interpersonales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El trato que existe entre usted y sus compañeros es agradable, respetuoso.</li> <li>2. Existe una buena comunicación con mis compañeros de trabajo.</li> </ol>
			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se siente cómodo en el espacio y ambiente de trabajo.</li> </ol>

<b>2. Motivación Intrínseca</b>	2.1 Nivel de desarrollo personal.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La municipalidad le brinda oportunidades para ascender.</li> <li>2. Mi vida laboral me ha permitido desarrollar mis objetivos personales.</li> <li>3. Cree usted que con su desempeño laboral pueda ascender.</li> </ol>
	2.2 Nivel de habilidades y capacidades personales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adopta una actitud constructiva ante los errores y trata de aprender de ellos.</li> <li>2. Mantiene la calma en situaciones difíciles.</li> <li>3. Tiene confianza en sus propias capacidades</li> </ol>
	2.3 Nivel de compromiso laboral	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toma decisiones responsables sobre aspectos relacionados a su puesto.</li> <li>2. Cumple a cabalidad con los horarios establecidos de: entradas, almuerzo, salida y entrega de trabajos en fecha límite.</li> <li>3. Se siente orgulloso de pertenecer a la organización.</li> </ol>
	2.6 Grado de satisfacción sobre condiciones físicas de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Los equipos son los necesarios y reúne los requisitos que necesita para desempeñarse correctamente.</li> <li>3. Se siente cómodo con las horas laborales asignadas.</li> </ol>

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

Con el fin de lograr los objetivos planteados al inicio de esta tesis, se recopiló la información mediante la encuesta aplicada a la muestra de 94 colaboradores nombrados de la Municipalidad Provincial de Chota, año 2019 los cuales fueron procesados en distintas herramientas informáticas que nos permitió analizar e interpretar los resultados obtenidos.

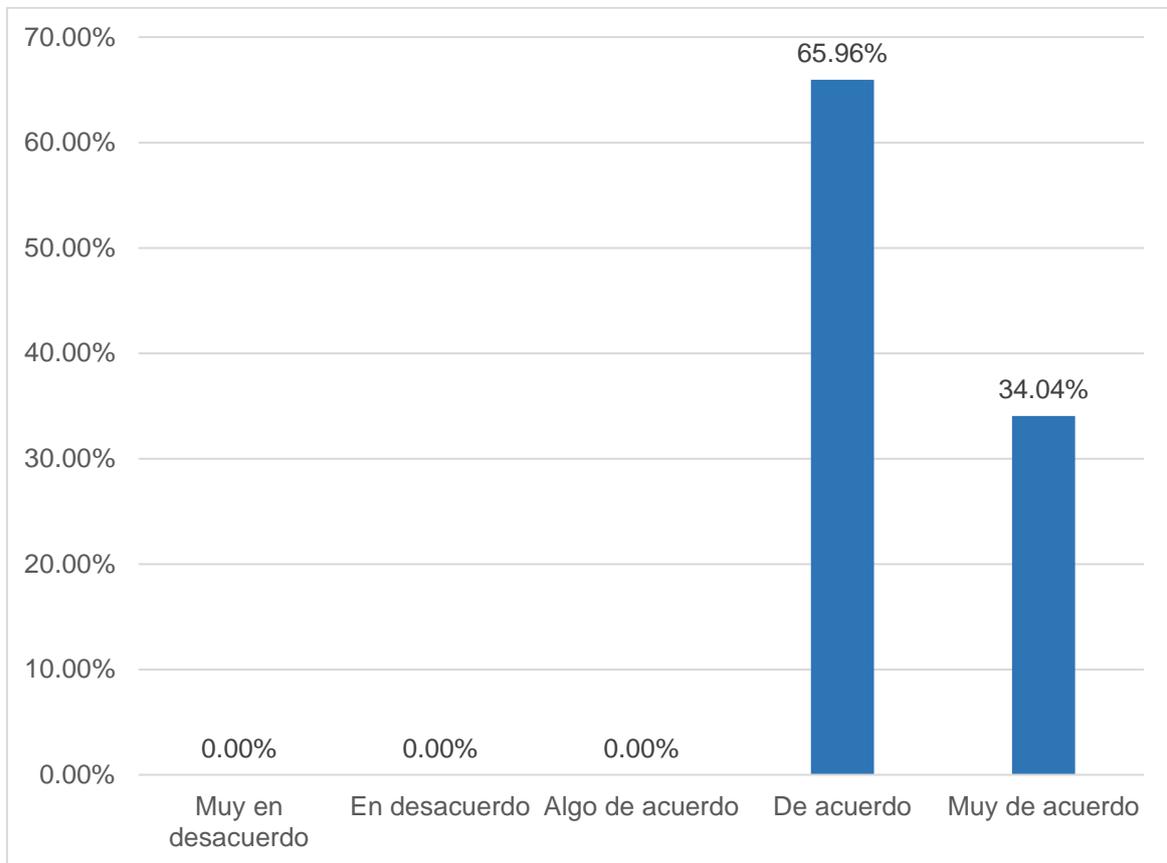
A continuación, se presenta el resultado de la chi – cuadrado, de acuerdo a las dimensiones de cada variable estudiada.

*Tabla n°. 06. Prueba de Chi-cuadrado de Estilos de Liderazgo y el Nivel de Motivación Laboral.*

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	46,495 <sup>a</sup>	2	.000
Razón de verosimilitud	59.462	2	.000
Asociación lineal por lineal	39.562	1	.000
N de casos válidos	94		

Nota: Aplicación de instrumento de investigación procesados con el programa SPSS v. 25.

Según la tabla n°. 06 en el resultado que arroja el test de Chi Cuadrado se observa que, el P-Value =0.000 y siendo p menos 0.05, se concluye que la relación antes determinada es significativa, por ende, la hipótesis de investigación resulta no ser cierta, ya que buscábamos una relación directa entre ambas variables en estudio, pero obtuvimos que cuando una de las variables varía en una dirección, la otra variable varía en dirección opuesta.



*Figura n°. 02. Estilos de Liderazgo.*

Según la Figura n°. 02 el 65.96% de los colaboradores nombrados de la Municipalidad Provincial de Chota se encuentra de acuerdo con los estilos de liderazgo que se emplean dentro de la institución donde laboran, mientras que el 34.04% se encuentran muy de acuerdo con los estilos de liderazgo aplicados en su centro de trabajo, se concluye que los colaboradores se sienten satisfechos realizando sus labores en dicha institución, ya sea por el buen trato que reciben, recompensas, buen clima laboral, condiciones físicas laborales, etc.

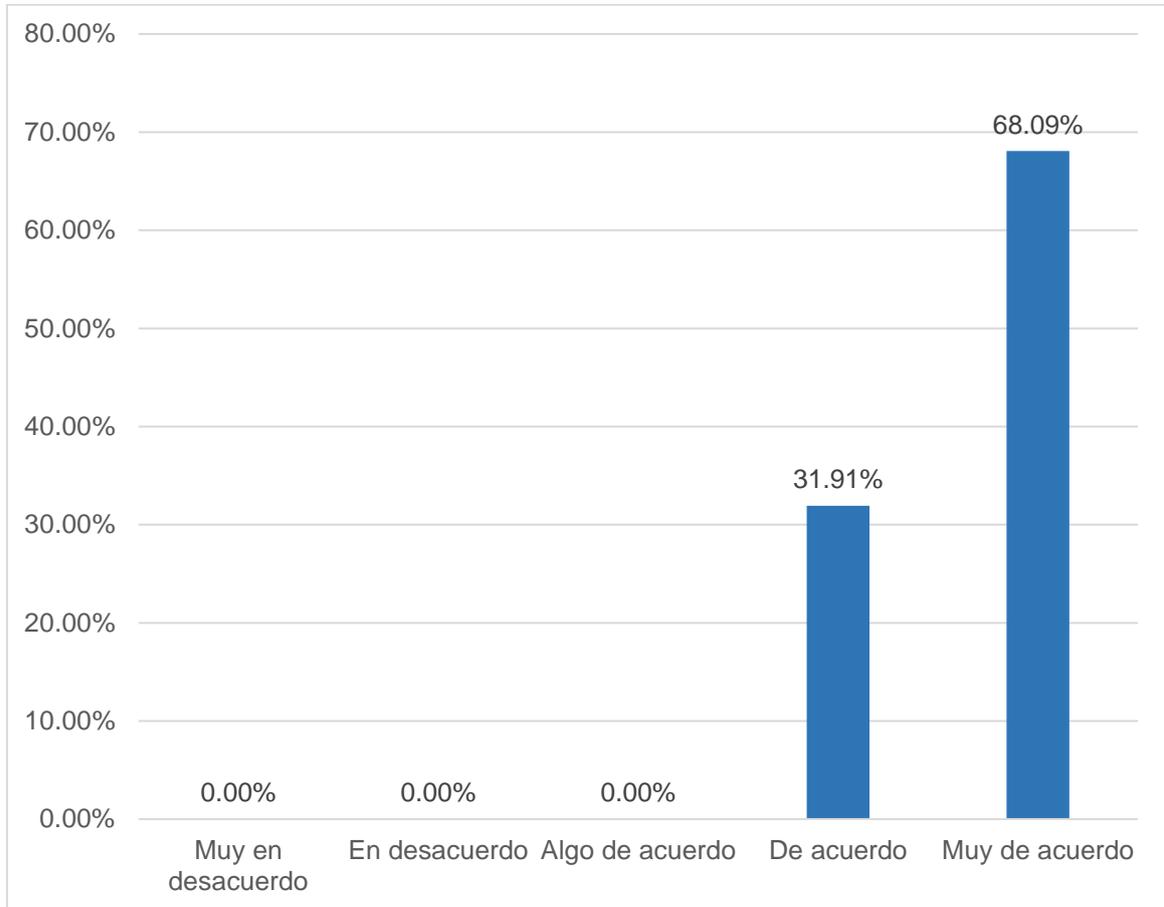
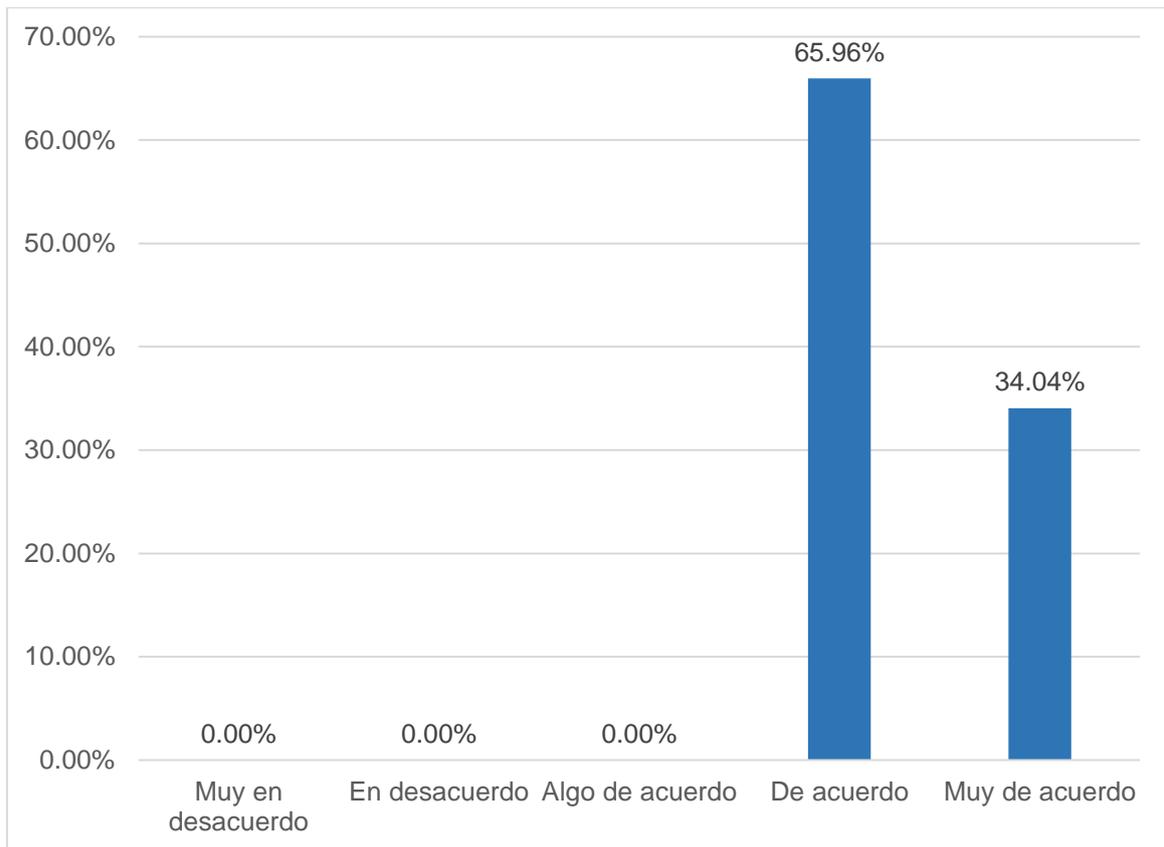


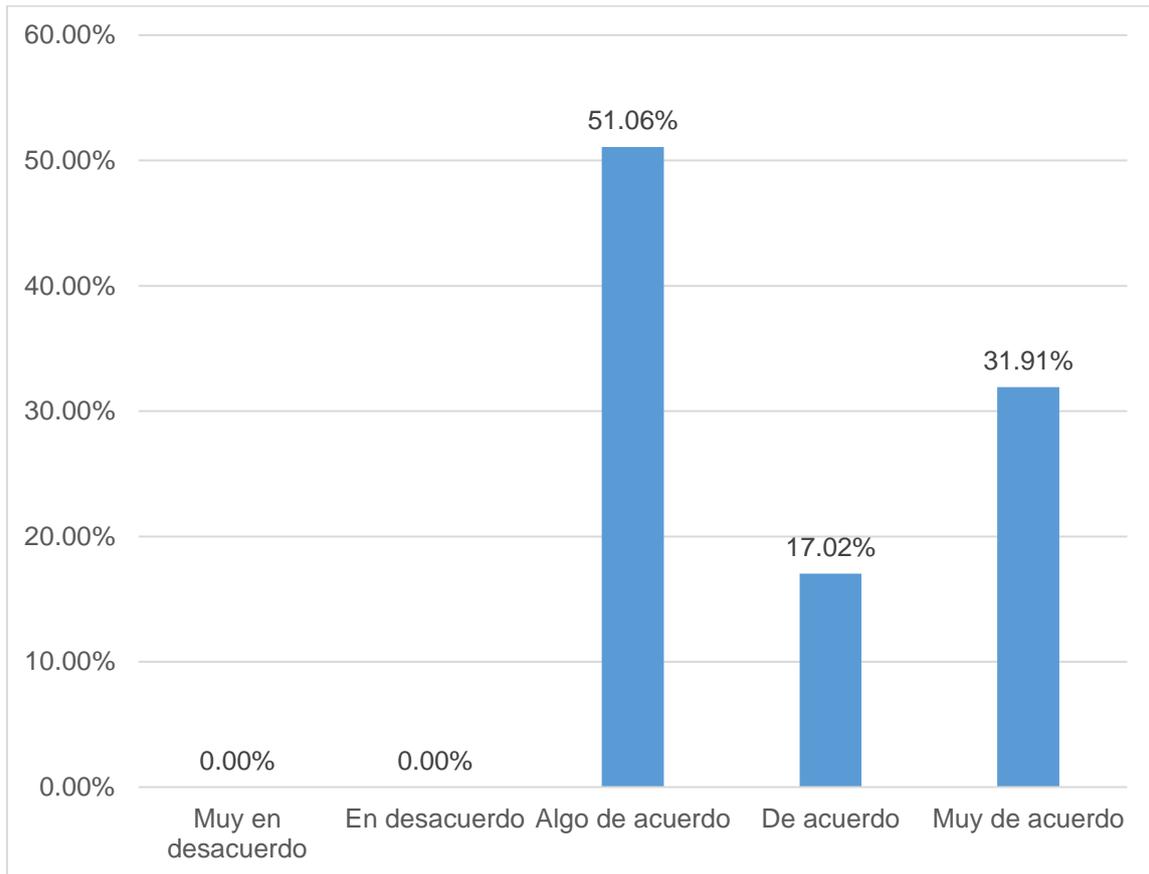
Figura n°. 03. Liderazgo Transformacional.

Según la Figura n°. 03 el 68.09% de los colaboradores nombrados de la Municipalidad Provincial de Chota se encuentra muy de acuerdo con el estilo de liderazgo transformacional que se emplea dentro de la institución donde laboran, mientras que el 31.91% se encuentran de acuerdo con el estilo de liderazgo transformacional aplicado en su centro de trabajo.



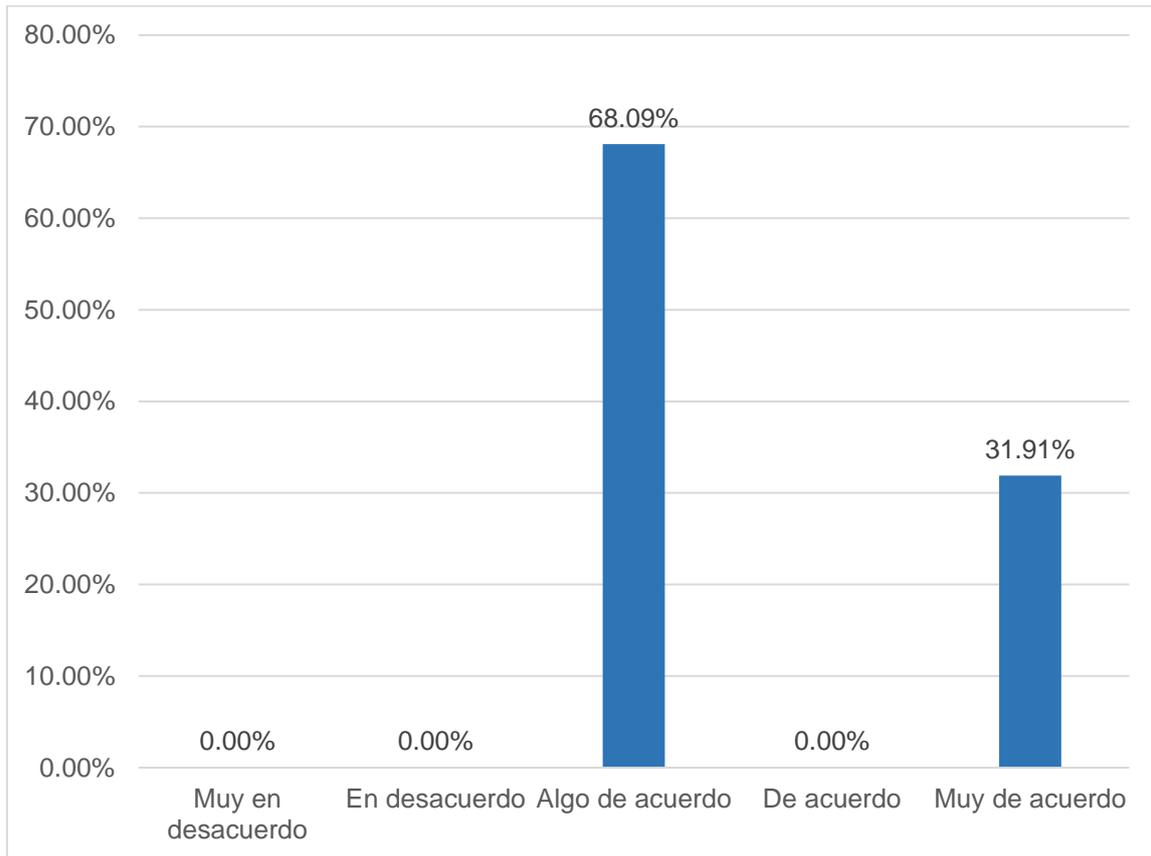
*Figura n°. 04. Liderazgo Transaccional.*

Según la Figura n°. 04 el 65.96% de los colaboradores nombrados de la Municipalidad Provincial de Chota se encuentra de acuerdo con el estilo de liderazgo transaccional que se emplea en la institución, mientras que el 34.04% se encuentran muy de acuerdo con el estilo de liderazgo transaccional aplicado.



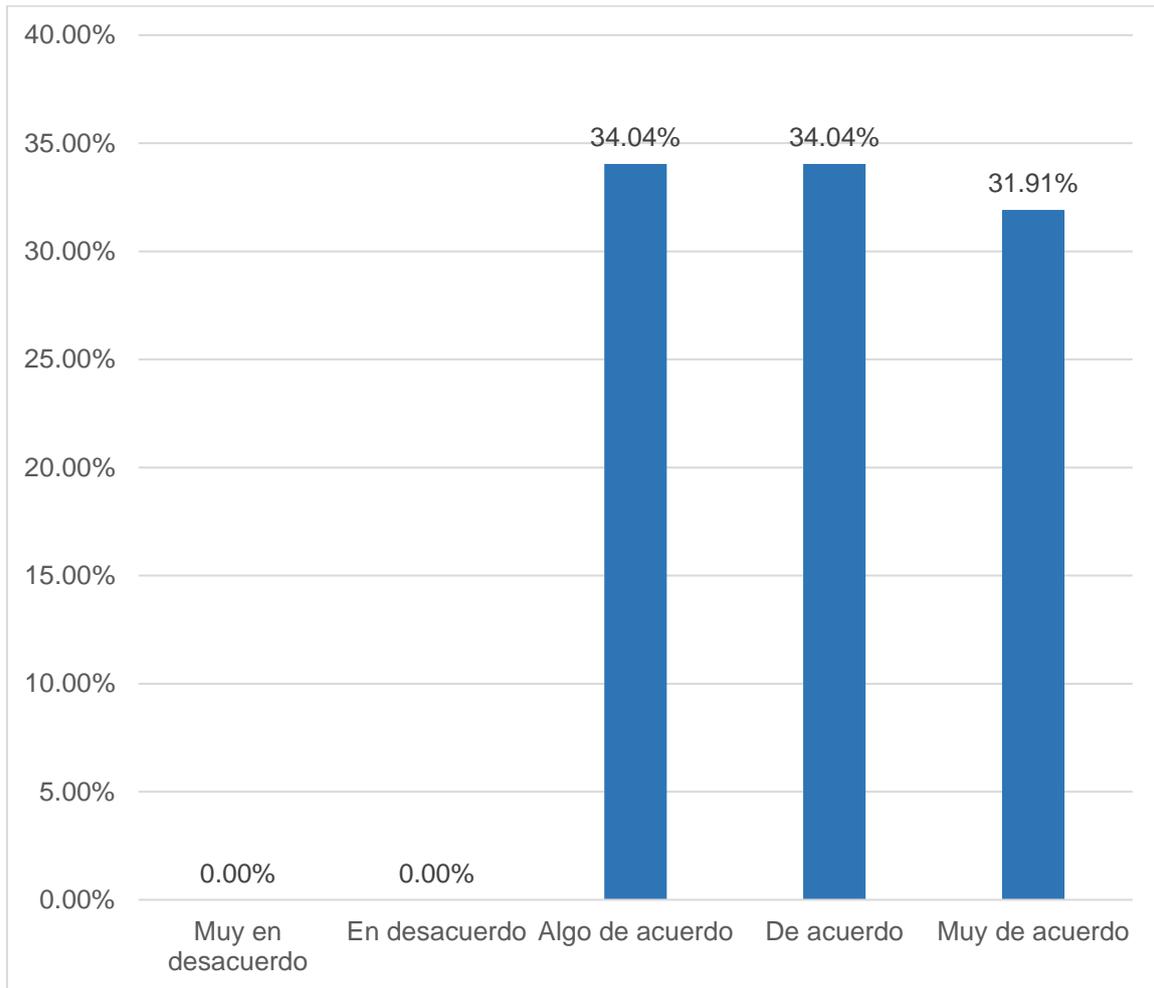
*Figura n°. 05. Nivel de Motivación Laboral.*

Según la Figura n°. 05 el 51.06% de los colaboradores nombrados de la Municipalidad Provincial de Chota poseen un nivel algo de acuerdo en relación a los niveles de motivación que existe en la institución, el 31.91% se encuentran muy de acuerdo mientras que el 17.02% se encuentra de acuerdo con el nivel de motivación aplicado.



*Figura n°. 06. Motivación Laboral Extrínseca.*

Según la Figura n°. 06 el 68.09% de los colaboradores nombrados de la Municipalidad Provincial de Chota se encuentra algo de acuerdo con el nivel de motivación extrínseca que se emplea en la institución, mientras que el 31.91% se encuentran muy de acuerdo con el nivel de motivación aplicado.



*Figura 07. Motivación Laboral Intrínseca.*

Según la Figura n°. 07 el 34.04% de los colaboradores nombrados de la Municipalidad Provincial de Chota se encuentra algo de acuerdo y de acuerdo con los niveles de motivación intrínseca que se emplea en la institución, mientras que el 31.91% se encuentran muy de acuerdo con el nivel de motivación aplicado.

*Tabla n°.07. Correlación entre el liderazgo transformacional con el nivel de motivación laboral.*

		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.916	.019	-21.899	,000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.887	.031	-18.380	,000 <sup>c</sup>
N de casos válidos		94			

Nota: Aplicación de instrumento de investigación procesados con el programa SPSS v. 25.

Según la tabla n°.07 la correlación que existe entre el estilo de liderazgo transformacional con el nivel de motivación laboral es inversa pero significativa, a medida que el liderazgo transformacional es mayor la motivación laboral disminuye, cuando se trata de implementar el estilo de liderazgo transformacional las personas se sienten menos motivadas.

*Tabla n°.08. Prueba de Chi-cuadrado entre el liderazgo transformacional con el nivel de motivación laboral.*

	Valor	GI	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	94,000a	2	.000
Razón de verosimilitud	117.731	2	.000
Asociación lineal por lineal	78.031	1	.000
N de casos válidos		94	

Nota: Aplicación de instrumento de investigación procesados con el programa SPSS v. 25.

Según la tabla n°.08 el resultado encontrado es significativo, a su vez se afirma que la hipótesis de investigación específica no es cierta, debido a que el liderazgo transformacional y la motivación laboral están correlacionadas de manera indirecta.

*Tabla n°.09. Correlación entre el liderazgo transaccional con el nivel de motivación laboral.*

		Valor	Error estandarizado asintóticoa	T aproximadab	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0.000	.094	0.000	1,000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0.000	.116	0.000	1,000 <sup>c</sup>
N de casos válidos		94			

Nota: Aplicación de instrumento de investigación procesados con el programa SPSS v. 25.

Según la tabla n°.09 no existe una correlación positiva ni negativa, por ende, no se encuentran relacionadas.

*Tabla n°.10. Prueba de Chi-cuadrado entre el liderazgo transaccional con el nivel de motivación laboral.*

	Valor	GI	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	46,495 <sup>a</sup>	4	.000
Razón de verosimilitud	59.462	4	.000
Asociación lineal por lineal	0.000	1	1.000
N de casos válidos		94	

Nota: Aplicación de instrumento de investigación procesados con el programa SPSS v. 25.

Según la tabla n°.10 el resultado que arroja el test de Chi-cuadrado entre el liderazgo transformacional con el nivel de motivación laboral se observa que el P-value = 0.000 y siendo menor que 0.05, se afirma que la relación es significativa, la prueba de hipótesis específica no es cierta porque no existe una relación directa.

## CAPÍTULO IV. DISCUSION Y CONCLUSIONES

### 4.1. Discusión

En la presente investigación se identificó la relación de dos variables en estudio Estilos de Liderazgo y el Nivel de Motivación Laboral, estas presentan una relación inversa (indirecta) entre media y considerable, según Hernández (2014), lo que significa que el nivel de correlación que existe entre ambas variables es inversa, lo cual permite afirmar que cuando una de ellas varía en una dirección, la otra variable varía en dirección opuesta, en la prueba de Chi-cuadrado se obtuvo un P- value de 0.000, con lo cual la hipótesis de investigación no es cierta.

Para darle mayor realce a nuestra investigación, contrastamos nuestros resultados con Reto (2013), el cual menciona dentro de sus conclusiones que, el liderazgo aplicado afecta de manera negativa en las labores a realizar, se le caracterizó como ineficaz al momento de no mostrar interés alguno con respecto a las condiciones personales y emocionales del trabajador, también menciona que no era ni eficaz ni ineficaz al momento de infundir la iniciativa y participación cuando realizan sus labores respectivas, al igual de influir la capacidad de generar ambientes motivadores y un nivel de liderazgo medio ejercido por el jefe del área. Así mismo, Castillo – Cabrera, (2012), concluye que la motivación se refiere al empuje para lograr un objetivo, se debe considerar a los trabajadores como el activo más importante dentro de la institución, que ve tanto las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; un líder no necesariamente son personas que obtienen puestos altos, muchas veces éstos líderes no saben cómo manejar a sus subordinados, por otro lado, se encuentran las personas que trabajan dentro de la organización que tienen diferentes puestos con características de un líder transformacional.

A partir de los resultados obtenidos de los colaboradores nombrados en la Municipalidad se tiene que en un 65.96% estuvieron de acuerdo con los estilos de liderazgo que se emplean en la institución mientras que el 34.04% se encuentran muy de acuerdo con los estilos de liderazgo aplicados. Por otro lado, dentro de los resultados se encuentra que la variable Nivel de Motivación Laboral los colaboradores nombrados en un 51.06% se encuentran algo de acuerdo con el nivel de motivación que existe en la institución, el 31.91% se encuentran muy de acuerdo mientras que el 17.02% se encuentran de acuerdo con el nivel de motivación aplicada.

La relación de las dimensiones en estudio Liderazgo transformacional y Liderazgo Transaccional de la variable Estilos de Liderazgo, según los resultados obtenidos el estilo de liderazgo predominante es el transformacional en el cual un 68.09% de los colaboradores nombrados de la Municipalidad Provincial de Chota se encuentran muy de acuerdo con el estilo de liderazgo empleado, mientras que el 31.91% se encuentran de acuerdo con el estilo de liderazgo aplicado, debido a que los colaboradores se sienten a gusto trabajando con el jefe líder, con su trato y capacidad de comunicación ya que se relaciona con el logro de la organización, compromiso, satisfacción y confianza por parte de los empleados.

Con el estilo de liderazgo transaccional se obtiene en los resultados que el 65.96% de los colaboradores nombrados de la Municipalidad Provincial de Chota se encuentran de acuerdo con el estilo de liderazgo empleado, mientras que el 34.04% se encuentran muy de acuerdo con el estilo de liderazgo transaccional aplicado, ya que los colaboradores realizan sus labores anteponiendo sus intereses personales a los laborales, reciben reconocimiento por las tareas que realizan, los logros que alcanzan y les agrada trabajar individualmente y no en equipo.

En tal sentido, de acuerdo a los antecedentes contrastamos nuestros resultados con, Villalón Camus 2014, quien menciona dentro de sus conclusiones, que el modelo predominante presente en el cuerpo directivo y la organización es de tipo transaccional, existen elementos germinales que avizoran la emergencia de esquemas de carácter transformacionales.

Bastará que el equipo directivo se alinee internamente y se apoye en aquellos trabajadores que tienen un liderazgo e influencia entre sus pares; además que se creen momentos de reflexión donde cada actor del establecimiento municipal pueda tener tiempo de compartir y conocer a sus pares. Lo cual fomentará un clima de confianza y pertenencia.

Las dimensiones en estudio Motivación extrínseca y Motivación Intrínseca de la variable Nivel de Motivación Laboral, según los resultados obtenidos en el cual un 68.09% de los colaboradores nombrados de la Municipalidad Provincial de Chota se encuentra algo de acuerdo con el nivel de motivación extrínseca que se emplea en la institución, mientras que el 31.91% se encuentran muy de acuerdo con el nivel de motivación aplicada, porque los colaboradores están motivados a realizar sus labores para recibir recompensas por sus logros alcanzados.

Con la motivación intrínseca se obtiene en los resultados que el 34.04% de los colaboradores nombrados de la Municipalidad Provincial de Chota se encuentran algo de acuerdo y de acuerdo con el nivel de motivación intrínseca empleado en la institución, mientras que el 31.91% se encuentran muy de acuerdo con el nivel de motivación aplicada, porque los colaboradores se sienten identificados con las labores que realizan, les agrada su trabajo por ello se esmeran en hacerlo bien.

Contrastamos de acuerdo a los antecedentes con, Serrano 2016, quien señala en sus resultados obtenidos que los colaboradores poseen necesidades de orden económico y de estímulo en la institución, pues ellos no demuestran un alto nivel de motivación consustanciado con los postulados de aplicación de la misión y visión de la institución, debido a que no reciben estímulos de carácter económico ni consistencia en las metas planteadas por la institución.

La correlación entre el estilo de liderazgo transformacional con el nivel de motivación laboral es inversa pero significativa, a medida que el liderazgo transformacional es mayor o aumenta, la motivación laboral disminuye, porque el coeficiente de Pearson es de -0.916 y en la prueba de Chi- cuadrado se obtuvo un P-value de 0.000.

Relacionado a los antecedentes podemos decir que, según; Bautista 2017, los resultados obtenidos fueron que el liderazgo gerencial influye de manera positiva afectando la motivación de los servidores públicos; pero mejorando el liderazgo gerencial dirigido al personal, mejora la motivación y el desempeño de los servidores.

La correlación entre el estilo de liderazgo transaccional con el nivel de motivación laboral nos indica que no existe una correlación positiva ni negativa, no se encuentran relacionadas, porque se obtuvo un P-value de 0.000, se afirma que la relación es significativa; por lo cual la hipótesis resulta ser falsa porque no existe una relación directa, de acuerdo a los antecedentes según; Bedodo y Giglio 2006, señala en sus conclusiones los resultados obtenidos fueron que las compensaciones que tienen los trabajadores se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados para mostrar mejor desempeño.

## 4.2. Conclusiones

Se identificó la relación de dos variables en estudio Estilos de Liderazgo y el Nivel de Motivación Laboral, estas presentan una relación inversa (indirecta) entre media y considerable, según Hernández (2014), lo que significa que el nivel de correlación que existe entre ambas variables es inversa, lo cual permite afirmar que cuando una de ellas varía en una dirección, la otra variable varía en dirección opuesta, en la prueba de Chi-cuadrado se obtuvo un P- value de 0.000, con lo cual la hipótesis de investigación no es cierta.

En relación a describir los estilos de liderazgo que emplean los jefes líderes en la Municipalidad Provincial de Chota se afirma que los colaboradores nombrados en un 65.96% estuvieron de acuerdo con los estilos de liderazgo que se emplean en la institución mientras que el 34.04% se encuentran muy de acuerdo con los estilos de liderazgo aplicados.

En relación a determinar el nivel de motivación que presentan los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Chota se afirma que los colaboradores nombrados en un 51.06% se encuentran algo de acuerdo con el nivel de motivación que existe en la institución, el 31.91% se encuentran muy de acuerdo mientras que el 17.02% se encuentran de acuerdo con el nivel de motivación aplicada.

Al relacionar el liderazgo transformacional con el nivel de motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Chota, la correlación resulta ser inversa pero significativa, a medida que el liderazgo transformacional es mayor la motivación laboral disminuye, porque el coeficiente de Pearson es de -0.916 y en la prueba de Chi- cuadrado se obtuvo un P-value de 0.000.

Al relacionar el liderazgo transaccional con el nivel de motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Chota, la correlación resulta no ser positiva ni negativa, no se encuentran relacionadas, porque se obtuvo un P-value de 0.000, se afirma que la relación es significativa; por lo cual la hipótesis no es cierta porque no existe una relación directa.

## REFERENCIAS

- Alfonso, & Rivarola. (2011). *Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas*. Universidad Pontificia Católica del Perú, Perú.
- Bautista. (2017). *Liderazgo gerencial y su influencia en el nivel de motivación de los servidores públicos administrativos de la Municipalidad Provincial de Lambayeque*. Universidad Nacional de Trujillo, La Libertad.
- Bedodo, & Giglio. (2006). La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables. *Tesis para Obtener el Título de Maestría en Gestión Pública*. Universidad de Chile.
- Bustos, Figueroa, & Sanchez. (2013). *Liderazgo Empresarial. Ensayo soy competitivo*. México DF.
- Camus, V. (2014). Universidad de Chile, Chile.
- Castillo, & Cabrera. (2012). *Efectos de liderazgo y Motivación*. Universidad Nacional de Cuyo, Argentina.
- Castillo, Canto, Fernandez, d., & Barbosa. (2014, pg 176). *Revista Científica*.
- Castro, Lupan, d., M, & Castro, A. (2005, pg 76). *Estilos de liderazgo patrones estables de conductas desplegadas para líderes*.
- Celis, & Sánchez. (2012). *El liderazgo distribuido en funcionarios y trabajadores de la municipalidad de coracora*. Universidad de Ayacucho, Ayacucho.
- Chiavenato. (2017). *Inducción a la teoría general de administración*.
- Cordano, & G. (2013). *Diario Gestión*.
- Dazoulay. (2016). *La motivación a largo plazo, empieza en el proceso de selección*. Artículo.
- Godoy, & Bresó. (2013, Vol 29 pg 59). *Revista de Psicología del trabajo y las organizaciones*. Madrid - España.
- Hernández. (2013). *Liderazgo organizacional, una aproximación desde la perspectiva etológica*. Universidad El Rosario, Bogotá.
- Huete. (2016). *Cómo detectar la motivación de un candidato con una sola pregunta*. Artículo.
- Lupano, & Castro. (2005). *Teorías Implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor*.

- Lussier, & Achua. (2011). *Liderazgo es la habilidad de aplicar principales características de los líderes.*
- Newstorm. (2011). *Liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otras personas para que realicen sus actividades.*
- Reategui. (2015). La motivación del personal y su relación con la calidad de atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Lamas. *Para Obtener el grado de Maestría en Gestión Pública.* Universidad César Vallejo - Escuela de Post Grado, Tarapoto.
- Reto. (2013). *El Liderazgo y su efecto en la motivacion de los trabajadores del área de sub gerencia MYPES de la Municipalidad de Nuevo Chimbote.* Universidad César Valejo - Escuela de Post Grado, Chimbote.
- Ríos. (2015). Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas. *Título para Optener el Grado de Maestro en Gestión Pública.* Universidad César Vallejo - Escuela de Post Grado, Tarapoto.
- Robbins, & Jugde. (2013). *Comportamiento Organizacional Edición 15.* México.
- Serrano. (2016). Influencia de los factores motivaciones en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la municipalidad distrital de Carabayllo. *Tesis para Obtener el Título Profesional de Magister.* Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Torija. (2012). Tres estilos de liderazgo para tres tipos de trabajadores. Obtenido de <https://www.lincolninst.edu/sites/default/files/pubfiles/sistemas-del-impuesto-predial-full.pdf>
- Vásquez, & Vargas. (2013). *El liderazgo y la toma de decisiones en la gestión pública.* Universidad del Perú - Escuela de Graduados de la Pontificia, Perú.
- Vela. (2014). La motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Punchana . *Tesis para Obtener el Título Profesional de Magister en Gestión Pública.* Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Iquitos.

## ANEXOS

### Anexo n.º 01. Encuesta sobre estilos de liderazgo

El objetivo de este cuestionario es identificar el estilo de liderazgo y el nivel de motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Chota. La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica que será utilizada en un proceso de investigación, los datos serán manejados confidencialmente.

#### INSTRUCCIONES:

A continuación, se le presenta una serie de preguntas que deberá responder de acuerdo con su punto de vista. Lea cada ítem para efectos de comprensión y marque con una “X” en la casilla que considere conveniente.

Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ITEMS	1	2	3	4	5
1. Percibe como cualidades importantes del jefe/líder (no ser mandón, predica con el ejemplo, es comunicativo).					
2. Me siento bien a la hora de trabajar, frente al comportamiento moral que tiene el jefe/líder.					
3. La manera de comportarse del jefe/líder frente a determinadas situaciones es la adecuada.					
4. El jefe/líder comunica de manera convincente la visión de futuro.					
5. Considera que el jefe/líder genera factores motivacionales (incentivos, premios, evaluaciones de rendimiento).					
6. El jefe/líder me da la confianza y la capacidad de ciertas funciones y responsabilidades.					
7. Me brinda las herramientas para mejorar nuestras capacidades y acrecentar nuestro potencial.					
8. El jefe/líder nos acompaña de manera individualizada en determinadas situaciones laborales.					
9. El jefe/líder fomenta la capacitación individual para adaptarnos a las experiencias cambiantes del entorno.					
10. Mi labor es reconocida por el jefe líder cuando cumplo con las tareas asignadas a tiempo.					
11. Considera que las normas establecidas son cumplidas por todos los colaboradores.					
12. Considera importante las reglas establecidas por el jefe/líder.					
13. Se encuentra vigilante para actuar ante ciertas situaciones de error o fallas de los colaboradores.					
14. El jefe/líder interviene solo cuando algo ha fallado.					
15. No anticipa el jefe/líder, ni ayuda en los cambios y mejoras que se deben realizar en el área de trabajo.					
16. El jefe/líder evita tomar decisiones.					
17. El jefe/líder evita involucrarse cuando surgen temas importantes.					
18. El jefe/líder está ausente cuando se lo necesita.					

## Anexo n.º 02. Encuesta sobre motivación laboral

### INSTRUCCIONES:

A continuación, se le presenta una serie de preguntas que deberá responder de acuerdo con su punto de vista. Lea cada ítem para efectos de comprensión y marque con una “X” en la casilla que considere conveniente.

Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ITEMS	1	2	3	4	5
1. Los ingresos que percibe por su trabajo le permiten satisfacer sus necesidades personales.					
2. El salario que recibe está de acuerdo a la cantidad y calidad de trabajo que realiza.					
3. Recibe beneficio salarial adicional por trabajar horas extras.					
4. El jefe inmediato brinda el reconocimiento adecuado a las actividades realizadas.					
5. Reconocen su esfuerzo y trabajo realizado antes de tiempo.					
6. La Municipalidad donde laboro crea condiciones necesarias que brindan estabilidad laboral.					
7. En mi centro de trabajo se promueve la participación activa para la toma de decisiones.					
8. Cada vez que surgen problemas laborales recibe el apoyo del jefe para la resolución del conflicto.					
9. El trato que existe entre usted y sus compañeros es agradable, respetuoso.					
10. Existe una buena comunicación con mis compañeros de trabajo.					
11. Se siente cómodo en el espacio y ambiente de trabajo.					
12. Los equipos son los necesarios y reúne los requisitos que necesita para desempeñarse correctamente.					
13. Se siente cómodo con las horas laborales asignadas					
14. La municipalidad le brinda oportunidades para ascender.					
15. Mi vida laboral me ha permitido desarrollar mis objetivos personales.					
16. Cree usted que con su desempeño laboral pueda ascender.					
17. Adopta una actitud constructiva ante los errores y trata de aprender de ellos.					
18. Mantiene la calma en situaciones difíciles.					
19. Tiene confianza en sus propias capacidades					
20. Toma decisiones responsables sobre aspectos relacionados a su puesto.					
21. Cumple a cabalidad con los horarios establecidos de: entradas, almuerzo, salida y entrega de trabajos en fecha límite.					
22. Se siente orgulloso de pertenecer a la organización.					

**Anexo n°.03. Matriz de consistencia**

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES
<b>Estilos de liderazgo</b>	Es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. El elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante, que caracteriza al líder, (Lussier & Achua, 2011).	Transformacional	Influencia idealizada	Nivel de percepción sobre los atributos y comportamiento moral / conducta del jefe / líder inmediato.
			Motivación inspiracional	Nivel de percepción de la habilidad del líder para articular una visión convincente del futuro. Nivel de percepción de motivación por parte del líder o jefe inmediato.
			Estimulación intelectual	Nivel de percepción de delegación y empoderamiento por parte del líder.
			Consideración individualizada	Nivel de percepción de tutoría o capacitación individual por parte del líder o jefe inmediato.
		Transaccional	Recompensa contingente	Nivel de percepción del reconocimiento de los esfuerzos realizados por los subordinados o seguidores.
			Dirección por excepción - Activa	Nivel de percepción sobre establecimiento de estándares, normas y reglas.
				Nivel de percepción de supervisión para detectar acciones correctivas.

			Dirección por excepción – pasiva.	Nivel de percepción de desconocimiento de problemas.
			Laissez faire, no liderazgo – dejar de hacer	Nivel de percepción de evasión de responsabilidades.
Motivación laboral	La motivación es aquella fuerza energética que impulsa a las personas a actuar de forma determinada, su impulso está orientado hacia metas y objetivos (Mestre y Palmero, 2104, pág. 187). de mensajes entre individuos.	Motivación extrínseca		<p>Nivel de aceptación de salarios y beneficios.</p> <p>Nivel de Reconocimiento de logro.</p> <p>Grado de estabilidad laboral.</p> <p>Nivel de participación en la toma de decisiones.</p> <p>Nivel de Relaciones interpersonales</p> <p>Grado de satisfacción sobre condiciones físicas del trabajo</p>
		Motivación intrínseca		<p>Nivel de desarrollo personal</p> <p>Nivel de capacidades y habilidades personales.</p> <p>Nivel de compromiso laboral</p>

## Anexo n°.04. Validación del instrumento



### FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

#### I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Juan Carlos Llaque Quiroz
- 1.2. Especialidad: Administración y Negocios
- 1.3. Cargo actual: Docente Tiempo Parcial UPNC
- 1.4. Grado académico:
  - Licenciado en Administración de Empresas
  - MBA (Magister en Administración de Negocios)
  - Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 30 de enero de 2019

#### II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica		X				
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>6</b>			

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 82\%$

#### III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Instrumento validado de las bachilleres Erika Catherine Tafur Miranda y Laura Araceli Villar Méndez

  
.....  
Firma y sello del Experto