



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS

EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN DE LOS
COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE PACHACÁMAC.

LIMA 2018

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

CHRISTHIAN DANIEL LÓPEZ VILLAGARAY

ASESOR

ING. WILBER HUGO FLORES VILCA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN PÚBLICA**

LIMA, PERÚ, ABRIL DE 2019

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis padres, a mis hermanos, amigos y docentes, por su apoyo y motivación incondicional.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por estar conmigo en cada paso que doy, a mis padres Clotilde y Marcial, a mi hermana Ivonne, a mis docente de carrera, a la Municipalidad Distrital de Pachacámac y a mis amigos Sergio, Tatiana y Aburto, todos ellos que forman parte en esta trayectoria de aprendizaje, conocimientos, momentos agradables y por permitirme aprender más de la vida a su lado.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Realidad problemática	13
1.2 Justificación e importancia de la investigación	16
1.3 Objetivos de la investigación: general y específicos	18
1.4 Limitaciones de la Investigación	18

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de estudios.....	21
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.....	27
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada.....	68

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación	71
3.2 Población y muestra	71
3.3 Hipótesis	75
3.4 Variables - Operacionalización	75
3.5 Métodos y técnicas de investigación	78
3.6 Análisis estadístico e interpretación de los datos	80

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Análisis de fiabilidad de las variables	82
4.2 Resultados descriptivos de la variable liderazgo	84
4.3 Resultados descriptivos de la variable motivación.....	89

4.4 Contratación de hipótesis.....	94
------------------------------------	----

CAPÍTULO V DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusiones	102
-----------------------	-----

5.2 Conclusiones	103
------------------------	-----

5.3 Recomendaciones	104
---------------------------	-----

REFERENCIAS

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

- Tabla 1 Estilos de liderazgo basado en las actitudes
- Tabla 2 Población de estudio
- Tabla 3 Muestreo estratificado aleatorio simple
- Tabla 4 Operacionalización de la variable liderazgo
- Tabla 5 Operacionalización de la variable motivación
- Tabla 6 Validación del instrumento de recolección de datos
- Tabla 7 Alfa de Cronbach de la variable liderazgo
- Tabla 7 Alfa de Cronbach de la variable motivación
- Tabla 9 Estadística del total de elementos
- Tabla 10 Distribución de frecuencia y porcentaje según liderazgo
- Tabla 11 Distribución de frecuencia y porcentaje según la dimensión del liderazgo en equipo
- Tabla 12 Distribución de frecuencia y porcentaje según liderazgo carismático
- Tabla 13 Distribución de frecuencia y porcentaje según liderazgo transformacional
- Tabla 14 Distribución de frecuencia y porcentaje según liderazgo estratégico
- Tabla 15 Distribución de frecuencia y porcentaje según motivación de los colaboradores
- Tabla 16 Distribución de frecuencia y porcentaje según motivación de satisfacción de necesidades
- Tabla 17 Distribución de frecuencia y porcentaje según nivel de motivación intrínseca
- Tabla 18 Distribución de frecuencia y porcentaje según nivel de motivación extrínseca
- Tabla 19 Distribución de frecuencia y porcentaje según nivel de necesidades básicas
- Tabla 20 Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov
- Tabla 21 Correlación entre el liderazgo y la motivación de los colaboradores
- Tabla 22 Correlación entre el liderazgo en equipos y la motivación
- Tabla 23 Correlación entre el liderazgo carismático y la motivación
- Tabla 24 Correlación entre el liderazgo transformacional y la motivación
- Tabla 25 Correlación entre el liderazgo estratégico y motivación

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Tipos de habilidades directivas
- Figura 2 Competencias durables del administrador
- Figura 3 El flujo de influencia con tres estilos de liderazgo
- Figura 4 Rasgos de los líderes efectivos
- Figura 5 Liderazgo transformacional
- Figura 6 La jerarquía de las necesidades
- Figura 7 Necesidades fisiológicas
- Figura 8 Necesidad de seguridad
- Figura 9 Necesidad de pertenencia o social
- Figura 10 Enriquecimiento vertical y horizontal del puesto
- Figura 11 Motivación extrínseca – insatisfacción y no insatisfacción
- Figura 12 Proceso cíclico de la motivación laboral
- Figura 13 Fórmula probabilística de la muestra
- Figura 14 Distribución porcentual de la variable liderazgo
- Figura 15 Distribución porcentual de la dimensión personalidad del líder
- Figura 16 Distribución porcentual de la dimensión líder carismático
- Figura 17 Distribución porcentual de la dimensión líder transformacional
- Figura 18 Distribución porcentual de la dimensión líder estratégico
- Figura 19 Distribución porcentual de la variable motivación
- Figura 20 Distribución porcentual de la dimensión satisfacción de necesidades
- Figura 21 Distribución porcentual de la dimensión motivación intrínseca
- Figura 22 Distribución porcentual de la dimensión motivación extrínseca
- Figura 23 Distribución porcentual de la dimensión necesidades básicas

EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE PACHACÁMAC. LIMA 2018

CHRISTHIAN DANIEL LÓPEZ VILLAGARAY

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

El propósito del estudio fue básicamente en determinar la relación que existe entre el liderazgo y la motivación de los trabajadores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018; el problema central es la deficiencia del liderazgo aplicado por los jefes inmediatos hacia los empleados, lo que se ve reflejado en la baja motivación de los colaboradores; la investigación se justifica porque permite relacionar ambas variables de estudio. De tal manera, los colaboradores tendrán mayor compromiso organizacional a través de la motivación. La metodología utilizada en la investigación fue diseño no experimental de corte transeccional, tipo descriptivo-correlacional, método cuantitativo, la población fueron todos los trabajadores de la Municipalidad de Pachacámac comprendidos en 500 colaboradores, la muestra fue probabilística aleatoria simple de 174 colaboradores, se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. El instrumento de recolección de datos ha sido validado por el juicio de expertos, los datos son fiables alcanzando un alfa de Cronbach de 0,782 lo que demuestra una alta confiabilidad de la información, los resultados obtenidos se analizó con la estadística descriptiva y la estadística inferencial. La conclusión de la investigación fue: se determinó la relación que existe entre el liderazgo y la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018, los resultados demuestran el grado de asociación entre las variables de estudio, y se utilizó el estadístico Rho de Spearman para medir las correlaciones existentes entre ellas.

Palabras clave: liderazgo, motivación, comportamiento organizacional.

THE LEADERSHIP AND ITS RELATIONSHIP WITH THE MOTIVATION OF THE COLLABORATORS OF THE MUNICIPALITY OF PACHACAMAC. LIMA 2018

CHRISTHIAN DANIEL LÓPEZ VILLAGARAY

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The purpose of the study was basically to determine the relationship between leadership and motivation of the workers of the Municipality of Pachacámac Lima 2018; the central problem is the deficiency of the leadership applied by the immediate bosses towards the employees, which is reflected in the low motivation of the collaborators; The research is justified because it allows to relate both study variables. In this way, employees will have greater organizational commitment through motivation. The methodology used in the research was a non-experimental design of a transectional cut, descriptive-correlational type, quantitative method, the population was all workers of the Municipality of Pachacámac comprised of 500 employees, the sample was simple random probabilistic of 174 collaborators, it was used The technique of the survey and the instrument was the questionnaire. The data collection instrument has been validated by expert judgment, the data is reliable reaching a Cronbach's alpha of 0.782 which demonstrates a high reliability of the information, the results obtained were analyzed with descriptive statistics and inferential statistics. The conclusion of the research was: the relationship between leadership and motivation of the employees of the Municipality of Pachacámac Lima 2018 was determined, the results demonstrate the degree of association between the study variables, and the Rho statistic of Spearman to measure the correlations between them.

Keywords: leadership, motivation, organizational behavior.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio titulado “El liderazgo y su relación con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018”, el problema central de la investigación, básicamente se refiere a la deficiencia de liderazgo, la cual conlleva a una baja calidad de servicio y poco interés de cumplimientos de los procesos diarios de los colaboradores, el estilo de liderazgo aplicado actualmente no es el mejor, y se ve reflejado en la desmotivación de los empleados e insatisfacción del trabajo en general, la carga laboral y la falta de habilidades directivas por parte de los jefes, esto ha causado bajo rendimiento, estrés y una situación desalentadora a los colaboradores, afectando directamente el cumplimiento de metas establecidas por la entidad.

Ante esta situación, la presente investigación se realizó con el objetivo de determinar la relación que existe entre el liderazgo y la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018; es muy importante entender, que aplicar un estilo de liderazgo eficiente basado en teorías, repercute y mejora la motivación de los empleados, por esta razón, se suma la importancia de la realización del estudio, lo cual se justifica por los cambios y mejoras del compromiso organizacional a través de la motivación de los colaboradores. El estudio realizado determinó como hipótesis general el liderazgo organizacional se relaciona significativamente con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.

La investigación está orientada a todas las personas interesadas en aplicar un estilo de liderazgo eficiente y lograr la motivación esperada que ayuden al cumplimiento de objetivos y metas basados en la visión de la institución, en ese orden de ideas, el presente estudio se encuentra estructurado en cinco capítulos para una mejor comprensión del investigador.

El capítulo I: Problema de investigación, se redacta la realidad problemática, iniciando de lo general a lo específico, se realiza las preguntas generales y específicas, objetivos y la justificación o el paraqué se realizó el estudio o la investigación, desde un enfoque teórico, práctico y metodológico.

El capítulo II: Marco teórico, contiene las investigaciones realizadas por otros autores con relación a nuestras variables de estudio denominada antecedentes de la investigación a nivel internacional y nacional; asimismo, se revisó la literatura existente y se definió nuestras variables liderazgo organizacional y motivación laboral, así como también de sus dimensiones de cada variable, este apartado se le denominó desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.

El capítulo III: Marco metodológico, ilustra acerca de la metodología utilizada correspondiente al estudio realizado, se define la hipótesis general y específica, operacionalización de ambas variables de estudio, tipo, diseño y método de investigación, así pues, se definió la población y muestra; por otro lado, se identificó la técnica e instrumentos utilizados para la recolección de datos y por último, se definió los procedimientos estadísticos que fueron utilizados en la investigación.

El capítulo IV: Análisis e interpretación de los resultados, se enfoca en la fiabilidad de los datos por medio del alfa de Cronbach, el análisis estadístico descriptivo por variables y dimensiones, el análisis estadístico inferencial, donde se realizó la prueba de normalidad de los datos, además de la contrastación de las hipótesis para determinar el grado de asociación entre variables.

El capítulo V: Conclusiones y recomendaciones, se centra en los resultados del estudio y dan respuesta a los objetivos de la investigación, se realiza las recomendaciones por parte del autor en relación a cada conclusión.

Finalmente, se realiza un listado de las referencias bibliográficas utilizadas en el estudio como libros, tesis, revistas científicas entre otros; también, se adjunta los anexos, como la matriz de consistencia, matriz de operacionalización, cuestionario, índice de similitud de anti plagio y otros.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Realidad problemática

La globalización mundial y los cambios tecnológicos obligan a las organizaciones internacionales a ser cada vez más veloces y competitivos, a través del conocimiento y la capacitación de los altos líderes que ejercen una gran responsabilidad, lo descrito no sería posible con uno de los recursos más importantes en las compañías que son las personas, los líderes de hoy deben tener una actitud positiva y que se adapte a los grandes cambios, además, desarrollar habilidades directivas para mantener a su equipo de trabajo motivados, satisfacción en el trabajo, compromiso, desempeño eficiente, entre otros.

Desde este enfoque, Pertúz (2018) publicó en la Revista de estudios Interdisciplinarios en Ciencia Sociales “Los complejos desafíos mundiales en las organizaciones reclaman la participación de numerosos actores que aporten nuevas perspectivas y enfoques, donde se establezcan niveles para poder alcanzar el desarrollo humano sustentable” (p. 378). Por este motivo, los altos funcionarios o directivos de diferentes empresas y corporaciones están comprometidos en las bases culturales del conocimiento de los líderes que coadyuven a la solución de los problemas empresariales y a la vez la satisfacción de las necesidades de los recursos humanos a quién dirigen, para mantener la motivación y desempeño eficiente en sus labores empresariales que garanticen los resultados esperados por las compañías.

En América latina, es de suma importancia estudiar el liderazgo, dado que la evidencia internacional demuestra que el liderazgo impacta de manera significativa en los resultados y los procesos por medio de las personas, así también, los estilos de liderazgo es un patrón de conducta de un líder y son clave en la participación de los trabajadores y logro de los resultados empresariales (Pedraja y Riquelme, 2017). Por otro lado, según Lewin citado por Chiavenato (2014) sostiene “Toda necesidad crea un estado de tensión en la persona, una predisposición a la acción. Cuando encuentra un objeto accesible, éste adquiere un valor positivo y se activa un vector que dirige el movimiento hacia el objeto” (p. 86). En consecuencia, la teoría de Lewin es el seguimiento de la teoría de las relaciones humanas iniciada por Elton Mayo en su experimento en la planta de Hawthorne de la empresa Western Electric Company situado en Chicago - 1927.

Los países de América del Sur, utilizan su mejor estilo de liderazgo para intentar persuadir a sus seguidores, implementado los estudios psicológicos y sociales de las personas en las compañías para lograr compromisos organizacionales, rendimiento, satisfacción del trabajo y satisfacción de sus necesidades propias de sus colaboradores. La teoría del comportamiento en la administración podría ser la más conveniente para resolver los problemas coexistentes en las empresas e instituciones del estado, de esta manera el eficiente trabajo de un líder podría mantener al equipo idóneo, comunicativo, satisfecho, motivados que cumplan metas y obtener el éxito deseado.

El Perú no es ajeno a los problemas existentes en la forma de aplicar un liderazgo eficiente, la que nos conduce a definir la personalidad del líder y el tipo de liderazgo aplicable como el carismático, transformacional y estratégico, con la finalidad de mantener la satisfacción de necesidades, la que sostiene la teoría de la motivación o la jerarquía de las necesidades de Maslow, así como también, la teoría de los dos factores de Herzberg que representan la motivación extrínseca y la motivación intrínseca de las personas, además, la teoría de las necesidades de McClelland que básicamente se enfoca en tres impulsores de necesidades de poder, afiliación y logro (Chiavenato, 2016). Todo ello, es de suma importancia de conocimiento del líder y la aplicabilidad en las compañías, desafortunadamente, la escasa capacitación de nuestros líderes demuestran una actitud negativa, con pocas habilidades directivas, aplicando sanciones de manera drásticas que inciden en la motivación de los colaboradores.

La Municipalidad de Pachacámac es una institución del estado y participa como gobierno local, la cual existen alrededor de 500 trabajadores divididos en diferentes áreas, el problema central se basan en la deficiencia de liderazgo aplicado por los jefes inmediatos, no se persuade a los trabajadores, carencia de habilidades directivas, exceso de sanciones, exceso de carga de trabajo, oficinas no adecuadas, y la poca capacitación de los directivos.

Esto conlleva a la baja calidad de servicio, poco interés de los procesos diarios de los colaboradores, deficiente atención del contribuyente, altos índices de

corrupción de funcionarios, limitado proceso de selección de personal adecuado para las áreas funcionales de la entidad.

Los efectos que ocasionaron el problema fue que los colaboradores no cumplen las metas de las áreas porque no tienen motivación para realizarlo, la comunicación deficiente entre los colaboradores, es decir, el trabajo es individualista y no en equipo, estrés, bajo rendimiento del personal porque no se incentiva y existe mucha presión de los jefes, desmotivación desmedida los trabajadores públicos son afectados por las remuneraciones y la desestabilidad laboral y emocional de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac.

Si la Municipalidad no toma acciones inmediatas en resolver el problema existente actualmente, se podría ver afectada las personas con mucho estrés y cólera, desquitándose en el peor de los casos con los usuarios del distrito, complicando de manera general a la institución, el exceso de trabajo y la poca motivación existente garantizarían que no existe compromiso o el poco compromiso por parte de los trabajadores con la institución, síntomas de conflicto entre ellos (colaboradores) y carencia de comunicación de los equipos que perjudican el desempeño eficiente e incumplimientos de los objetivos y metas institucionales.

Por lo tanto, la presente investigación busca remediar el problema existente, a través del conocimiento y aplicabilidad del estilo de liderazgo carismático y liderazgo transformacional con personalidad de líder, que garantice el trabajo en equipo, satisfacción del trabajo, mejorar el rendimiento, trabajadores motivados con incentivos o bonos por cumplimiento, en general aplicar un estilo de liderazgo eficiente que garantice la motivación de los colaboradores e incrementar el compromiso con la Municipalidad de Pachacámac, en ese orden de ideas, planteamos nuestra pregunta de investigación.

1.1.1 Problema general

¿De qué manera el liderazgo se relaciona con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018?

1.1.2 Problemas específicos

- ¿De qué manera el liderazgo en equipos se relaciona con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018?
- ¿En qué medida el liderazgo carismático se relaciona con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018?
- ¿Cómo el liderazgo transformacional se relaciona con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018?
- ¿De qué manera el liderazgo estratégico se relaciona con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018?

1.2 Justificación e importancia de la investigación

Bernal (2016) afirma: “Toda investigación está orientada al conocimiento o a la solución del algún problema; por consiguiente, es necesario justificar, o exponer los motivos que merecen la investigación” (p. 138).

En efecto, los estudios o investigaciones deben ser justificadas de manera que, se sustente el “para que” se realiza la investigación, según Bernal (2016) explica que existe tres tipos de justificación a seguir, la justificación teórica, justificación práctica y justificación metodológica. A continuación realizaremos la justificación de nuestro estudio.

1.2.1 Justificación teórica

La presente investigación se justifica de manera teórica porque coadyuva y aporta a las bases teóricas, de forma específica la teoría de las motivaciones de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg (motivación extrínseca y motivación intrínseca).

Asimismo, la investigación brinda soporte al marco teórico de las correlaciones existentes entre las variables de liderazgo organizacional y la variable motivación laboral que servirán para otras investigaciones futuras que involucren nuestras variables de estudio.

1.2.2 Justificación práctica

El presente estudio se justifica de manera práctica porque ayudará a la Municipalidad de Pachacámac en aplicar un liderazgo eficiente para mantener a los colaboradores motivados, satisfechos, comprometidos organizacionalmente, con ello, su desempeño será eficiente, aportará a sus labores mayor productividad, mejor desempeño, reflejando un ambiente agradable y trabajo en equipo. De tal manera, minimizará las cargas de trabajo, gestionará las tareas administrativas eficientemente, reducirá los índices de burocracia en la entidad y tendrá una adecuada motivación dentro del área de trabajo.

Por otro lado, los usuarios serán beneficiados al encontrar soluciones inmediatas y carismáticas de parte de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac, buen trato, alegre y cordial que carecen nuestras instituciones públicas en general.

1.2.3 Justificación metodológica

El presente estudio realizado es justificable metodológicamente porque se diseñó un nuevo instrumento de recolección de datos para la recolección de la información de las variables liderazgo y motivación, donde otras investigaciones similares podrán utilizar dicho instrumento. Se elaboró un instrumento que consta de

24 ítems para la variable liderazgo y 24 ítems para la variable motivación, los cuales fueron validados por criterios de validez de contenido, criterio de expertos, así como de confiabilidad.

Asimismo, el instrumento tiene validez de tres expertos que garantizan la aplicabilidad en otras investigaciones que se pueden realizar en el futuro.

1.3 Objetivos de la investigación: general y específicos

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo y la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación entre el liderazgo de equipos y la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.
- Determinar la relación entre el líder carismático y la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.
- Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.
- Determinar la relación entre el liderazgo estratégico y la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.

1.4 Limitaciones de la Investigación

Esta investigación está limitada de acuerdo a lo siguiente: la institución sujeta a investigación dispuso se brinde la documentación requerida por el investigador facilitando la información y la aplicación de los instrumentos, en ese sentido no se tuvo ninguna limitación al respecto.

1.4.1 Limitaciones bibliográficas

Con respecto a la bibliografía no se encontró limitaciones al respecto, los trabajos de investigación realizadas con anterioridad correlacionan las variables liderazgo y motivación.

1.4.2 Limitación teórica

La limitación sobre los antecedentes de investigación relacionadas a las variables liderazgo y motivación, el enfoque, diseño y tipo de investigación encontrada en los repositorios de las universidades alojan información más desde un enfoque psicológico que administrativo por lo que fue limitante la comprensión de la investigación realizada por los autores.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de estudios

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Ascencio (2019) en su tesis “Análisis de la comunicación organizacional y su relación con el Liderazgo Transformacional dentro de Empresas Guayaquileñas”, presentada para obtener el título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación Social, de la facultad de Comunicación Social, Carrera de Comunicación Social de la Universidad de Guayaquil – Ecuador. El objetivo que planteó la autora de la investigación fue determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y el liderazgo transformacional de las empresas Guayaquileñas WQ Radio y Radio Sucre, además, como objetivo específico determinar la incidencia que tiene la presencia del líder en la organización; el diseño del estudio realizado fue no experimental transversal, tipo de investigación descriptiva, explicativa, bibliográfica y cualitativa, asimismo, se utilizó el método de investigación deductivo e inductivo, hipotético deductivo y analítico, la población fue todos los trabajadores de WQ Radio y Radio Sucre, empresas ubicadas dentro del cantón Guayaquil, la muestra fue no probabilística en WQ Radio se encuestaron 11 trabajadores, en Radio Sucre se encuestaron a 26 trabajadores que son parte de Cadenar Satélite, las técnicas e instrumento utilizados en el estudio fueron la encuesta y la entrevista. Las conclusiones de la investigación reflejan el resultado de las encuestas y se recopiló que un 27% de los colaboradores de las empresas Radiales WQ Radio y Radio Sucre establecieron que la importancia que debe tener un liderazgo es óptima mientras que el 73% consideraron que es pésima.

Cáceres (2018) en su tesis “Efecto del estilo de liderazgo del director en la Motivación laboral de los docentes de las unidades educativas secundarias del Distrito 2 Centro, de la ciudad de La Paz - Bolivia”, presentada para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés. El objetivo de la investigación realizada está basada en determinar el efecto del estilo de liderazgo del director en la motivación laboral de los docentes de las unidades educativas secundarias del distrito 2 Centro, de la ciudad de La Paz, la metodología utilizada en esta investigación fue método deductivo, tipo de

investigación explicativo, la población estuvo conformada por los directores y docentes de las unidades educativas (fiscales, privadas y de convenio) del nivel secundario del distrito 2 Centro de la ciudad de La Paz, comprendidas en 122 unidades educativas, la muestra fue no probabilística de sujetos voluntarios, es decir de 10 directores y 196 docentes con un total de 206 encuestados, las técnicas utilizadas fueron la encuesta y la investigación bibliográficas, los instrumentos de recolección de datos fueron la escala de liderazgo directivo, test de liderazgo dirigido a directores y escala de motivación laboral, las conclusiones halladas fue que existe un alto grado de asociación entre el estilo de liderazgo de los directores y la motivación de los docentes, con una correlación de 0,85, lo que implica que el estilo de liderazgo del director es determinante en un 85% en la motivación laboral de los docentes a su cargo.

Morán y Reynoso (2016) en su tesis “Liderazgo Transformacional en el desarrollo organizacional de la Compañía Envasadora Ecuatoriana S.A. INGRAFEN”, de la ciudad de Guayaquil – Ecuador, estudio presentada para obtener el título de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil. El estudio realizado por las autoras plantearon como objetivo general diseñar una propuesta de intervención administrativa para potenciar el desarrollo de competencias organizacionales; la metodología que se utilizó fue método descriptivo y analítico, tipo de investigación analítico y descriptivo, la población está representada por el total de trabajadores de la Compañía Envasadora Ecuatoriana S.A., representada por 55 trabajadores, la muestra fue probabilística y está comprendida por 48 trabajadores de la misma compañía, las técnicas utilizadas fueron la observación y la encuesta, los instrumentos de recolección de datos fueron la guía de observación, el cuestionario y la entrevista; las conclusiones de la investigación realizada fueron que se detectó un clima laboral deficiente, que ocasiona un conflicto notorio en los equipos de trabajo donde la responsabilidad se traslada a distintas áreas, causando controversia entre autoridades, además, se identificó que el liderazgo aplicado a la compañía está basado en un esquema de órdenes y lineamientos que tiene que seguir el personal para con los clientes internos y externos generando una cultura organizacional poco viable, y creándose episodios de mal manejo de los recursos.

Avenecer (2015) en su tesis “Liderazgo y Motivación, Estudio realizado con los supervisores y vendedores rutereros de distribuidora mariposa C.B.C. de la ciudad de Quetzaltenango, zona 8 – Guatemala”, investigación realizada para optar el título de Licenciada en Psicóloga Industrial / Organizacional, Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar. El objetivo que plantea el autor fue determinar la influencia del liderazgo de los supervisores en la motivación de los vendedores rutereros de Distribuidora Mariposa C.B.C., la metodología desarrollada en el estudio fue de tipo descriptivo, método estadístico fue de significación y fiabilidad de proporciones, la población de estudio la componen 47 vendedores y 8 supervisores que conforman el 100 por ciento de la totalidad del universo, es decir, los trabajadores de la empresa en estudio, la muestra fue la misma población de 47 vendedores y 8 supervisores de la compañía, técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos el cuestionario con preguntas ordenadas de manera coherente y sencillas, se ejecutaron dos cuestionarios, uno dirigido a los vendedores y el otro a los supervisores; las conclusiones del estudio se basaron en que se determinó la influencia de liderazgo que tienen los supervisores en los subordinados es positiva, puesto que ellos realizan sus labores de forma efectiva y con un alto grado de excelencia y la influencia del liderazgo de los supervisores propicia una motivación que facilita en los vendedores un desempeño efectivo.

Villalón (2014) en su tesis “El Liderazgo Transformacional como agente motivador en un establecimiento Municipal” de la ciudad de Santiago de Chile, el estudio fue presentado para optar el título de Magister en Educación con mención en currículo y comunidad educativa, del departamento de Educación, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. El objetivo del estudio se basó en conocer las prácticas del liderazgo transformacional como agente motivador en los directivos de un colegio Municipal, la metodología utilizada fue tipo cualitativo de carácter exploratorio – descriptivo, se realizó una muestra de profesores y directivos, que no pretende ser exhaustiva, sino más bien representar los discursos en torno al Liderazgo de los actores involucrados, la unidad de estudio fueron las dimensiones del liderazgo presentes en los discursos de los docentes, las técnicas e instrumentos fueron que se realizó dos focus group con pauta semi-estructurada; la conclusión del estudio realizado fue que se ha podido conocer la vivencia de profesores y docentes en torno al proyecto educativo del colegio Simón Bolívar, el tipo de liderazgo

predominante, y las distintas dimensiones presentes en el discurso de los actores, asimismo, la infraestructura, los continuos y recientes cambios han atentado a una cultura organizacional estable como parte de un liderazgo transformacional.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Rodríguez (2018) en su tesis “Motivación del personal y el liderazgo del área de administración del módulo básico del Poder Judicial de Nuevo Chimbote – 2018”, del departamento de Ancash – Perú, el estudio fue presentado para obtener el título profesional de Licenciado en Administración, de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales de la universidad Cesar Vallejo. El objetivo de la investigación se basó en determinar la relación entre motivación del personal y el liderazgo del área de administración del módulo básico del poder judicial de Nuevo Chimbote – 2018, la metodología utilizada por el autor fue diseño no experimental transversal correlacional para medir el grado de asociación entre las variables, enfoque cuantitativo, la población estuvo compuesta por 61 trabajadores en el módulo básico del Poder Judicial de Nuevo Chimbote, la muestra fue la misma población comprendidas de 61 trabajadores del módulo básico del Poder Judicial de Nuevo Chimbote – 2018, la técnica fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario; la conclusión fue que se determinó la relación entre motivación del personal y el liderazgo de la institución en estudio, se obtuvo una correlación de Spearman (0.796), lo que significa que existe una correlación positiva alta y significativa.

García (2018) en su tesis “Liderazgo Transformacional y la Motivación del personal en la empresa Imagen Records S.R.L. Chiclayo, 2017”, de la ciudad de Chiclayo – Perú, el estudio fue presentado para obtener el título profesional de Licenciado en Administración, de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Cesar Vallejo. El objetivo del estudio fue establecer la relación existente entre el liderazgo transformacional y la motivación del personal de la empresa Imagen Records S. R. L. Chiclayo, la metodología utilizada por el autor fue diseño no experimental de corte transversal, tipo de investigación correlacional para medir el grado de asociación entre las variables, el método fue deductivo, la población fueron todos los trabajadores de la empresa Imagen Records

S.R.L., que comprende 25 trabajadores, la muestra de la investigación está representada por el total de la población antes descrita debido a que se cuenta con una población pequeña, la técnica fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario; la conclusión de la investigación fue: se estableció la relación existente entre el liderazgo transformacional y la motivación del personal de la empresa Imagen Records S.R.L., donde los resultados muestran el coeficiente de 0.799 lo que permite afirmar el grado de relación que existe entre las dos variables de estudio.

Carranza (2017) en su tesis “Estudio de los estilos de Liderazgo de los directores de escuela y jefes de área de la Universidad Privada Antenor Orrego – 2016”, de la ciudad de Trujillo – Perú, la investigación fue realizada para obtener el título de Licenciado en Administración, de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego. El objetivo del estudio fue determinar los estilos de liderazgo que predominan en los directores de escuela y los jefes de área de la Universidad Privada Antenor Orrego en el año 2016, la metodología de la investigación fue diseño experimental, pertenecientes a estudios descriptivos pre experimentales, la población del estudio está conformada por los directores de escuela y los jefes de área de la Universidad Privada Antenor Orrego que forman un total de 41 colaboradores, la muestra fue no probabilístico y será igual al tamaño de la población, es decir, de 41 colaboradores, las técnicas e instrumentos utilizados en el estudio fue la encuesta y el cuestionario respectivamente; la conclusión de la investigación fue que el estilo de Liderazgo es el que predomina en los directores de escuela y jefes de oficina con el 68.3%, seguido de los directores de escuela y jefes de oficina autoritarios con el 26.9%. Por otro lado, el cargo que tienen los directores de escuela el 78.9% presentan un estilo Líder de equipo y el 15.8% tienen un estilo de liderazgo autoritario; en los Jefes de Oficina el 59.1% son Líderes de Equipo y el 36.4% son autoritarios.

Román (2016) en su tesis “Estilos de Liderazgo y su relación con el clima organizacional en el área de procesos operativos del Banco de Crédito del Perú-sucursal Piura 2016”, investigación realizada para obtener el título de Licenciada en Ciencias Administrativas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura. El objetivo de la investigación está basada en determinar la relación entre los estilos de liderazgos y el clima organizacional en el área de Procesos operativos del Banco de Crédito del Perú; la metodología utilizada por la autora del estudio fue diseño no experimental de corte transversal correlacional, tipo de investigación descriptivo correlacional, la población fueron todos los colaboradores del banco representadas por 40 trabajadores, la muestra fue la misma población, es decir, 40 colaboradores del banco, la técnica utilizada se basó en la encuesta y el instrumento fue el cuestionario de 35 ítems, basado en los estudios de Blake y Mouton (1985) y el cuestionario de clima organizacional conformado por 26 ítems, basado en los estudios de Acero (2003); la conclusión fue que se determinó la existencia de la relación significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional al mostrar un resultado de 0.853.

Huillca (2015) en su tesis “Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico” de la ciudad de Lima – Perú, presentada para optar el grado académico de Magister en Educación con mención en la Gestión de la Educación, de la Unidad de Posgrado, Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El objetivo del estudio realizado fue establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente, la metodología fue diseño no experimental correlacional, tipo básica o sustantiva, la población fue 85 estudiantes de la especialidad de Ciencias histórico Sociales, muestra no probabilística de tipo por juicio, que comprende 49 estudiantes de la especialidad de Ciencias histórico Sociales, técnica utilizada fue la de gabinete (revisión de fuentes bibliográficas) y técnica de campo (encuesta), instrumentos utilizados guía de análisis y el cuestionario; la conclusión de la investigación fue el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el desempeño docente en cada una de sus dimensiones, según la percepción de los estudiantes.

2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1 Liderazgo

El liderazgo es la habilidad que tiene una persona de influir en la forma de actuar, pensar, seguir de una persona o un grupo de personas con la finalidad de alcanzar objetivos propuestos. Esta manera de influir en los demás, requiere de ciertas habilidades directivas a seguir, Katz citado por Chiavenato (2014) afirma: “Existen tres tipos de habilidades: técnicas, humanas y conceptuales” (p. 2).

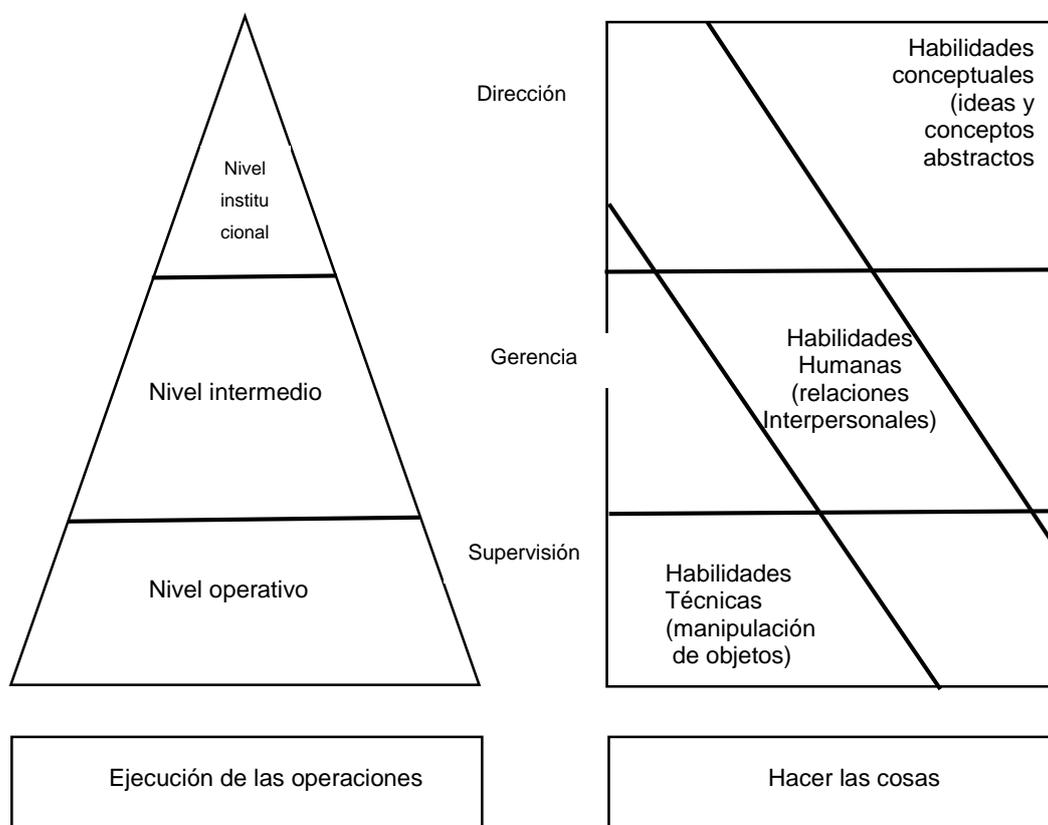


Figura 1. Tipos de habilidades directivas. Fuente: (Katz citado por Chiavenato, 2014, p. 3)

Como se puede apreciar en la figura 1 se muestra los tres tipos de habilidades, en el nivel operativo enmarca las habilidades técnicas que consiste en usar la experiencia profesional en métodos, técnicas, procesos materiales, entre otros, se basa en el conocimiento técnico de la manipulación de objetos, por lo general, estas

personas fueron operarios, adquirieron conocimientos y pueden realizar tareas de supervisión.

Para el nivel intermedio se requiere de habilidades humanas, esto quiere decir, la relación e interrelación entre las personas, capacidad de motivar al individuo, comunicar efectivamente, dirige, cooperación de los equipos y el compromiso de los seres humanos.

Por último, se encuentra el nivel institucional, donde se requiere de habilidades conceptuales como pensar, diagnosticar, enfocar la visión, busca oportunidades, planea el futuro. En efecto a medida que se asciende de nivel, cada vez se requiere menos habilidades técnicas, por ejemplo los miembros de un directorio están más preocupados por la planeación estrategia de la institución que por la manipulación de objetos. En el caso de la Municipalidad, las habilidades técnicas se refiere al proceso de atención al cliente, las habilidades humanas puede ser la motivación del equipo de trabajo del área de rentas y las habilidades conceptuales sería el plan estratégico para una mayor recaudación para los próximos años.

Competencias durables del administrador

Además, que un administrador tenga las tres habilidades directivas de un líder, se requieren de ciertas competencias personales distintas muy importantes que son el conocimiento, perspectiva y actitud (Chiavenato, 2014).

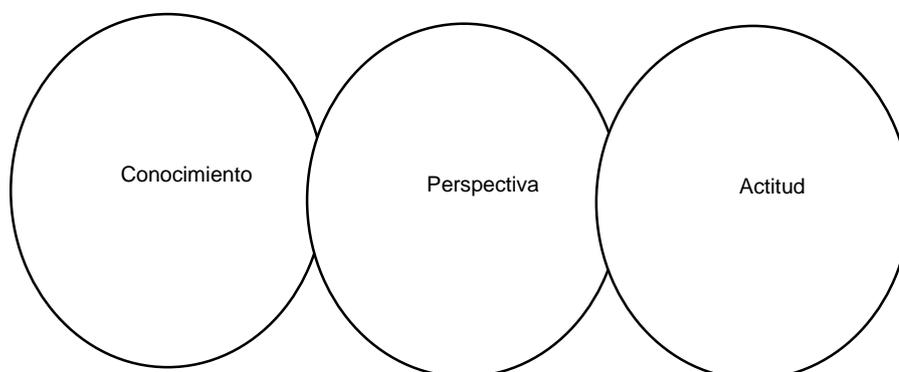


Figura 2. Competencias durables del administrador. Adaptado de Introducción a la teoría general de la administración Chiavenato

Como se puede apreciar en la figura 2, las tres competencias que deben poseer un administrador o líder, además, de sus habilidades internas, Chiavenato (2014) define cada una de ellas, y se explica de la siguiente manera:

Conocimiento

El líder tiene que tener conocimiento, ampliar el conocimiento, aprender continuamente a través de la capacitación, ideas, experiencias, tener contacto con otros profesionales, en definitiva, capacitarse para no volverse obsoleto, puesto que los conocimientos cambian constantemente con la innovación.

Perspectiva

La perspectiva es la manera de poner esos conocimientos adquiridos a la acción o la práctica, es necesario aplicar los conocimientos adquiridos, utilizarlos y aprovecharlos ante una situación, de nada vale adquirir conocimiento si no se sabe aplicar a la realidad de una institución o compañía, por lo tanto, el conocimiento y la perspectiva son fundamentales.

Actitud

La tercera competencia durable es la actitud del líder. “La actitud representa el estilo personal de hacer que las cosas sucedan” (Chiavenato, 2014, p. 3). Esto quiere decir, la manera de dirección del jefe, cómo motiva a sus seguidores, la actitud para mejorar continuamente, en resumen, la capacidad de trabajar con personas confiando en ellas.

En definitiva, la combinación perfecta de las habilidades directivas y las tres competencias que debe tener un líder constituye la trinidad que influye al administrador hacia el éxito profesional (Chiavenato, 2014).

Éxito profesional = Habilidades directivas + competencias durables

2.2.1.1 Definición de liderazgo

Lussier y Achua (2011) define: “El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (p. 6).

En efecto, todo líder debe influenciar en los colaboradores para alcanzar metas propuestas por una institución, compañía, empresa u organización, ahora bien, la influencia es un proceso de motivar a los seguidores, comunicar ideas, ganar aceptación por parte de las personas con ideas de cambio (Lussier y Achua, 2011). En consecuencia, cuando un individuo ocupa un cargo gerencial, tiene la característica de poseer más poder para influenciar en los colaboradores, para ello necesita de ciertas habilidades directivas para el manejo eficiente de los recursos humanos.

De acuerdo con Arbaiza (2017) define: “(...) el liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de personas para alcanzar metas comunes” (p. 321).

En consecuencia, un líder debe tener la capacidad y el conocimiento de influenciar y ser aceptado con los cambios que pretende implementar para el logro de objetivos y metas. Sin embargo no se debe confundir entre gerentes y líderes en ningún caso, para ello y mejor comprensión definiremos a continuación:

Gerentes

“(…), el gerente planifica, asigna recursos, define plazos, delega tareas, establece normas y procedimientos, soluciona problemas y toma medidas correctivas, se orienta a los resultados y busca la estabilidad” (Arbaiza, 2017, p. 321). Asimismo, los gerentes disponen los puestos de trabajo, supervisan tareas, están más enfocados a ofrecer productos y servicios de calidad y obtener beneficios y resultados positivos para la institución o empresa.

Líderes

“(…), el líder se orienta al cambio, es dinámico, genera una visión y una estrategia y aclara el panorama para todos los miembros de la compañía” (Arbaiza, 2017, p. 322). Los líderes son proactivos, apuestan por el cambio, están constantemente cambiando el proceso de un servicio, un producto, generan una cultura organizacional que está basada en valores, capacitan a sus colaboradores con el fin de lograr la visión empresarial.

2.2.1.2 Características del líder

Lussier y Achua (2011) definen: “El liderazgo carismático es considerado como alguien que goza de una visión atractiva o un sentido de propósito; la capacidad para comunicar esa visión en forma eficaz”. (p. 341).

Visión: La investigación de manera consistente ha enfatizado el rol de la visión en el liderazgo carismático. Los líderes carismáticos articulan una visión trascendental que se vuelve el clamor concentrado de un movimiento o causa. Los líderes carismáticos están orientados al futuro. Disfrutan de la capacidad para articular una visión idealizada de un porvenir que es significativamente mejor que la actual.

Excelente habilidad de comunicación: Además de tener una visión, líderes carismáticos pueden comunicar ideas y metas complejas en formas claras y seductoras, para que todos desde la alta gerencia hasta el nivel más bajo de la organización puedan entender e identificarse con este mensaje. Sus formas elocuentes, imaginativas y apasionadas resaltan los niveles emocionales de los seguidores y les inspira para dar la bienvenida a la visión del líder.

Capacidad para inspirar confianza: Los miembros creen en forma tan ferviente en la integridad de los líderes carismáticos que arriesgarán sus carreras para secundar las visiones del líder. Los líderes carismáticos generan respaldo y confianza al mostrar compromiso con las

necesidades de los seguidores sobre el interés personal y al ser justos. Estas cualidades inspiran a los seguidores y con frecuencia resultan en una mayor cooperación entre un líder y los seguidores.

Base de poder relacional: Una dimensión clave del liderazgo carismático es que influye una relación o interacción entre el líder y los seguidores. Sin embargo, a diferencia de otros tipos de liderazgo, es intensamente relacional y basado casi por completo en los poderes referentes y el experto. Incluso cuando el líder desempeña un rol organizacional formal. El liderazgo carismático incluye una relación emotiva con los seguidores. Éstos con frecuencia padecen un temor reverencial por el líder.

Conflicto interno mínimo: Por lo general, los líderes carismáticos están convencidos de que están en lo correcto con su visión y estrategias, lo cual explica por qué persisten y mantiene el curso, a pesar de los contratiempos. Debido a esta convicción, experimentan menos culpa y malestar al impulsar a los seguidores a mantener el curso incluso cuando se enfrentan con amenazas.

Capacidad para otorgar Empowerment a otros: Los líderes carismáticos entienden que solos no pueden hacer realidad su visión. Necesitan ayuda y respaldo de sus seguidores. Los líderes carismáticos facultan a sus seguidores al construir su efectividad personal. Hacen esto al asignar a los seguidores tareas que lleven de manera sucesiva a mayores experiencias positivas y a una confianza destacada, con lo que persuaden a sus seguidores de sus capacidades y crean un entorno de sentimientos positivos y una emoción exaltada. (Lussier y Achua, 2011, pp. 341-343).

Arbaiza (2017) explica que el líder eficaz tiene autoconfianza, asertividad, auténtico e inteligencia emocional. La autoconfianza es una de las características propia de los líderes lo que realza la manera de comunicarse e interrelación con sus seguidores; es asertivo cuando demuestra al equipo que es lo correcto dar una

opinión, señalar errores, expresa emociones con el propósito de motivar a las personas en exigirse cada día más; es auténtico cuando practica valores como la honestidad, ética y ser consecuente de sus actos; la inteligencia emocional es cuando tiene control de sí mismo, optimismo y es consciente de que las emociones impactan en las actitudes del equipo.

Según Arbaiza (2017) afirma:

En cuanto a su forma de comportarse en la organización, el líder eficaz:

- a) Sabe manejar el estrés.
- b) Se conoce a sí mismo.
- c) Es creativo.
- d) Sabe gestionar los conflictos.
- e) Es capaz de gestionar proyectos complejos en su equipo. (p. 349).

El líder eficaz, por lo general está identificando oportunidades y fortalezas para aprovecharlas, está pendiente de la estrategia de la institución o compañía, ocupa su tiempo en orientar, inspirar, enseña mediante el ejemplo, rompe paradigmas, lo imposible lo hace posible y está pendiente en mejorar cada proceso porque piensa que no es la única manera de hacer las cosas.

En ese orden de ideas y de acuerdo con Arbaiza (2017) cuando afirma: "(...) Por todas estas características, el líder eficaz comparte rasgos con el líder transformacional, estratégico y ético" (p. 349). Por esta razón, el líder transformacional se definirá más adelante, por ser una de las dimensiones de nuestro estudio.

2.2.1.3 Estilos del liderazgo

Koontz, Wehrich y Cannice (2012) afirman:

Existen varias teorías sobre el comportamiento y los estilos de liderazgo. (...) Algunas de las primeras explicaciones para los estilos de liderazgo los clasificaban con base en cómo los líderes emplean su autoridad. Se consideraba que éstos aplicaban tres estilos básicos:

Líder autocrático ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos.

Líder democrático o participativo consulta con sus subordinados y fomenta su participación.

Líder liberal utiliza muy poco su poder (si es que lo hace) y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia. (p. 418).

De acuerdo con los autores, cuando manifiesta que cualquier estilo depende de la situación en la que se encuentra, por ejemplo, en el servicio militar el estilo de liderazgo es autocrático, las órdenes se cumplen, no cabe la idea una reunión en plena batalla para decidir cómo se va a combatir al enemigo; sin embargo, en una institución del estado o una empresa, se podría aplicar el estilo democrático y a la vez autocrático, cuando se pide la opinión de los colaboradores, y al final el que toma la decisión es el líder, asimismo, están dispuestos a escuchar y considerar diversas ideas pero a la hora de tomar decisiones pueden ser más autocráticos que benevolentes.

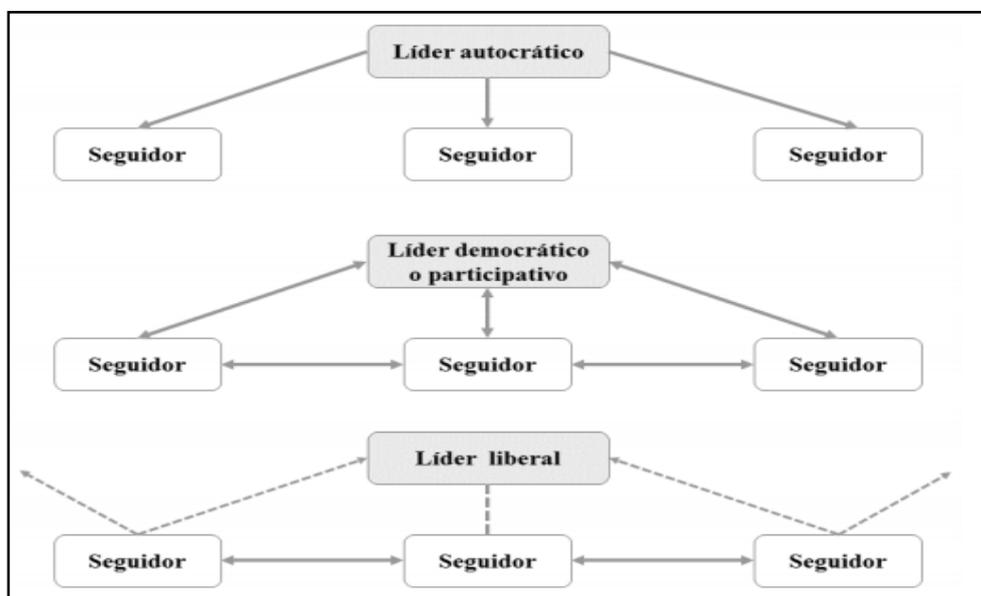


Figura 3. Los tres estilos de liderazgo. Fuente: (Koontz et al., 2012, p. 418)

Como se puede apreciar en la figura 3 se muestra los tres estilos de liderazgo considerados por Koontz et al. (2012), donde se visualiza en primer lugar, que el estilo

de liderazgo autocrático emite las ordenes que deben cumplirse y esperar los resultados (flecha de jerarquía de la autoridad), en segundo lugar, se aprecia el estilo de liderazgo democrático muestra la participación de las personas en las decisiones con el apoyo del líder y entre seguidores, y en tercer lugar el estilo de liderazgo liberal, donde se observa la poca participación del líder, es decir, las decisiones y compromisos son realizadas por todos los seguidores.

Personalidad del líder

Arbaiza (2017) define: “(...) la personalidad es una estructura integrada, autorregulada y multidimensional cuya manifestación se expresa en los rasgos o las características personales y, por ello, es distintiva” (p. 41). En consecuencia, el afecto, estado de ánimo y las emociones son factores relevantes en las características individuales y el desempeño laboral.

Por otro lado, según Lussier y Achua (2011) manifiestan: “Los rasgos son características personales de un individuo. La personalidad es una combinación de rasgos que define el comportamiento de un individuo” (p. 33).

En efecto, la personalidad influye en la toma de decisiones de un individuo, por lo tanto, la personalidad es tan importante estudiar ya que afectan el comportamiento de las personas, así como lo hacen las percepciones y actitudes.

2.2.2 Liderazgo en equipo y equipos autodirigidos

Lussier y Achua (2011) definen: “El trabajo en equipo es una forma de vida de la organización posmoderna, los equipos se han convertido en la estructura básica mediante la cual se hace el trabajo en las organizaciones” (p. 280).

Normas de equipo: Son una característica de los equipos efectivos porque ellas regulan el comportamiento de los miembros. Las normas determinan qué comportamiento es o no aceptable. Las normas de equipo son estándares de comportamiento aceptables que se comparten por los miembros del equipo. Las normas influyen en la forma

en que los miembros de un equipo se perciben e interactúan entre sí, abordan decisiones y resuelven los problemas. Por ejemplo, una norma de equipo podría especificar un comportamiento cooperativo sobre uno competitivo.

Liderazgo de equipo: El rol de los líderes es primordial para facilitar las conductas productivas entre los miembros del equipo. Aún existe la necesidad de liderazgo, porque los equipos están formados por varias personalidades, estados mentales, motivaciones y agendas. Contar con un líder capaz de influir en forma eficaz en el equipo puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Para ser un líder de equipo efectivo, se requiere un cambio en el estado mental y el comportamiento de quienes están acostumbrados a trabajar en las organizaciones tradicionales en las cuales los gerentes toman todas las decisiones.

Cohesión e interdependencia de equipo: Es el grado al cual los miembros del equipo se unen y siguen comprometidos con alcanzar las metas del equipo. Los equipos altamente cohesivos también son descritos como aquellos que muestran un alto potencial de grupo y una firme eficacia personal. Algunos factores que se han encontrado y que aumentan la cohesión del equipo incluyen un propósito y metas compartidos, la reputación del equipo para el éxito, competencia entre equipos y atracción personal para el equipo.

Comprensión del equipo: La composición del equipo se enfoca en la diversidad del conocimiento, antecedentes y experiencias de los miembros del equipo. Decidir a quién asignar a un equipo es uno de los desafíos más arduos que enfrenta un líder y no se debe tomar a la ligera. La investigación acerca de la diversidad del equipo ha revelado que las diferencias entre sus miembros pueden mejorar el aprendizaje y la creatividad bajo circunstancias correctas. Los equipos efectivos deben tener la mezcla justa de habilidades complementarias, el conocimiento y la capacidad para realizar el trabajo en equipo.

Estructura del equipo: La estructura del equipo se refiere a las interrelaciones que determinan la asignación de las tareas, las responsabilidades y la autoridad. En otras palabras, la estructura del equipo puede determinar si el equipo adopta un modelo jerárquico o uno horizontal plano. El modelo horizontal (toma de decisiones descentralizada) está diseñado para los equipos con un alto desempeño y con gran autoridad de toma de decisiones y responsabilidad de resultados. El grado de interdependencia y autonomía de los miembros del equipo se ha identificado como un componente estructural clave que influye en la eficacia del trabajo.

Respaldo organizacional: Los equipos efectivos son aquellos que tienen un sólido respaldo de los niveles de decisión de la organización. Evaluar la eficacia del equipo en lo que se refiere al desempeño general de la organización debe ser una parte importante de la responsabilidad de la alta gerencia. Cuando los equipos no alcanzan los resultados esperados, aquella debe plantearse algunas preguntas clave. Primero ¿Los equipos entienden por completo su misión? Segundo ¿Los equipos obtienen suficiente respaldo de la alta gerencia en forma de capacitación, recompensas, información, comunicación y estructura de tareas que se establecen para las operaciones del equipo?

Orientado a la creatividad: Los equipos efectivos también se caracterizan por niveles altos de creatividad. Éste nutre la innovación que se ha vuelto cada vez más valiosa para las organizaciones, en particular en tiempos turbulentos e inciertos. La investigación revela que varios factores de apoyo (autonomía de equipo, medición del desempeño y sistema de incentivos, bonos de equipo, continuidad de los equipos, composición estable de equipos y dotación suficiente de recursos) puede ayudar a mejorar la administración del conocimiento del equipo y, por tanto, la creatividad. (Lussier y Achua, 2011, pp. 286-291).

Según McGregor citado por Chiavenato (2014) argumenta:

Compara dos estilos opuestos y antagónicos de administrar: de un lado está el estilo basado en la teoría tradicional, mecanicista y pragmática (que llamó teoría X), y del otro el estilo basado en las concepciones modernas de la conducta humana (que denominó teoría Y). (p. 247).

De acuerdo con el autor, los líderes que tienen actitudes de la teoría X de McGregor tienden a tener actitudes negativas y pesimistas con tendencia a practicar un estilo de liderazgo autocrático; por otro lado, los líderes que tienen actitudes de la teoría Y, tienen a tener actitudes positivas y optimistas con tendencia a practicar el estilo de liderazgo democrático y participativo a través de la motivación y recompensas.

Concepto de sí mismo

Todo líder que tiene un concepto de sí mismo positivo obtendrá la tendencia de ser exitoso en la vida, creer en uno mismo, ser optimista y creer que pueden hacer las cosas son características de actitudes positivas. Según Lussier y Achua (2011) afirma: "(...). El concepto de sí mismo se refiere a las actitudes positivas o negativas de sí mismo" (p. 50). Naturalmente, un líder con actitudes negativas y pesimistas, lo más probable es que no tenga éxito ni propósitos en la vida.

Tabla 1

Estilos de liderazgo basado en las actitudes

	Actitudes de la teoría Y	Actitudes de la teoría X
Concepto de sí mismo positivo	El líder, por lo general ofrece y acepta retroalimentación positiva, desea que los demás tengan éxito y permite que desempeñen su trabajo de la manera que mejor consideren.	El líder, por lo general, es autoritario, insistente e impaciente; critica demasiado, elogia muy poco y es muy autocrático
Concepto de sí mismo negativo	El líder suele ser temeroso de tomar decisiones, no es asertivo y se culpa cuando las cosas no marchan bien.	El líder suele culpar a los demás cuando las cosas salen mal, es pesimista acerca de resolver los problemas personales u organizacionales y fomenta un sentimiento de desesperanza entre los seguidores.

Fuente: (Lussier y Achua, 2011, p. 52)

Como se puede apreciar en la tabla 1 se observa las actitudes del estilo de liderazgo hacia las personas planteada por la teoría X y Y de McGregor, y la actitud del líder así mismo, a través del concepto de sí mismo. Se aprecia además, cómo estos dos conjuntos de actitudes se deriva cuatro estilos de liderazgo según la matriz desarrollada.

En la opinión del autor de esta investigación, que coinciden con otros autores, el estilo de liderazgo exitoso se basa en aplicar actitudes de la teoría Y de McGregor, y tener un concepto de sí mismo positivo.

Rasgos de líderes efectivos

Lussier y Achua (2011) afirman: “(...) la teoría de los rasgos tiene alguna característica de universalidad. Para que la teoría sea en verdad universal, todos los líderes deberían mostrar los mismos rasgos. (...) no existe una lista de rasgos aceptada por todos los investigadores” (p. 37).

Por lo tanto, no todos los líderes efectivos y exitosos manifiestan los mismos atributos, algunos líderes serán más fuertes en algunos rasgos y débiles en otros, pero son efectivos, lo que se trata es de entender y comprender los rasgos de los líderes efectivos para poder aplicarlo en nuestra vida diaria, en las empresas, compañías, instituciones, entre otros.

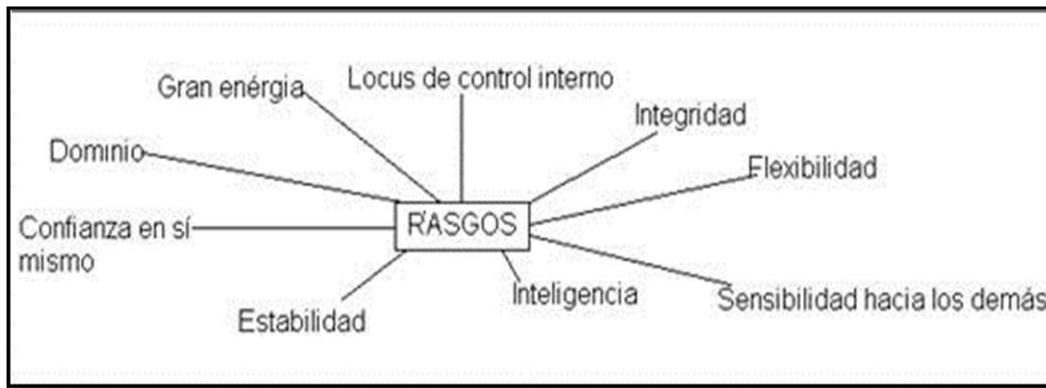


Figura 4. Rasgos de los líderes efectivos. Fuente: (Lussier y Achua, 2011, p. 37)

Como se puede apreciar en la figura 4 los rasgos de los líderes efectivos, que está compuesta por dominio, gran energía, locus de control interno, integridad, flexibilidad, confianza personal, estabilidad, inteligencia y sensibilidad hacia los demás, hay que tener en cuenta que un líder es casi inusual mantener todos los rasgos mencionados, lo que se debe intentar poder desarrollar estos rasgos con algún esfuerzo.

Ahora bien, definiremos de manera específica cada uno de los rasgos de los líderes efectivos que ayuden alcanzar el éxito esperado según lo argumentado por Lussier y Achua (2011) las cuales son:

Dominio

El rasgo de dominio se refiere a que una persona ocupe un puesto gerencial porque realmente lo desea así, debe querer ser un líder, debe dedicarse a ampliar sus habilidades y disfrutar lo que hace. En efecto, si un individuo no quiere ser un líder y asume el reto, lo más probable es que no sea un líder efectivo, además que el rasgo de inteligencia y conocimiento podría ser cuestionada por sus seguidores.

Gran energía

El rasgo de gran energía se caracteriza porque luchan arduamente por alcanzar sus metas, tienen actitud positiva, son enfrentadores y no se rinden

fácilmente ante los obstáculos, son netamente persistentes en sus ideales y no retrocede ante las adversidades.

Confianza en sí mismo

Este rasgo de los líderes ya se definió como concepto de sí mismo, sin embargo, se debe aclarar que los líderes muestran confianza en sus juicios, ideas, capacidades y toma de decisiones.

Locus de control

Está basado en el control de sus destinos de los externalizadores (seguidores) y los internalizadores (líderes). Los externalizadores están convencidos que no controlan su destino y que el comportamiento no está relacionado con su desempeño, sin embargo los internalizadores creen que ellos controlan sus destino y que su comportamiento incide en su desempeño. En ese orden de ideas, los internalizadores establecen planes, enfocan la visión y orientan el futuro deseado.

Estabilidad

La estabilidad está relacionado con las emociones de los líderes, el enojo produce resultados negativos, controlar nuestras emociones es esencial para éxito institucional, el reconocimiento de nuestras fuerzas y debilidades impulsa a la mejora continua del personal.

Integridad

La integridad se relaciona con el aspecto ético de las personas, honestidad, dignos de confianza, no mentir, no robar, en resumen este rasgo de los líderes hacen que una persona sea valiosa en todos los sentidos.

Inteligencia emocional

Es la capacidad para trabajar bien con las personas, capacidad de entender a los demás, encuentra las emociones destructivas y hacen que no interfieran en el actuar.

Flexibilidad

Nos referimos a la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios y circunstancias que se presentan, ser flexible es un rasgo de los líderes para adaptarse a nuevos retos, nuevas metas y nuevos objetivos.

Sensibilidad hacia los demás

Con este rasgo del líder efectivo, la sensibilidad hacia los demás se refiere a entender y comprender a los miembros del equipo de trabajo, la postura de las ideas, como influir en ellos y comunicarse mejor.

Liderazgo ético

De acuerdo con Chiavenato (2014) define: “La ética es el conjunto de valores o principios morales que definen lo que está bien o mal para una persona, grupo u organización” (p. 452). Esto quiere decir, que la ética está ligados a los principios y valores de las personas, y definen en la manera que los líderes puedan aplicarlos a las instituciones, empresas u organizaciones, de lo correcto y lo incorrecto.

Según Lussier y Achua (2011) afirma: “La ética son los estándares de bien y mal que influyen en el comportamiento” (p. 54). De acuerdo con el autor, el comportamiento correcto de las cosas es juzgado como ético, y el comportamiento equivocado, estaría dentro de lo no ético. No podemos dejar de pasar, en definir la regla de oro que ayudará a manifestar un comportamiento ético de los líderes:

“Haga por los demás lo que usted quiera que hagan por usted o de otra forma no haga nada a otras personas que usted no quiere que le hagan a usted. Lidere a los demás como quiere ser liderado” (Lussier y Achua, 2011, p. 58).

Es de suma importancia, aplicar los valores morales que cada persona debe tener, no es correcto mentir, ni robar, cualquier mentira tiene su efecto en asumir costos altos, por ejemplo los problemas actuales del Perú basados en la corrupción y robo, que no se debe permitir en ningún caso por los partidos políticos.

2.2.2 Liderazgo carismático

Lussier y Achua (2011) definen: “El liderazgo carismático es considerado como alguien que goza de una visión atractiva o un sentido de propósito; la capacidad para comunicar esa visión en forma eficaz” (p. 341).

Visión: La investigación de manera consistente ha enfatizado el rol de la visión en el liderazgo carismático. Los líderes carismáticos articulan una visión trascendental que se vuelve el clamor concentrado de un movimiento o causa. Los líderes carismáticos están orientados al futuro. Disfrutan de la capacidad para articular una visión idealizada de un porvenir que es significativamente mejor que la actual.

Excelente habilidad de comunicación: Además de tener una visión, líderes carismáticos pueden comunicar ideas y metas complejas en formas claras y seductoras, para que todos desde la alta gerencia hasta el nivel más bajo de la organización puedan entender e identificarse con este mensaje. Sus formas elocuentes, imaginativas y apasionadas resaltan los niveles emocionales de los seguidores y les inspira para dar la bienvenida a la visión del líder.

Capacidad para inspirar confianza: Los miembros creen en forma tan ferviente en la integridad de los líderes carismáticos que arriesgarán sus carreras para secundar las visiones del líder. Los líderes carismáticos generan respaldo y confianza al mostrar compromiso con las necesidades de los seguidores sobre el interés personal y al ser justos. Estas cualidades inspiran a los seguidores y con frecuencia resultan en una mayor cooperación entre un líder y los seguidores.

Base de poder relacional: Una dimensión clave del liderazgo carismático es que influye una relación o interacción entre el líder y los seguidores. Sin embargo, a diferencia de otros tipos de liderazgo, es intensamente relacional y basado casi por completo en los poderes referentes y el experto. Incluso cuando el líder desempeña un rol organizacional formal. El liderazgo carismático incluye una relación emotiva con los seguidores. Éstos con frecuencia padecen un temor reverencial por el líder.

Conflicto interno mínimo: Por lo general, los líderes carismáticos están convencidos de que están en lo correcto con su visión y estrategias, lo

cual explica por qué persisten y mantiene el curso, a pesar de los contratiempos. Debido a esta convicción, experimentan menos culpa y malestar al impulsar a los seguidores a mantener el curso incluso cuando se enfrentan con amenazas.

Capacidad para otorgar empowerment a otros: Los líderes carismáticos entienden que solos no pueden hacer realidad su visión. Necesitan ayuda y respaldo de sus seguidores. Los líderes carismáticos facultan a sus seguidores al construir su efectividad personal. Hacen esto al asignar a los seguidores tareas que lleven de manera sucesiva a mayores experiencias positivas y a una confianza destacada, con lo que persuaden a sus seguidores de sus capacidades y crean un entorno de sentimientos positivos y una emoción exaltada. (Lussier y Achua, 2011, pp. 341-343).

Koontz et al. (2012) afirman:

(...) los líderes carismáticos pueden tener ciertos rasgos, como confianza en sí, convicciones fuertes, capacidad de expresar una visión e iniciar el cambio y comunicar altas expectativas, necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, entusiasmo y emoción y estar en contacto con la realidad. (p. 416).

La idea central es que el líder carismático despierta admiración en sus seguidores, como ya se comentó anteriormente el líder carismático tiene actitudes y rasgos características de la personalidad de un líder.

Otra vez, se cita la influencia de la personalidad del líder que incide en la aceptación de los trabajadores de las órdenes realizadas por los líderes carismáticos.

2.2.2.1 Significado personal

“Un estudio describió a los líderes carismáticos como “fabricantes de significado”. Así, el significado personal es el que hace que la vida de alguien sea más importante, coherente y valiosa para uno mismo” (Lussier y Achua, 2011, p. 331).

Por lo tanto, se realiza una lista de los factores que influyen en el significado personal de los líderes, analizando brevemente cada uno de ellos según Lussier y Achua (2011) estos son:

- a) “Creencia en uno mismo
- b) Legado
- c) Generosidad
- d) Herencia cultural y tradiciones
- e) Estado mental activista
- f) Fe y espiritualidad
- g) Intereses personales
- h) Valores” (p. 331).

a) Creencia en uno mismo

Las personas que demuestran estos rasgos tienen una elevada autoestima, son estables emocionalmente, son conscientes de poder lograr cosas, en definitiva creen naturalmente en sí mismo.

b) Legado

El legado es la huella que dejan los líderes en la sociedad, un legado puede brindar a los subordinados una referencia de desarrollo de las personas y compañerismo entre ellos.

c) Generosidad

Se considera generoso a la dedicación por el bienestar de los demás, es decir están orientados a la ayuda de los demás, hacen que los sacrificios de sus seguidores sean significativos.

d) Herencia cultural

“(…) Las tradiciones orales y escritas puedan hacer que la visión del líder carismático sea significativo en el tiempo” (Lussier y Achua, 2011, p. 332). En consecuencia, el orgullo por las tradiciones del líder carismático puede coadyuvar al crecimiento personal.

e) Pensamiento activista

El pensamiento activista es una cualidad de los líderes carismáticos, el entorno como la política, económica y social las identifica como oportunidades e influye en los cambios para mejorar las condiciones de sus seguidores.

La fe y espiritualidad, los intereses personales y los valores del líder carismático son propias de él, la fe y la espiritualidad influyen en el significado personal y el propósito en la vida, los valores proporcionan la base del significado, por tanto el líder carismático está basado en sus valores y las de sus seguidores. (Lussier y Achua, 2011).

2.2.2.2 Líder carismático socializado o positivo (LCS)

Lussier y Achua (2011) afirma: “(…) Los LCS persiguen metas impulsadas por la organización y promueven sentimientos de empowerment, crecimiento personal y participación igualitaria de los seguidores” (p. 346). Además, los LCS, está basada en recompensas a los trabajadores y el comportamiento de ellos se encuentra relacionado con la misión y visión de la compañía, en efecto los LCS están más orientados a los equipos, además estos líderes pretenden infundir devoción a la ideología más que al yo.

Por lo tanto, es más probable que los resultados del LCS sean más beneficiosos para los colaboradores y seguidores como en la sociedad en su conjunto.

2.2.3 Liderazgo transformacional

Koontz et al. (2012) afirman: “Los líderes transformacionales expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional” (p. 430). Hay que tener en cuenta, que el liderazgo transformacional tiene la capacidad de motivar a los seguidores, cuando hablamos de motivación nos referimos a la satisfacción de las necesidades propuesta por Maslow y/o la motivación intrínseca y extrínseca de Herzberg que se analizará en detalle más adelante.

Ahora bien, según Bass y Avilio citado por Lussier y Achua (2011) definen: “(...) el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones del comportamiento y se refirieron a ellas como las cuatro I (por sus siglas en inglés): influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración individual y estimulación intelectual” (p. 350). Hay que tener en cuenta, que la influencia idealizada (carisma) ya se ha definido anteriormente como líder carismático, por tal razón, se menciona en forma general.

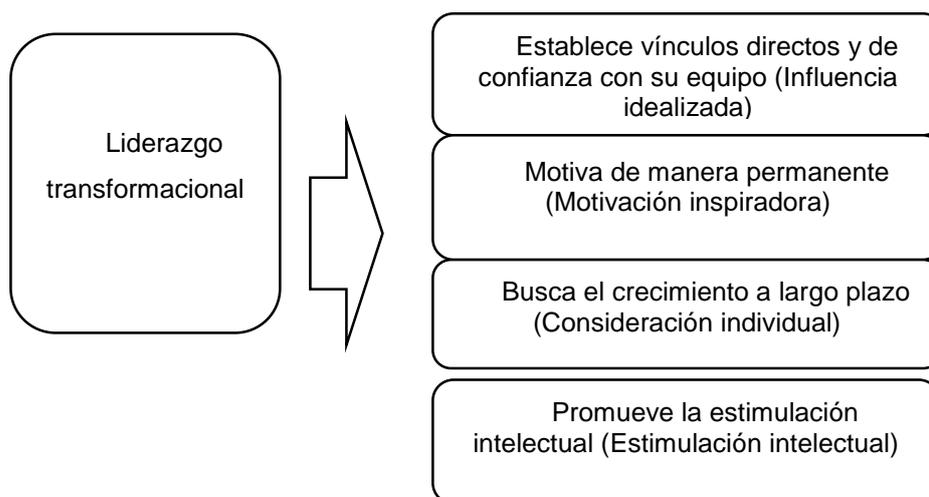


Figura 5. Dimensiones del liderazgo transformacional. Fuente: (Bass y Avilio citado por Lussier y Achua, 2011, p. 350)

Como se puede apreciar en la figura 5 las dimensiones del liderazgo transformacional, la que establece confianza con su equipo o seguidores, motiva a las personas constantemente, ayuda la estimulación intelectual de los colaboradores y visiona con el crecimiento a largo plazo.

Según Arbaiza (2017) explica que el liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo basado en la influencia y el cambio. El líder transformacional promueve las creencias y valores, influye en los colaboradores para que crean en la visión de la compañía, el líder es capaz de motivar a las personas, y hacer creer que pueden dar de sí mismo, para superar expectativas organizacionales. En resumen el líder transformacional es proactivo, estimula la inteligencia de sus seguidores y genera confianza en los que lo rodean.

2.2.3.1 Influencia idealizada – primera

Murcia (2017) explica que el alto nivel de confianza que tenga los seguidores con el líder, incide en asumir obstáculos, riesgos, objetivos y metas que están convencidos que son retos de suma importancia para su crecimiento profesional.

En otras palabras, lo que pretende esta dimensión es como los ideales de los líderes son procesados en los seguidores para el compromiso del cumplimiento de las metas de cada persona.

2.2.2.3 Líder carismático personalizado o negativo (LCP)

Lussier y Achua (2011) sostiene: “(...) Los LCP pretenden las metas impulsadas por los líderes y promueven sentimientos de obediencia, dependencia y sumisión en los seguidores” (p. 346).

En efecto, el LCP emplea recompensas y castigos para la manipulación y control de los equipos de trabajo o seguidores, las decisiones de estos líderes en general son muy egoístas, es decir, que los logros del grupo es utilizado como la autoglorificación.

En definitiva, la teoría de un líder carismático está más enfocado al rol de un líder individual, algunos autores sugieren que el carisma de manera individualizada puede ser inadecuado para producir grandes cambios en una compañía (Lussier y Achua, 2011) es por ello que nace el liderazgo transformacional que se define a continuación.

2.2.3.2 Motivación inspiradora – segunda

(...). Los líderes transformacionales tienden a ser también individuos inspiradores. La inspiración describe la forma en que el líder comunica de manera apasionada una meta o situación idealista futuras que sea una mejor opción para el estado de las cosas y que pueda ser compartida. (Lussier y Achua, 2011, p. 350).

En efecto, el comportamiento de los líderes transformacionales enfoca la visión y realiza una descripción dirigida a sus seguidores y convence que se puede lograr, con la unión de todo el equipo de trabajo, tiende a emocionar a sus seguidores, para posteriormente motivarlos para alcanzar las metas propuestas por la organización.

El tema de la motivación, lo veremos más adelante dado que está dirigida a la satisfacción de las necesidades de las personas o individuos, se explica cómo un líder tiene los seguidores y poder de influencia en ellos, a través de la motivación, por ahora, solo mencionaremos que la motivación de las personas es muy importante e indispensable para el logro de los objetivos planteados por una institución o compañía.

2.2.3.3 Consideración individual – tercera

La consideración individual, es un factor que revela el rol del 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. (Lussier y Achua, 2011, p. 350).

Por consiguiente, los colaboradores deben ser tratados individualmente por sus líderes respondiendo individualmente por sus necesidades particulares, recordemos que cada persona es diferente que otra, por lo tanto, no todos están sujetos a las mismas necesidades en particular, con esta premisa, el líder debe tener la capacidad de brindar apoyo o coaching individualizado, para que sus seguidores sientan que no son tratados a todos por igualdad, sino de manera personal e individual (Murcia, 2017).

Finalmente, esta dimensión se refiere específicamente que los colaboradores o seguidores, estén satisfechos para incrementar su motivación, es decir, mientras más satisfechos estén cada uno de ellos, el desempeño de sus labores será más eficiente, por lo tanto, el líder transformacional tiene el reto y compromiso de mantener a los seguidores satisfechos, no es nada fácil, pero es el camino a seguir para el éxito institucional.

2.2.3.4 Estimulación intelectual – cuarta

Esta última dimensión del líder transformacional se refiere al conocimiento creativo e innovador, el líder inspira a los seguidores a cuestionar sus creencias buscando creativamente darle solución con pensamientos innovadores (Lussier y Achua, 2011).

Murcia (2017) explica que esta dimensión, que por cierto, es la última señalada por Bass y Avilio, es como los líderes crean, innovan, y desarrollan métodos prácticos para la solución de los conflictos o problemas que se presentan en una empresa, institución o compañía.

Según Goleman (2013) define: “El emisor emocional es el individuo más poderoso, que marca el estado emocional del resto” (p. 113). Otros autores denominan a la estimulación intelectual como estimulación emocional, en ese sentido y de acuerdo con Goleman (2013) cuando explica que el emisor emocional es la persona con poder, en nuestro caso sería el líder, que es un emisor emocional a sus seguidores, aclara el autor la “marca el estado emocional del resto”, es decir, personas, colaboradores, equipos y/o seguidores.

2.2.4 Liderazgo estratégico

Lussier y Achua (2011) afirma “(...). Es responsabilidad de la alta gerencia vigilar los entornos interno y externo de la organización, construir los recursos y capacidades de la empresa, (...), y desarrollar una visión de futuro que los seguidores puedan creer” (p. 418).

De acuerdo con el autor, cuando afirma el análisis interno de la compañía, lo que identifica las fortalezas y debilidades de la organización y el análisis externo identificando las oportunidades que brinda el mercado, así como las amenazas existentes.

2.2.4.1 Análisis externo

El análisis externo es básicamente el entorno de la institución que la institución o empresa no puede controlar, existen herramientas que ayudan a los altos directivos a realizar este análisis, el análisis externo se realiza a los factores políticos, económicos, social, tecnológico, legal (Pestel), puede que algunas organizaciones no necesiten realizar algunos de ellos, ello dependerá del rubro de la institución. El entorno se comporta de manera incierta y dinámico, en las que las estrategias deben ser flexibles y hábiles para manejar dichas situaciones (Lussier y Achua, 2011).

Para nuestro estudio, es muy importante el análisis económico y social, estos factores están ligados en el compromiso de cumplimiento de pagos de la población en lo que se refiere a impuesto predial, arbitrios, seguridad, entre otros. Se debe analizar el nivel económico de la población, el interés social, podemos añadir en este análisis la creencia de la población en sus autoridades, que influyen en la confianza, y a su vez incide en la decisión de cumplimiento de sus obligaciones con el estado.

2.2.4.2 Análisis interno

Cuando se realiza un análisis interno a una institución o empresa se identifica las fortalezas y debilidades actuales, por lo que se sugiere de realizarlo con transparencia, a veces, los directivos no quieren reconocer los errores existentes en su gestión, lo que genera una información irreal, en tal sentido, es de suma importancia saber reconocer lo que está pasando al interior de la organización identificando cuales son las fortalezas y debilidades que se tiene, con el propósito de aprovechar las fortalezas que tenemos y trabajar en convertir las debilidades en fortalezas.

Al igual que el análisis externo para el análisis interno existen herramientas para el análisis como el Amofhit (administración, marketing, operaciones, finanzas, talento humano, información y tecnología). Se debe evaluar cada uno de estos factores e identificar si somos buenos en unos y malos en otros, no todas las organizaciones son excelentes en todas, siempre existe situaciones que en algunos casos somos muy fuertes en algunos y débiles en otros.

2.2.4.3 Estrategias de cambio

“La estrategia con frecuencia se describe como la administración del cambio. Recuerde que cambio es parte de nuestra definición de liderazgo” (Lussier y Achua, 2011, p. 431).

Por lo tanto, aplicar un eficiente liderazgo no sería posible sin el cambio, en otras palabras, el liderazgo es el proceso de influir en los seguidores para el cumplimiento de los objetivos a través del cambio, ahora bien, como ya se definido el

liderazgo carismático, transformacional y estratégico, el enfoque de estas tres disciplinas es el cambio.

“El cambio organizacional se define como una alteración en la alineación de una organización con su entorno externo” (Lussier y Achua, 2011, p. 431). Es decir, cuando se analiza el entorno externo se identifica oportunidades que la organización las puede aprovechar y sacar un beneficio de ello, ajustándose y siendo flexibles a los cambios organizacionales.

2.2.5 Motivación

Arbaiza (2017) define: “La motivación es un proceso psicológico básico que puede definirse como el impulso que guía la acción para alcanzar una meta” (p. 139). En otras palabras, es una fuerza interna que impulsa al logro de un objetivo, o meta establecida que tiene una persona.

Koontz et al. (2012) afirman: “La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (p. 388). Lo mencionado por el autor, donde hace referencia a la satisfacción de necesidades de una persona.

Lussier y Achua (2011) “La motivación es cualquier cosa que influya en el comportamiento en busca de un cierto resultado, es una búsqueda de beneficio personal” (p. 79). Es decir, que la motivación tiene incidencia en el comportamiento de los colaboradores, que busca una meta que cumplir, a través de la satisfacción de necesidades.

Para el autor de esta investigación, la motivación es una fuerza interna de las personas que impulsa alcanzar una meta, esta fuerza es la satisfacción escalonada de necesidades de acuerdo a sus circunstancias.

2.2.6.1 Dimensiones de la motivación satisfacción de necesidades

Arbaiza (2017) afirma:

En 1954, Maslow planteó la teoría de que los seres humanos buscan satisfacer cinco grupos de necesidades diferentes entre sí y que siguen un determinado orden según su importancia. La pirámide de Maslow es la representación gráfica de la jerarquía en la que estas necesidades se ubican. (p. 141).

Otros autores como Lussier y Achua (2011) refieren que en la década de 1940 Abraham Maslow fue que desarrolló la teoría de la jerarquía de las necesidades, la que realiza cuatro supuestos: a) Sólo las necesidades no satisfechas motivan, b) Las necesidades de las personas están ordenadas respecto a su prioridad, es decir, de la necesidad más básica a las más complejas, c) Las personas no estarán motivadas para satisfacer una necesidad de nivel superior a menos que las necesidades inferiores hayan sido al menos satisfechas en forma mínima, esto quiere decir, que la jerarquía de necesidades de Maslow, tienen un orden de prelación, no se puede pasar a la segunda fase, sin antes haber satisfecho la primera, y d) Maslow supuso que los individuos tienen cinco clases de necesidades (fisiológicas, seguridad, pertenencia, estima y autorrealización).

Según Koontz et al. (2012) refiere que la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow tienen cinco niveles jerárquicos que asciende desde el nivel inferior (necesidades fisiológicas) hasta el nivel superior (necesidad de autorrealización), la cual a continuación se presenta la pirámide de Maslow:

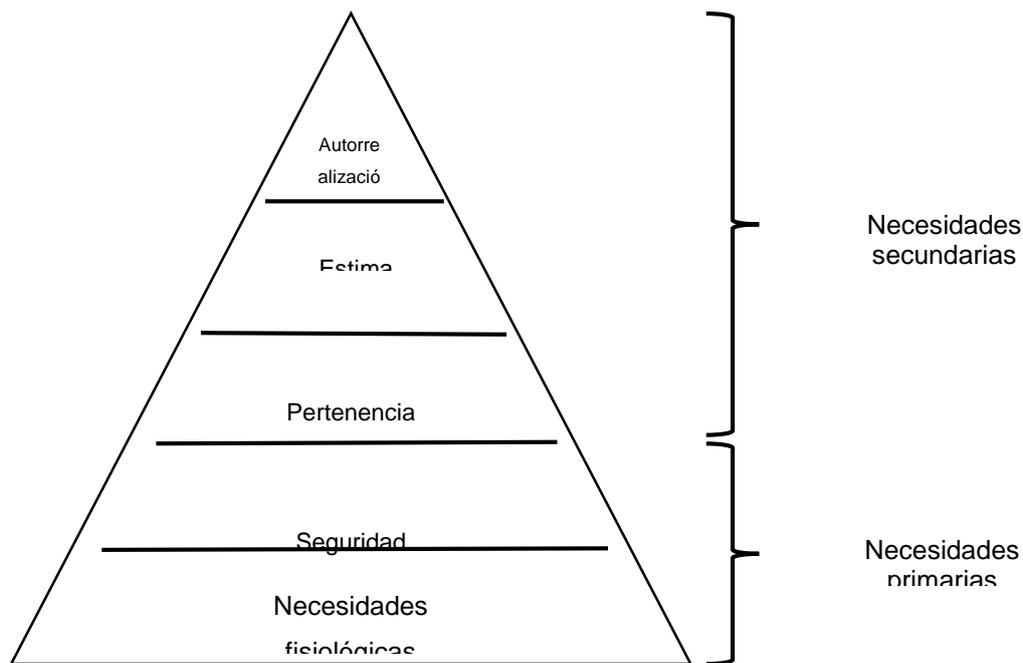


Figura 6. La jerarquía de necesidades. Fuente: (Maslow citado por Chiavenato, 2014, p. 242)

Como se puede apreciar en la figura 6, las cinco niveles de necesidades de las personas según Maslow, que hasta la actualidad se sigue utilizando, el autor refiere que el primer nivel son las necesidades fisiológicas, el segundo nivel la necesidad de seguridad, el tercer nivel la necesidad de pertenencia o social, el cuarto nivel son la necesidad de estima y el quinto nivel la necesidad de autorrealización, además agrega que las dos primeras son necesidades primarias y las tres superiores pertenecen a necesidades secundarias.

2.2.5.1 Necesidades fisiológicas

Las necesidades fisiológicas o biológicas son las necesidades más básicas de las personas para poder sobrevivir, como la alimentación, refugio o un lugar donde vivir para protección del calor y el frío y la necesidad de vestirse como factor importante (Arbaiza, 2017).

Según Chiavenato (2014) explica que las necesidades fisiológicas son las más básicas de todas y a la vez las más importantes de las personas, entre ellas tenemos la necesidad de alimentarse (hambre, sed), abrigo, descanso, deseo sexual. Es

importante señalar, como ejemplo que la mayor satisfacción del hombre con el estómago vacío es satisfacer su hambre, por lo tanto no podría vivir sin ella, es así, que se convierte en una necesidad primordial o fisiológica de los seres humanos.

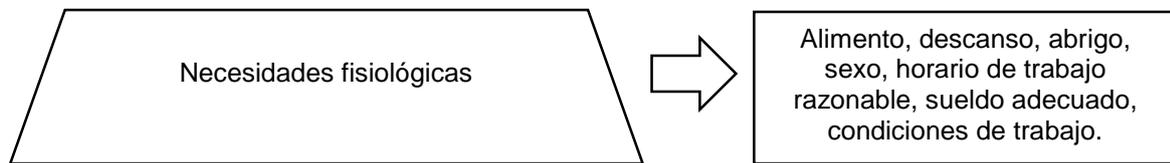


Figura 7. Necesidades fisiológicas básica y como satisfacerla

Como se puede apreciar en la figura 7 se observa el nivel primario de las necesidades que son las fisiológicas, y los medios para satisfacerlos son: el alimento (satisfacer el hambre y sed), descanso (casa), sexo (deseo sexual), horario de trabajo razonable y tener un sueldo adecuado.

2.2.5.2 Necesidad de seguridad

Arbaiza (2017) sostiene: “La necesidad de seguridad implica protegerse de daños o peligros tanto físicos como emocionales, y sentirse libre de amenazas del entorno” (p. 141).

En efecto, las necesidades de seguridad es el segundo nivel de la pirámide de Maslow y está relacionado con la “búsqueda protección contra amenazas o privación y huida del peligro” (Chiavenato, 2014, p. 241).

En ese sentido, si una organización causa inseguridad o incertidumbre de su permanencia en el puesto o decisiones administrativas arbitrarias, puede detonar un sentimiento de inseguridad d los seguidores y también en los demás niveles de la jerarquía de la institución o compañía.

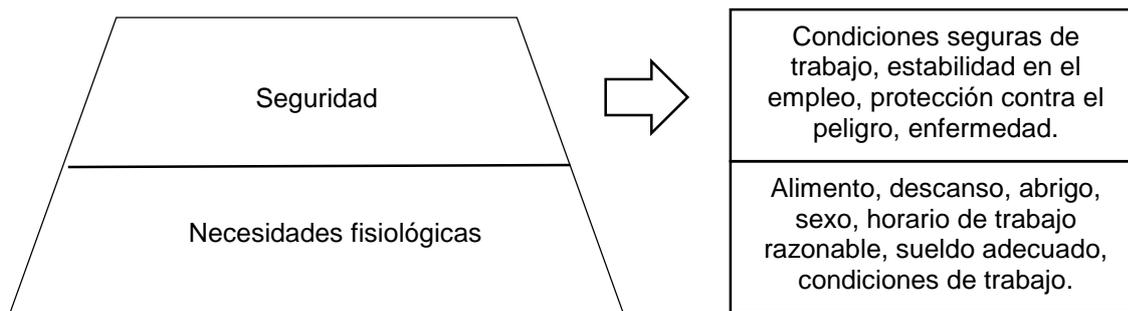


Figura 8. Necesidad de seguridad y como satisfacerla

Como se puede apreciar en la figura 8 el segundo nivel de la pirámide de necesidades de Maslow, seguridad, lo que una persona al estar satisfecho con el primer nivel, busca obtener condiciones seguras de trabajo, estabilidad en el empleo (evitar el despido), también, tiene la necesidad de protección contra el peligro, como seguridad ante la delincuencia y en estar bien en su salud como poder cubrir los pagos de su enfermedad, o estar asegurado (Essalud).

2.2.5.3 Necesidad de pertenencia o social

Chiavenato (2014) afirma: “Surgen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Algunas de estas necesidades son la necesidad de asociarse, de participar, de ser aceptado por los compañeros, de intercambiar amistad, afecto y amor” (p. 241).

De acuerdo con el autor, este tipo de necesidad aparece cuando ya hemos cubierto relativamente la necesidad fisiológica y estima, en todo caso, no podríamos ascender a este nivel, de allí el nombre de prelación (primero uno, luego otro y así sucesivamente).

Según Arbaiza (2017) explica que las necesidades sociales o de pertenencia se refieren a tener amistades e interactuar con ellas, a sentirse aceptado por un grupo social ya sea en la empresa, institución religiosa, comunidad y otros, también la necesidad al afecto y al amor.

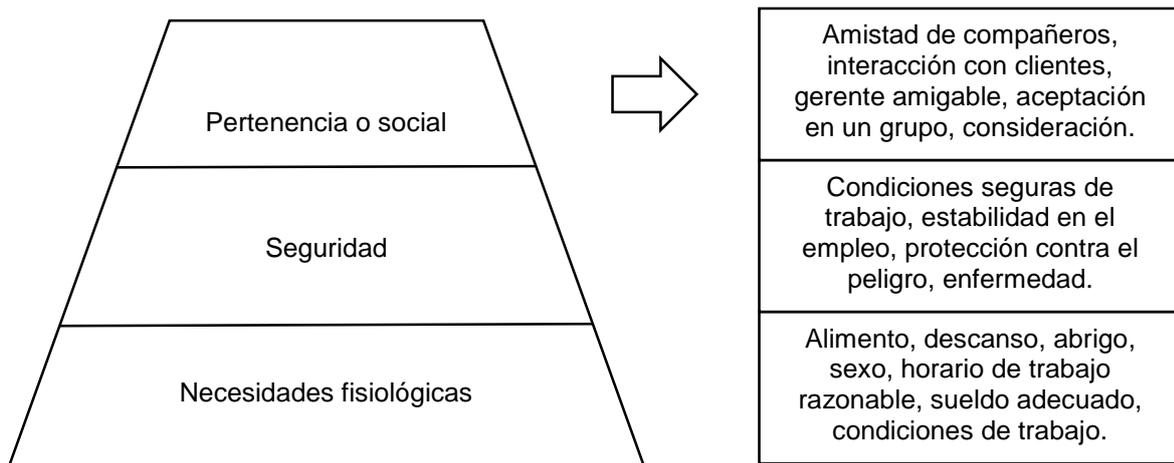


Figura 9. Necesidad de pertenencia o social y como satisfacerla

Como se puede apreciar en la figura 9 la necesidad de pertenencia o social se satisface con la amistad de compañeros, aceptación como miembro en un grupo, afecto por los demás, comprensión con las personas, relación con los individuos, entre otros.

2.2.6 Motivación intrínseca

“Frederick Herzberg formuló la teoría de los dos factores para explicar la conducta de las personas en situación de trabajo. Según él dos factores dirigen la conducta de las personas” (Herzberg citado por Chiavenato, 2014, p. 242).

La teoría de los dos factores de Herzberg comprenden: a) Factores higiénicos o mantenimiento o factores extrínsecos y b) Factores motivacionales o factores intrínsecos. La teoría de los dos factores sostiene que las personas están impulsadas por los factores motivadores (intrínsecos) más que por los factores higiénicos (extrínsecos) (Lussier y Achua, 2011).

Según Arbaiza (2017) refiere que la motivación intrínseca es el “impulso de hacer algo solo por el interés o el placer de hacerlo” (p. 150). En consecuencia la motivación intrínseca es una motivación interna del individuo y no de una fuente externa por ejemplo, la autorrealización, crecimiento personal, emociones de agrado de hacer las cosas, con nuestra autonomía, el estímulo está en nuestro interior, el aprendizaje, el disfrute y todo lo que gozamos hacer por propia voluntad.

aprendiendo algo nuevo, innovador, lo cual implica asignar tareas cada vez con mayor grado de dificultad, así, la persona se verá más comprometida con su trabajo y desempeño laboral, reduciendo el ausentismo y nivel de rotación del personal.

2.2.6.2 Ambiente de trabajo

Arbaiza (2017) afirma: “(...). Asimismo, promover un ambiente de trabajo agradable y positivo es fundamental para mantener motivadas a las personas en su lugar de trabajo, para lo cual sus objetivos deben estar alineados con los objetivos y los valores organizacionales” (p. 157).

En efecto, otro factor que inspira la motivación intrínseca son las características del trabajo, como modernizar los equipos de trabajo y la tecnología, condiciones de la infraestructura de la zona de trabajo, oficina, de manera que las tareas no se vuelvan aburridas para el personal.

2.2.6.3 Desarrollo profesional

El desarrollo profesional es una motivación intrínseca de una persona, por ejemplo, estudiar una carrera profesional nos motiva internamente, porque me aporta conocimientos a mi persona, supero retos personales, aporta un crecimiento intelectual para solucionar problemas de la vida diaria y me aporta experiencias,

Por tal razón, en la actualidad algunas compañías apoyan económicamente a sus trabajadores cuando quieren desarrollarse profesionalmente, en algunos casos con el 50% y otros casos hasta el 80%, la empresa, reconoce que las personas están motivadas con su desarrollo personal y se sienten agradecidas por la oportunidad, tratando de compensar con su desempeño laboral.

2.2.7 Motivación extrínseca

Koontz et al. (2012) explica que en la motivación extrínseca encontró que solo hay insatisfactores, es decir no existe motivadores, solo evita la insatisfacción; lo que compone este tipo de motivación son: las condiciones del trabajo, el salario, estatus,

estilo de dirección de la compañía, seguridad en el empleo y la vida, la supervisión, en general, la motivación extrínseca de Herzberg es externa a la persona y no son propias del individuo.

Lussier y Achua (2011) define a la motivación extrínseca: “(...) la motivación proviene del entorno de la persona y del trabajo mismo. Los motivadores extrínsecos comprende la remuneración, la seguridad laboral y el título del puesto; condiciones de trabajo, prestaciones y relaciones” (p. 82).

En efecto, la motivación extrínseca es externa al individuo y son motivadas por una recompensa, incentivo, bono a cambio de su trabajo. Herzberg explica que la motivación extrínseca no motiva solo provocan la no insatisfacción pero que son necesarias para evitar la insatisfacción, como se muestra en la siguiente figura:



Figura 11. Motivación extrínseca – insatisfacción y no insatisfacción

Como se puede apreciar en la figura 11 lo afirmado por Herzberg que los factores higiénicos o mantenimiento o más conocido como motivación extrínseca, no satisfacen a la persona, solo se produce la no insatisfacción y evita la insatisfacción.

2.2.7.1 Percepción del tipo de jefatura

La percepción del tipo de jefatura de los colaboradores se encuentra relacionada con el tipo de liderazgo que se aplica y/o la actitud de líder de cada área de su empresa. Como ya se ha comentado los tipos de liderazgo son tres: autocrático, democrático y liberal, donde la primera es la que toma las decisiones sin la participación de sus colaboradores, la segunda el líder y los seguidores participan en las decisiones organizacionales, y el tercero el líder solo es un espectador ante las decisiones de las personas.

Además, la actitud del líder se basa en la teoría de McGregor, la cual establece la teoría X, y la teoría Y, donde explica que el líder utiliza las actitudes de estos dos tipos, el autor refiere que la teoría X es la concepción tradicional de la administración y se basa en ideas equivocadas e incorrectas sobre las personas, y piensan que los colaboradores son perezosos por naturaleza, sin ambiciones, no les gusta asumir ninguna responsabilidad, su naturaleza lleva a resistirse a los cambios, no les gusta correr riesgos, en definitiva las personas son vistas negativamente.

Por el contrario la teoría Y se basa en practicar el estilo de liderazgo democrático, es la concepción moderna de dirigir a las personas, por lo general las personas no sienten desagrado por el trabajo, las personas tienen motivación, el control extremo y la amenaza de sanciones no son los únicos medios para obtener su dedicación y esfuerzo en alcanzar las metas y objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2014).

2.2.7.2 Remuneraciones

Lussier y Achua (2011) explica que el dinero es importante para unos y menos importantes para otros, esto quiere decir que motiva algunos y no a otras personas. Además, afirma que el dinero no necesariamente motiva a los empleados a tener un mejor desempeño, el autor refiere que cuando un individuo exige un aumento y se lo dan, son felices por un periodo de tiempo, sin embargo no pasa mucho tiempo y volvemos a un estado inicial, el dinero puede comprar diferente opciones, pero hay muchas personas ricas y millonarias que no son felices.

En efecto, como señala Jack Welch citado por Lussier y Achua (2011) “No se puede sólo reconocer a los empleados con trofeos; también se necesita recompensarles la cartera” (p. 85). A menudo, los empleados dejan laborar en una compañía por otra para obtener más ingresos económicos, y se fundamenta en su desempeño. (Arbaiza, 2017).

Lo cierto, es que el viejo paradigma de la administración se fundamenta que el dinero es un factor motivador imprescindible de las personas, como la teoría de la Administración Científica de Taylor y seguidores; ahora bien, el nuevo paradigma de liderazgo sostiene que la remuneración si es importante, pero no es el mejor motivador.

(...) Herzberg concuerda con el nuevo paradigma: señala que los gerentes primero deben asegurar que el nivel de remuneración de los empleados y de otros factores de mantenimiento (extrínseca) sean adecuados. Una vez que los empleados no están insatisfechos con su remuneración (y otros factores de mantenimiento), pueden ser motivados mediante sus trabajos. (Lussier y Achua, 2011, p. 85).

En otras palabras, el líder debe asegurar que sus seguidores perciban una remuneración justa para ellos, de acuerdo a su desempeño, luego cuando la remuneración produce la no insatisfacción, se puede motivar con recompensas como bonos, prestaciones sociales, el afecto entre líder y seguidor (estilo de liderazgo eficaz), entre otros.

2.2.7.3 Recompensas

Arbaiza (2017) sostiene: “Las recompensas monetarias deben combinarse con las extramonetarias. Los reconocimientos formales e informales motivan al trabajador a mantener el comportamiento deseado y mejorar el desempeño. Este tipo de reconocimiento satisface necesidades de tipo psicológico como obtener prestigio y estatus laboral” (p. 153).

Por consiguiente, las recompensas es una motivación externa al individuo y está dirigido a la no insatisfacción según el autor Herzberg, sin embargo, la recompensa ya sea monetaria o no monetaria incentiva al trabajador por el reconocimiento a su esfuerzo y desempeño laboral.

Avenecer (2015) afirma:

Los planes de bonos se amplían cada vez más en las organizaciones con el fin de incluir a los trabajadores de niveles inferiores. Una ventaja de este plan en comparación con el pago por mérito, es que los bonos recompensan a los colaboradores por su rendimiento reciente y no por el histórico. (p. 42).

Por otro lado, el reparto de mejoras, es un incentivo para un grupo, las mejoras del servicio de un periodo a otro, se acuerda el monto total a entregar al equipo que logre la meta, es probable que los colaboradores reciban este incentivo por las instituciones o compañía aun cuando estas no ha generado rentabilidad, pero si mejoró se calidad de servicio (Avenecer, 2015).

2.2.8 Necesidades básicas

McClelland citado por Chiavenato (2014) ha contribuido en el estudio de la motivación de las personas con su teoría de las necesidades, para el autor existen tres tipos de necesidades básicas que son impulsores en los individuos (poder, afiliación y logro), McClelland cree que estos tres impulsores son muy importantes aplicarlos en la administración de una organización pues afirma que se debe conocer todos para que una institución funciona bien.

En este orden de ideas, se definirá brevemente cada uno de las tres necesidades básicas según McClelland y esto son los siguientes.

2.2.8.1 Necesidad de poder

McClelland y otros investigadores encontraron que algunas personas tienen la necesidad de poder o autoridad, son amantes al control, están a menudo buscando liderar a personas, les apasiona enseñar lo aprendido, son expresivos y les gusta imponerse y hablar en público.

En efecto, algunos colaboradores desde que desempeñan funciones en una organización ya están demostrando liderazgo en su equipo de trabajo, por lo general son las ponen los lineamientos para el logro de objetivos.

2.2.8.2 Necesidad de afiliación

“A las personas con una alta necesidad de afiliación por lo común les gusta sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social” (McClelland citado por Chiavenato, 2014, p. 400).

Por lo general, estas personas están prestos para consolar y ayudar a otros, interactúan y están felices cuando son aceptados como miembros de un grupo, son muy afectuosos y están muy preocupados en tener relaciones sociales placenteras.

2.2.8.3 Necesidad de logro

McClelland refiere que estos tipos de personas están buscando el éxito, sin embargo, sienten temor al fracaso, aceptan desafíos y se fijan metas medianamente difíciles pero no imposibles de alcanzar.

Por otro lado, las personas con necesidades de logro son muy analistas y evaluadores de problemas, al tomar la autoridad asumen la responsabilidad como tal, además son muy inquietos y trabajan largas jornadas para alcanzar su propósito, y les gusta dirigir su propia actividad administrativa.

Lo líderes deberían tener este tipo de necesidad de logro, sin embargo debe complementarse con la necesidad de afiliación para tratar con personas y llevarlos al éxito empresarial.

Arbaiza (2017) afirma: “Las dimensiones interdependientes que se encontrarán en la mayoría de teorías de la motivación son tres: necesidades, motivos o impulsos e incentivos o recompensas” (p. 140).

- a) Necesidades: estas necesidades pueden ser psicológicas, físicas o sociales, internas o externas; cuando las mencionadas necesidades se presentan implican una carencia de algo, un desequilibrio de nuestro organismo y a la vez una tensión de las personas.
- b) Motivos o impulsos: es la fuerza que se genera para satisfacer las necesidades y carencias que le causan tensión a los individuos, por medio de la conducta humana.
- c) Incentivos o recompensas: es lo que se anhela o resultados que se espera alcanzar para la satisfacción de una necesidad, de esta manera se logra el equilibrio con la reducción del impulso (Arbaiza, 2017, p. 140).

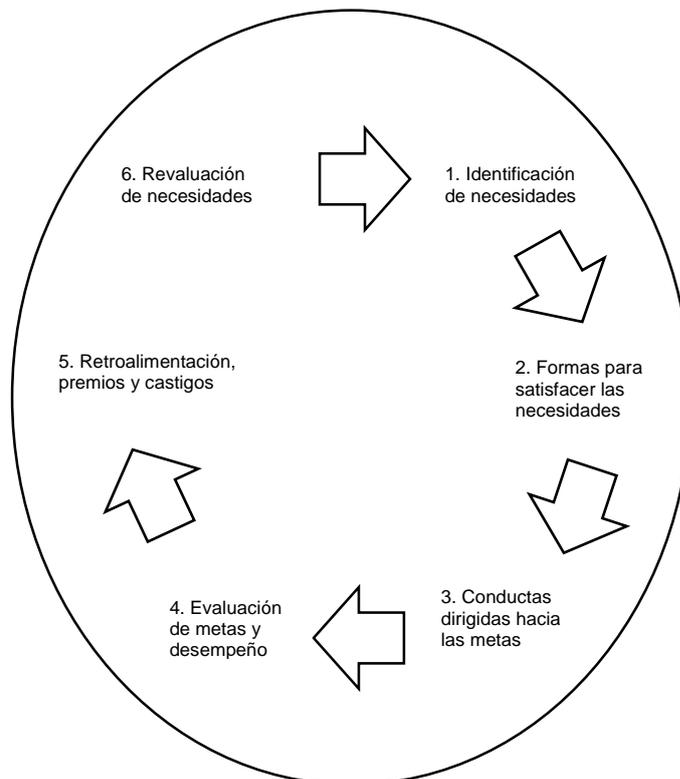


Figura 12. Proceso cíclico de la motivación laboral.

Fuente (Arbaiza, 2017, p. 141)

Como se puede apreciar en la figura 12 el proceso cíclico de la motivación, se inicia con la identificación de necesidades de tipo fisiológico, en la segunda fase, busca las formas de satisfacer dichas necesidades para reducir la tensión, de no

hacerlo se puede frustra o llegar al estrés, en tercer lugar se presenta conductas de las personas que están dirigidas hacia la meta, la cuarto fase es que la persona evalúa el logro de sus objetivos y metas, como el nivel de desempeño, el quinto proceso recibe la retroalimentación positiva a través de premios o sanciones por el resultado de conducta, la sexta y última fase, se reevalúa las necesidades, iniciándose nuevamente el ciclo.

2.3 Definición conceptual de la terminología empleada

Calidad

Se define calidad al momento de brindar algún producto o algún servicio, que cumplan los requisitos del cliente, verificando y siguiendo las inspecciones técnicas y haciendo las pruebas necesarias con la finalidad que no tengo ningún error.

Compromiso

El compromiso es fundamental para determinar si los trabajadores permanecerán durante un período de tiempo más largo y lo harán con la pasión necesaria para alcanzar los objetivos establecidos.

Liderazgo

El 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.

Liderazgo carismático

Un líder carismático debe contar con una serie de cualidades, como generar confianza, de lo contrario diga lo que diga no generar mayor efecto en sus seguidores. Entusiasmo, energía, positivismo, que inspire a los trabajadores a hacer un buen trabajo, capacidad de persuasión para dar asignaciones o indicaciones.

Liderazgo en equipo

El trabajo en equipo puede definirse como aquella actividad que para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, con la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido

Liderazgo estratégico

En empresas grandes y diversificadas, por lo general los directivos están inmersos en las actividades del día a día del negocio por lo que a veces les falta tener una visión a largo plazo para lograr el crecimiento y la transformación de la organización.

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional surge y se propone como un intercambio entre el líder y los seguidores de éste, de manera que trabajan y reciben algo a cambio. Es un estilo de liderazgo que motiva a las personas y las transforma.

Motivación

La motivación puede definirse como «el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Necesidad

Una necesidad es el estado de un ser en que se halla en carencia de un elemento, y su consecución resulta indispensable para vivir en un estado de bienestar corporal pleno.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Tipo de investigación

Salkind citado por Bernal (2016) sostiene: “La investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables” (p. 147).

En efecto, nuestra investigación es de tipo *correlacional*. Es correlacional porque la investigación muestra y examina el grado de asociación entre las dos variables, a través, del coeficiente de correlación de Spearman.

3.1.2 Diseño de investigación

Pino (2018) afirma: “Investigaciones no experimentales. Este tipo de investigaciones se caracterizan por no manipular deliberadamente la variable independiente” (p. 396). Además el autor, refiere que dentro de las investigaciones no experimentales están los transversales. “Estos tipos de diseños consisten en recolectar información con el propósito de describir las variables y analizar su comportamiento en un mismo tiempo” (Pino, 2018, p. 396).

En ese orden de ideas, nuestra investigación es un diseño no experimental de corte transversal o transeccional. Es no experimental, porque no se ha manipulado intencionalmente ninguna de las variables de estudio, solo se describieron y se asociaron. Es de corte transversal, porque se analizaron los datos obtenidos en un solo momento.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Pino (2018) define: “Conjunto formado por todos los elementos a estudiar. Cada uno de los elementos de la población se denomina individuo. Un individuo no tiene que ser una persona física, puede ser una familia, un día, un negocio, etc.” (p. 449).

Tabla 2

Población de estudio

Población	Hombres/mujeres	%
Alcaldía	13	3%
Gerencia de Rentas	65	13%
Gerencia de administración y finanzas	108	22%
Gerencia de asesoría jurídica	5	1%
Gerencia de planeamiento y presupuesto	14	3%
Gerencia de comunicación e imagen	18	4%
Gerencia de desarrollo urbano	35	7%
Gerencia de turismo y desarrollo económico	22	4%
Gerencia de servicios a la ciudad y medio ambiente	106	21%
Gerencia de desarrollo humano	42	8%
Gerencia de fiscalización y control	56	11%
Secretaría general	7	1%
Gerencia de comunicación e imagen	9	2%
Total	500	100%

Como se aprecia en la tabla 2 se muestra la población de nuestro estudio fueron todos los trabajadores que laboran en la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018, que comprende de 500 colaboradores en total, que se distribuyen en las diferentes gerencias y áreas de la Municipalidad, asimismo se aprecia los porcentajes de participación por cada área.

3.2.2 Muestra

Bernal (2016) sostiene: “(...) la muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo de la investigación y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de la variables objeto de estudio.

Ahora bien, la muestra de nuestra investigación es probabilística, de tipo muestreo estratificada aleatoria simple, y se calcula con la fórmula para una población finita.

Pino (2018) sostiene: “para determinar una muestra de manera técnica se utiliza la siguiente fórmula” (p. 450).

$$n = \frac{Z^2 * P * q * N}{e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

Figura 13. Fórmula probabilística de la muestra

Donde:

M = Muestra

N = Población, esta se fija en 500 personas

Z²= Margen de confiabilidad o nivel de confianza de 95% equivalente a 1,96

P = Es la posibilidad que se calcule bien la determinación de la muestra. El estudio se fija en un 50% = 0,05

Q = (1 – P) = (1 - 0.05) = 0,05

e² = El error establecido para la determinación de la muestra es del 6%=0,06

Aplicando la fórmula se tiene:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,05 * 0,05 * 500}{0,06^2 * (500-1) + 1,96^2 * 0,05 * 0,05}$$

$$n = 174.1874$$

$$n = 174 \text{ personas}$$

Tabla 3

Muestreo estratificado aleatorio simple

Población	Hombres /mujeres	%	Factor	Muestreo aleatorio simple
Alcaldía	13	3%	0.3483666	5
Gerencia de Rentas	65	13%	0.3483666	23
Gerencia de administración y finanzas	108	22%	0.3483666	38
Gerencia de asesoría jurídica	5	1%	0.3483666	2
Gerencia de planeamiento y presupuesto	14	3%	0.3483666	5
Gerencia de comunicación e imagen	18	4%	0.3483666	6
Gerencia de desarrollo urbano	35	7%	0.3483666	12
Gerencia de turismo y desarrollo económico	22	4%	0.3483666	8
Gerencia de servicios a la ciudad y medio ambiente	106	21%	0.3483666	37
Gerencia de desarrollo humano	42	8%	0.3483666	15
Gerencia de fiscalización y control	56	11%	0.3483666	20
Secretaría general	7	1%	0.3483666	2
Gerencia de comunicación e imagen	9	2%	0.3483666	3
Total	500	100%		174

En efecto, el cuestionario es aplicables a 174 colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac, según el resultado de la muestra probabilística aleatoria simple, para una población finita.

3.3 Hipótesis

3.3.1 Hipótesis general

El liderazgo se relaciona significativamente con la motivación de los trabajadores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.

3.3.2 Hipótesis específicas

- El liderazgo en equipo se relaciona significativamente con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.
- El líder carismático se relaciona significativamente con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.
- El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.
- El liderazgo estratégico se relaciona significativamente con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.

3.4 Variables - Operacionalización

Bernal (2016) afirma: “Una vez identificadas las variables objeto de estudio, es necesario conceptualizarlas y operacionalizarlas. A este respecto, conceptualizar una variable quiere decir definirla, para clarificar que se entiende por ésta. Mientras que operacionalizar una variable significa traducir la variable a indicadores” (p. 188).

De acuerdo con el autor, para operacionalizar una variable se tiene que definir conceptualmente nuestra variable de estudio, que para nuestro caso es el liderazgo y la motivación, luego se operacionaliza la variable a través de sus dimensiones, para concluir con los indicadores. Hay que tomar en cuenta, que cada dimensión de nuestra investigación puede contener varios indicadores a la vez, esto va a depender de los que queremos medir y la necesidad de información de la misma.

3.4.1 Definición conceptual variable liderazgo

Arbaiza (2017) define: “(...) el liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de personas para alcanzar metas comunes” (p. 321).

Lussier y Achua (2011) define: “El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (p. 6).

3.4.2 Definición operacional variable liderazgo

Tabla 4

Operacionalización de la variable liderazgo

Dimensiones	Indic.	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles
Liderazgo en equipo		Del 1 al 6		
Liderazgo carismático		Del 7 al 12	5= Muy de acuerdo 4= De acuerdo	Estilo de liderazgo eficiente
Liderazgo transformacional		Del 13 al 18	3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2= En desacuerdo 1= Muy en desacuerdo	Estilo de liderazgo medianamente eficiente Estilo de liderazgo deficiente
Liderazgo estratégico		Del 19 al 24		

Como se aprecia en la tabla 3, la variable liderazgo se obtendrá con los resultados de medición de las puntuaciones del cuestionario denominado liderazgo, que consta de 24 preguntas y cinco alternativas de respuestas (escala Likert), para determinar el estilo de liderazgo (eficiente, medianamente eficiente y deficiente) en base a cuatro dimensiones: liderazgo en equipo, liderazgo carismático, liderazgo transformacional y liderazgo estratégico.

3.4.3 Definición conceptual variable motivación

Arbaiza (2017) define: “La motivación es un proceso psicológico básico que puede definirse como el impulso que guía la acción para alcanzar una meta” (p. 139).

Lussier y Achua (2011) define: “La motivación es cualquier cosa que influya en el comportamiento en busca de un cierto resultado, es una búsqueda de beneficio personal” (p. 79).

3.4.4 Definición operacional variable motivación

Tabla 5

Operacionalización de la variable motivación

Dimensiones	Indic.	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles
Satisfacción de necesidades		Del 1 al 6	5= Muy de acuerdo	Nivel de motivación alta
Motivación intrínseca		Del 7 al 12	4= De acuerdo	Nivel de motivación regular
Motivación extrínseca		Del 13 al 18	3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
Necesidades básicas		Del 19 al 24	2= En desacuerdo	Nivel de motivación baja
			1= Muy en desacuerdo	

Como se puede apreciar en la tabla 4, la variable motivación se obtendrá con los resultados de medición de las puntuaciones del cuestionario denominado motivación, que consta de 24 preguntas y cinco alternativas de respuestas (escala Likert), para determinar el nivel de motivación (alta, regular y baja), en base a cuatro dimensiones: satisfacción de necesidades, motivación intrínseca, motivación extrínseca y necesidades básicas.

3.5 Métodos y técnicas de investigación

3.5.1 Métodos

La presente investigación es de método cuantitativo, porque busca probar y/o contrastar la hipótesis del estudio a través de la estadística, es decir, medir si existe relación entre las variables de estudio y el grado de asociación que existe entre ellas.

En efecto, y de acuerdo con Tamayo (2018) afirma “El método científico es un procedimiento para descubrir las condiciones en que se presentan sucesos específicos, caracterizado generalmente por ser tentativos, verificable, de razonamiento riguroso, y observación empírica” (p. 30). En consecuencia, nuestra investigación tiene la característica de ser verificable con la contrastación de la hipótesis aplicando la estadística.

3.5.2 Técnicas

La técnica de nuestro estudio realizado fue la encuesta.

3.5.3 Instrumentos de recolección de información

El instrumento utilizado fue el cuestionario, para medir la variable liderazgo y la variable motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018. Se debe señalar que el instrumento de recolección de datos ha sido diseñado por el autor de esta investigación y validado por tres expertos.

3.5.4 Diseño del cuestionario

Por otro lado, se diseñó un cuestionario de veinticuatro (24) preguntas para medir la variable motivación, es decir, seis (6) preguntas para medir cada dimensión de la variable, la escala utilizada fue la misma del primer cuestionario (Likert).

Asimismo, al inicio del cuestionario se encuentra las instrucciones permitidas para resolver dicho instrumento de recolección de datos, donde se pone énfasis que la información es estrictamente confidencial y anónimo, por lo que ayudará a mejorar el ambiente social de los colaboradores.

3.5.5 Validación del instrumento

El instrumento de recolección de datos de nuestra investigación ha sido validado con el juicio de expertos, la validación de dicho instrumento se realizó con docentes de la Universidad Autónoma del Perú, donde se puede afirmar que nuestro instrumento mantiene la validez de expertos y que puede ser utilizado para futuras investigaciones que se realicen con nuestras mismas variables.

Tabla 6

Validación del instrumento de recolección de datos

Validador	Experto	Aplicabilidad
Zoilo Vásquez Segundo	Estadístico	Aplicable
Luis Marcelo Quispe	Metodólogo	Aplicable
Wilber H. Flores Hugo Vilca	Teórico	Aplicable

Como se puede apreciar en la tabla 5, se muestra los nombres de los expertos que validaron nuestro instrumento de recolección de datos, así como también. El grado de especialidad que tienen cada uno de ellos, por último se observa que el instrumento es aplicable.

3.5.6 Aplicación

La aplicación del cuestionario se realizó en las mismas instalaciones de la Municipalidad de Pachacámac, previa autorización de la administración de la entidad pública, asimismo, decidimos convenientemente obsequiar una soda por la colaboración de los trabajadores por contestar el cuestionario.

Asimismo, se dieron las indicaciones en caso no entienda la pregunta solicite ayuda al instructor o persona que le entrego el cuestionario.

3.6 Análisis estadístico e interpretación de los datos

La información recopilada se procedió a tabular en una base de datos del programa estadístico SPSS versión 24, se analizó a través de la estadística descriptiva por variables y dimensiones, además se utilizó la estadística inferencial, prueba de normalidad y para medir las correlaciones y/o asociaciones se utilizó el estadístico rho de Spearman aplicado al objetivo general y específicos respectivamente.

Para la organización de la información recopilada, se implementó bases de datos de las variables en estudio, y fueron sometidas a un análisis estadístico en el programa SPSS, para obtener las correlaciones.

Para evaluar el comportamiento de los datos recogidos y comprobar potenciales problemas de ellos, se procedió a la elaboración del análisis exploratorio de datos. Para el análisis descriptivo de las variables, se obtuvieron puntajes y se organizó su presentación en distribución de frecuencias y confiabilidad. Para el análisis de resultados se desarrolló la interpretación de los valores estadísticos y se estableció los niveles de asociación, además de la contratación de la hipótesis. Se presentó tablas y figuras por cada variable, asimismo, se reflexionó y se discutió sobre sus resultados y dimensiones. Posteriormente, se elaboró las conclusiones en base a los objetivos y las recomendaciones en base a los a los objetivos y conclusiones.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS

4.1 Análisis de fiabilidad de las variables

Tabla 7

Alfa de Cronbach de la variable liderazgo

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.65	24

Como se aprecia en la tabla 6 el alfa de Cronbach de la variable liderazgo con un valor de 0.65 lo que significa que el instrumento de recolección de datos es confiable para el estudio.

Tabla 8

Alfa de Cronbach de la variable motivación

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.64	24

Como se aprecia el alfa de Cronbach de la variable de estudio motivación, se muestra en la tabla 7 que el valor es de 0.64 es decir, estos valores muestran un resultado aceptable de confiabilidad de nuestro instrumento, es decir, puede ser utilizado en otros estudios con la misma variable de estudio. (Hernández y Mendoza, 2018).

Tabla 9

Estadística del total de elementos

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Actitud del líder	44,05	133,663	,454	,717
Rasgos de líderes efectivos	43,87	128,701	,515	,710
liderazgo ético	43,52	135,292	,270	,729
Significado personal	44,06	134,054	,436	,718
Líder carismático socializado	43,86	130,513	,454	,715
Líder carismático personalizado	43,93	137,295	,284	,728
Motivación inspiradora	44,03	135,855	,360	,723
Consideración individual	43,63	132,582	,334	,724
Estimulación intelectual	43,83	143,504	,048	,744
Análisis externo	43,68	140,206	,152	,737
Análisis interno	43,71	140,680	,138	,738
Estrategias del cambio	43,82	139,400	,198	,733
Necesidades fisiológicas	43,88	132,847	,421	,718
Necesidades de seguridad	43,65	131,963	,373	,720
Necesidades de pertenencia	43,64	141,423	,130	,738
Satisfacción en el puesto	43,94	133,881	,398	,720
Ambiente de trabajo	43,74	129,768	,449	,714
Desarrollo profesional	43,59	140,256	,172	,735
Percepción del tipo de jefatura	43,98	135,485	,359	,723
Nivel de remuneración	43,52	136,610	,273	,728
Recompensas	43,53	144,019	,030	,746
Necesidad de poder	43,67	140,929	,125	,739
Necesidad de afiliación	43,48	141,511	,122	,739
Necesidad de logro	43,61	138,620	,239	,731

Como se puede apreciar en la tabla 8 la fiabilidad de los datos, donde por medio del estadístico SPSS, se analizó con el alfa de Cronbach la data obtenida, después de aplicar el cuestionario de preguntas y tabularlos en una base de datos, obteniendo como resultado un alfa de Cronbach de 0.782 lo que significa que tiene confiabilidad el instrumento y puede ser aplicado a otras investigaciones.

4.2 Resultados descriptivos de la variable liderazgo

4.2.1 Descripción del liderazgo

Tabla 10

Distribución de frecuencia y porcentaje según liderazgo

Niveles	<i>Fi</i>	%
liderazgo deficiente	117	67.2%
liderazgo Regular	54	31.0%
liderazgo eficiente	3	1.7%
Total	174	100.0%

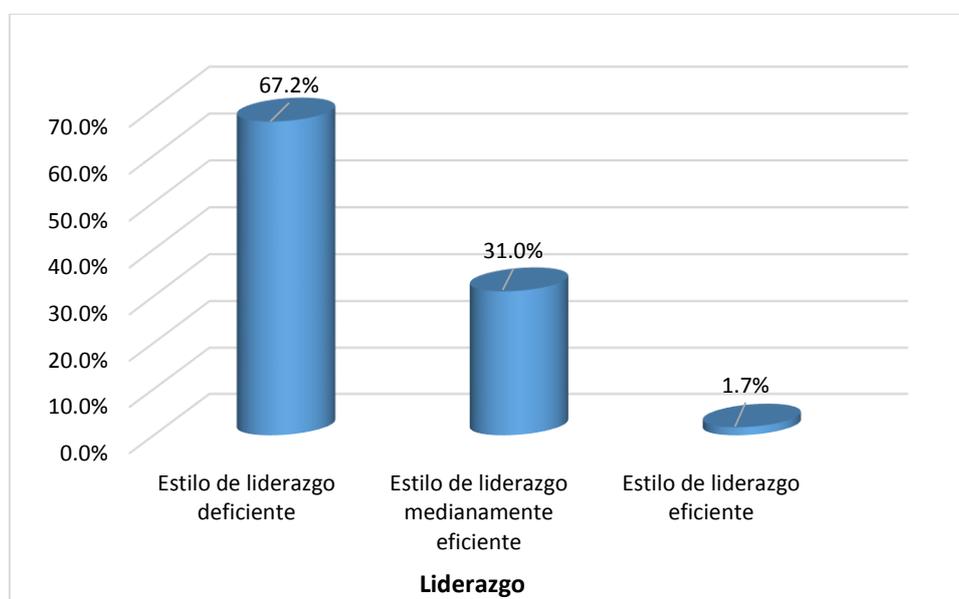


Figura 14. Distribución porcentual de la variable liderazgo

Como se puede apreciar en la tabla 9 y figura 14 el análisis descriptivo de la variable liderazgo, donde se observa que el 67.2% del total de encuestados (174 colaboradores), cree que el estilo de liderazgo es deficiente. Asimismo, el 31% de colaboradores señalaron que el estilo de liderazgo es medianamente eficiente, luego el 1.7% de colaboradores señalaron que el estilo de liderazgo es eficiente. Los resultados son las percepciones de los colaboradores con respecto a sus jefes inmediatos, lo que demuestra en general, que no se está aplicando un liderazgo eficaz en la Municipalidad de Pachacámac.

4.2.2 Descripción del liderazgo en equipo

Tabla 11

Distribución de frecuencia y porcentaje según la dimensión del liderazgo en equipo

Niveles	<i>fi</i>	%
liderazgo deficiente	110	63.2%
liderazgo regular	41	23.6%
liderazgo eficiente	23	13.2%
Total	174	100.0%

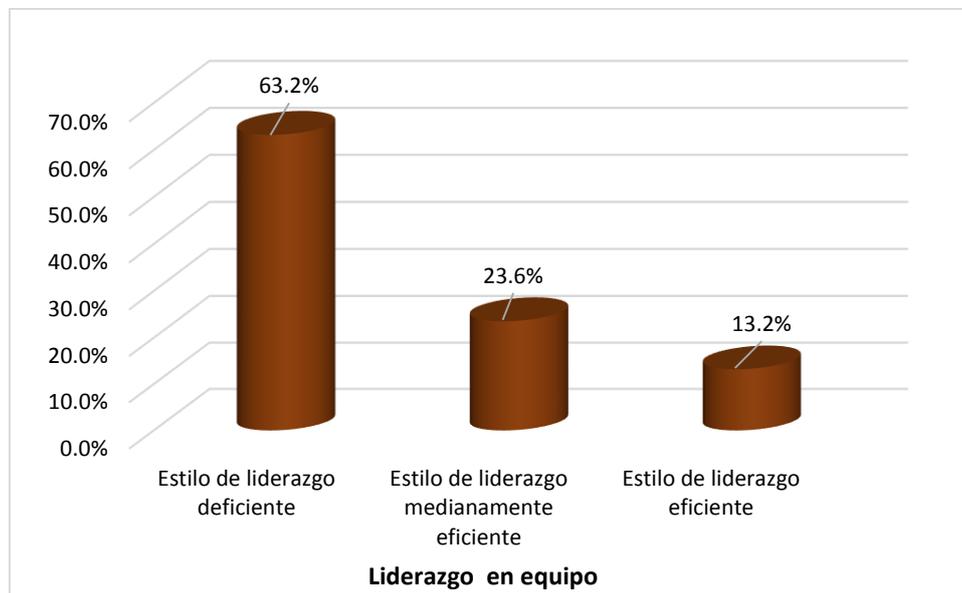


Figura 15. Distribución porcentual de la dimensión liderazgo en equipo

Como se puede apreciar en la tabla 10 y figura 15 el análisis descriptivo de la dimensión de liderazgo en equipo, donde se observa que el 63.2% del total de encuestados, cree que el estilo de liderazgo es deficiente. Asimismo, el 23.6% de colaboradores señalaron que el estilo de liderazgo es medianamente eficiente, además el 13.2% de colaboradores señalaron que el estilo de liderazgo es eficiente. Esta tendencia tiene relación con los resultados de la variable liderazgo descritas anteriormente, lo que se rescata, que los colaboradores perciben una actitud no positiva del líder para el equipo, por tanto, se confirma el problema existente en la institución.

4.2.3 Descripción de liderazgo carismático

Tabla 12

Distribución de frecuencia y porcentaje según liderazgo carismático

Niveles	<i>fi</i>	%
liderazgo deficiente	112	64.4%
liderazgo regular	49	28.2%
liderazgo eficiente	13	7.5%
Total	174	100.0%

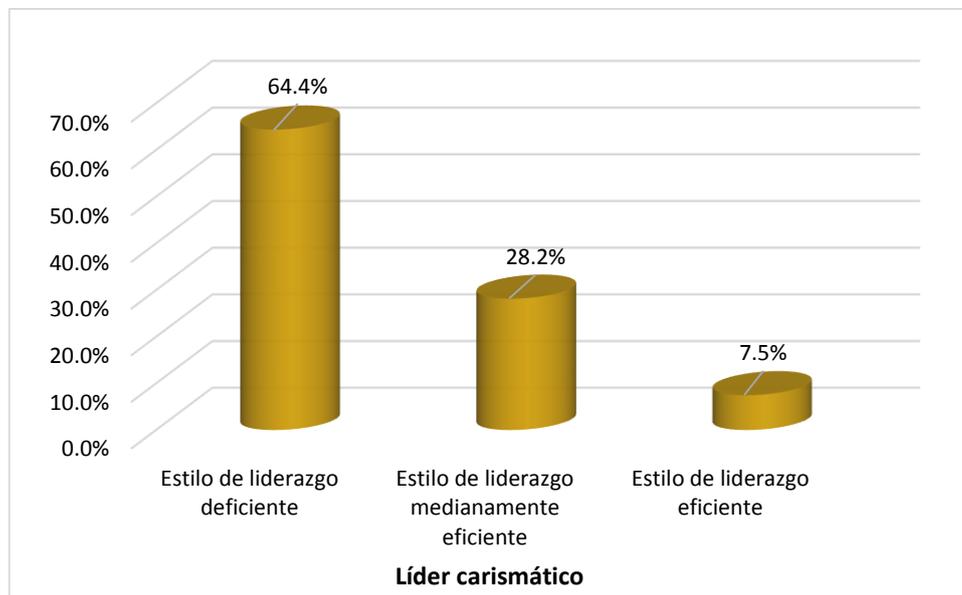


Figura 16. Distribución porcentual de la dimensión líder carismático

Como se puede apreciar en la tabla 11 y figura 16 el análisis descriptivo de la dimensión liderazgo carismático, donde se observa que el 64.4% de colaboradores encuestados, representados por 112 personas percibe que el estilo de liderazgo carismático es deficiente. Asimismo, el 28.2% de colaboradores representados por 49 personas, perciben que el estilo de liderazgo carismático es medianamente eficiente, así pues, el 7.5% de colaboradores representados por 13 personas señalaron que el estilo de liderazgo carismático es eficiente. Los resultados obtenidos son preocupantes, la percepción de los seguidores respecto a sus jefes son expectativas negativas.

4.2.4 Descripción de liderazgo transformacional

Tabla 13

Distribución de frecuencia y porcentaje según liderazgo transformacional

Niveles	<i>fi</i>	%
liderazgo deficiente	92	52.9%
liderazgo regular	81	46.6%
liderazgo eficiente	1	0.6%
Total	174	100.0%

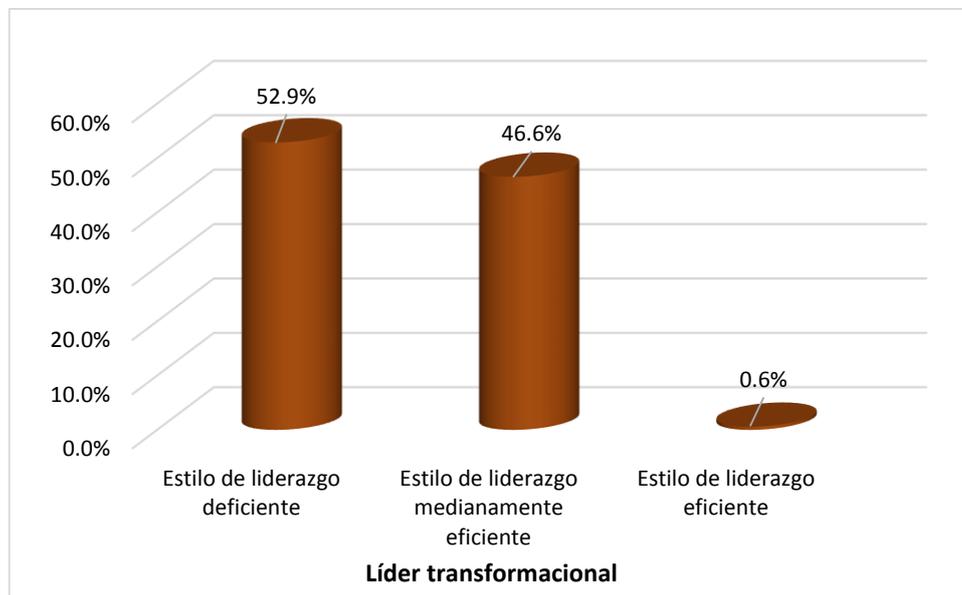


Figura 17. Distribución porcentual de la dimensión líder transformacional

Como se puede apreciar en la tabla 12 y figura 17 el análisis descriptivo de la dimensión líder transformacional, donde se observa que el 52.9% del total de encuestados, percibe que el estilo de liderazgo transformacional es deficiente. Asimismo, el 46.6% de colaboradores señalaron que el estilo de liderazgo transformacional es medianamente eficiente, además el 0.6% de colaboradores señalaron que el estilo de liderazgo transformacional es eficiente. Como se ha podido comprobar, el estilo de liderazgo no está motivando en términos generales a los colaboradores.

4.2.5 Descripción de liderazgo estratégico

Tabla 14

Distribución de frecuencia y porcentaje según liderazgo estratégico

Niveles	<i>fi</i>	%
liderazgo deficiente	92	52.9%
liderazgo regular	81	46.6%
liderazgo eficiente	1	0.6%
Total	174	100.0%

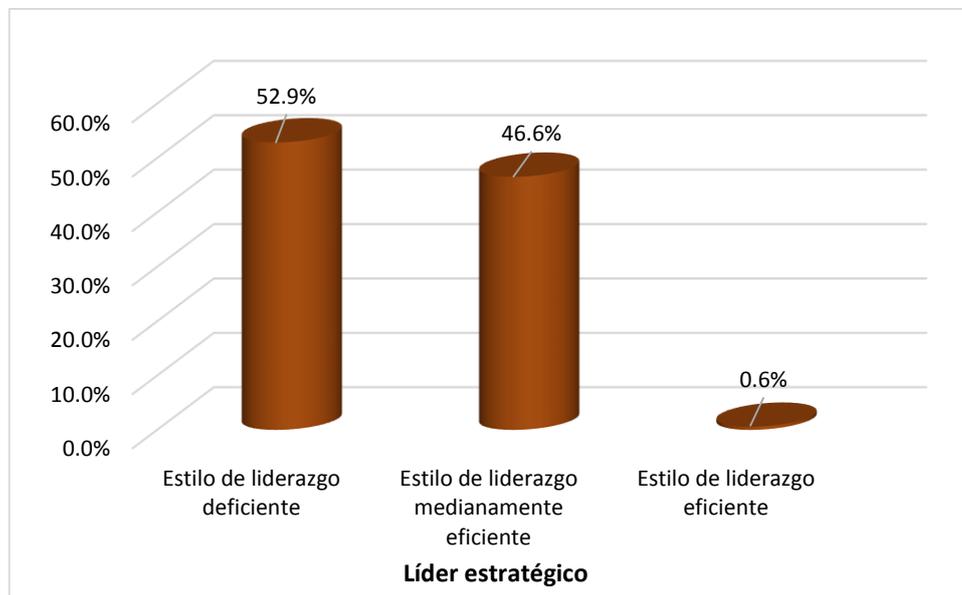


Figura 18. Distribución porcentual de la dimensión líder estratégico

Como se puede apreciar en la tabla 13 y figura 18 el análisis descriptivo de la dimensión liderazgo estratégico, donde se observa que el 52.9% del total de encuestados (174 colaboradores), cree que el estilo de liderazgo es deficiente. Asimismo, el 46.6% de colaboradores señalaron que el estilo de liderazgo es medianamente eficiente, luego el 0.6% de colaboradores señalaron que el estilo de liderazgo es eficiente. Los resultados son las percepciones de los seguidores con respecto a sus líderes, lo que demuestra en general, que no se está aplicando un liderazgo adaptados al cambio.

4.3 Resultados descriptivos de la variable motivación

4.3.1 Descripción nivel de motivación de los colaboradores

Tabla 15

Distribución de frecuencia y porcentaje según motivación de los colaboradores

Niveles	<i>fi</i>	%
Nivel de motivación inadecuado	80	46.0%
Nivel de motivación aceptable	93	53.4%
Nivel de motivación adecuado	1	0.6%
Total	174	100.0%

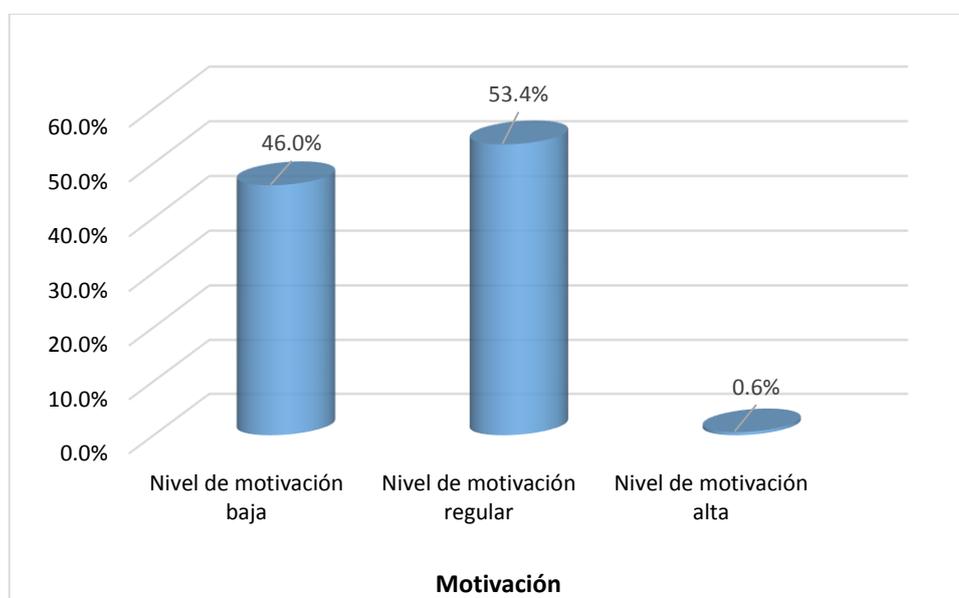


Figura 19. Distribución porcentual de la variable motivación

Como se puede apreciar en la tabla 14 y figura 19 el análisis descriptivo de la variable motivación, donde se observa que el 46% del total de encuestados (174 colaboradores), percibe que el nivel de motivación es baja. Asimismo, el 53.4% de colaboradores señalaron que el nivel de motivación es regular, luego el 0.6% de colaboradores señalaron que el nivel de motivación es alta. Los resultados son las percepciones de los colaboradores en relación a su líder, y es preciso señalar que solo 1 persona de 174 colaboradores considera estar altamente motivado.

4.3.2 Descripción nivel satisfacción de necesidades de los colaboradores

Tabla 16

Distribución de frecuencia y porcentaje según motivación de satisfacción de necesidades

Niveles	<i>fi</i>	%
Nivel de motivación inadecuado	71	40.8%
Nivel de motivación aceptable	95	54.6%
Nivel de motivación adecuado	8	4.6%
Total	174	100.0%

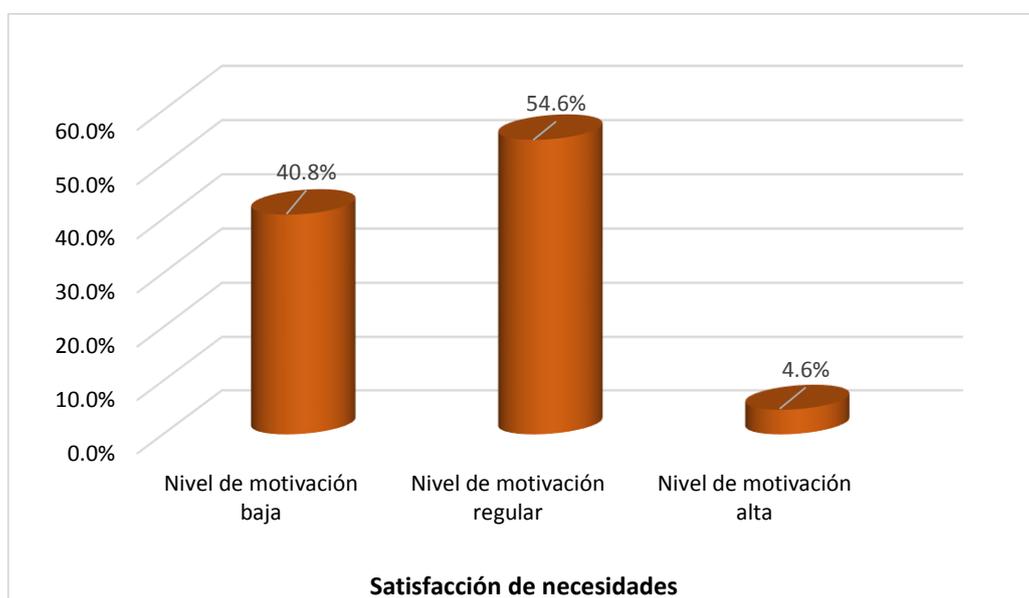


Figura 20. Distribución porcentual de la dimensión satisfacción de necesidades

Como se puede apreciar en la tabla 15 y figura 20 el análisis descriptivo de la dimensión satisfacción de necesidades, donde se observa que el 40.8% del total de encuestados, percibe que el nivel de motivación es baja. Asimismo, el 54.6% de colaboradores señalaron que el nivel de motivación es regular, además solo 4.6% de colaboradores perciben que el nivel de motivación es alta. Los resultados obtenidos, reflejan un grado alto de insatisfacción de los colaboradores, es decir motivación baja y regular, más del 94% manifestaron su insatisfacción en su trabajo.

4.3.3 Descripción nivel de motivación intrínseca

Tabla 17

Distribución de frecuencia y porcentaje según nivel de motivación intrínseca

Niveles	<i>fi</i>	%
Nivel de motivación inadecuado	91	52.3%
Nivel de motivación aceptable	67	38.5%
Nivel de motivación adecuado	16	9.2%
Total	174	100.0%

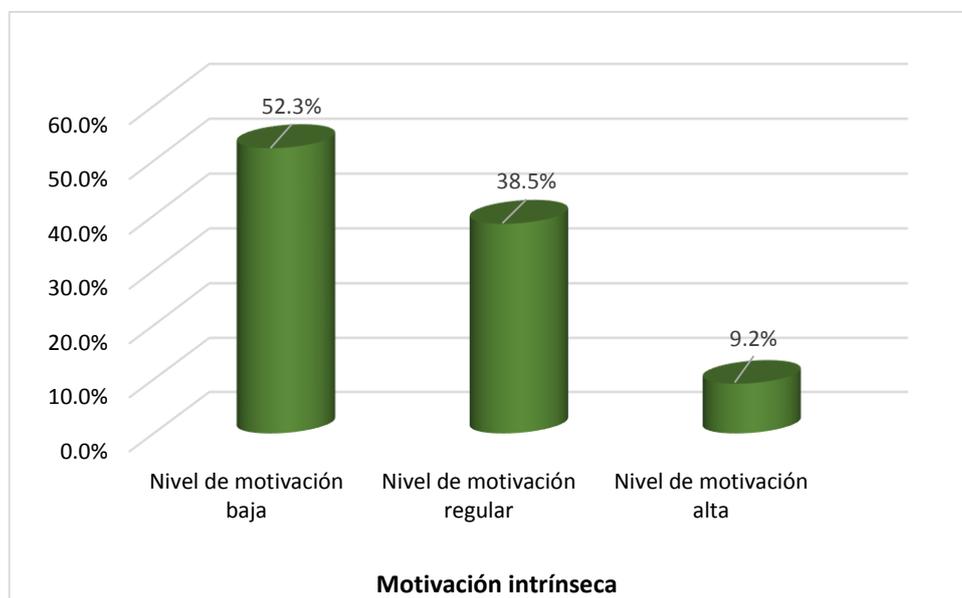


Figura 21. Distribución porcentual de la dimensión motivación intrínseca

Como se puede apreciar en la tabla 16 y figura 21 el análisis descriptivo de la dimensión motivación intrínseca, donde se observa que el 52.3% de colaboradores encuestados, representados por 91 personas, perciben que el nivel de motivación es baja. Asimismo, el 38.5% de colaboradores representados por 67 personas, perciben que el nivel de motivación es regular, así pues, el 9.2% de colaboradores representados por 16 personas señalaron que el nivel de motivación es alta. Con la información obtenida, se puede afirmar que los trabajadores no asumen retos o tareas cada vez más complicadas para motivarse personalmente, o no hay rediseño del puesto como plantea Herzberg citado por Chiavenato (2014).

4.3.4 Descripción nivel de motivación extrínseca

Tabla 18

Distribución de frecuencia y porcentaje según nivel de motivación extrínseca

Niveles	<i>fi</i>	%
Nivel de motivación inadecuado	64	36.8%
Nivel de motivación aceptable	107	61.5%
Nivel de motivación adecuado	3	1.7%
Total	174	100.0%

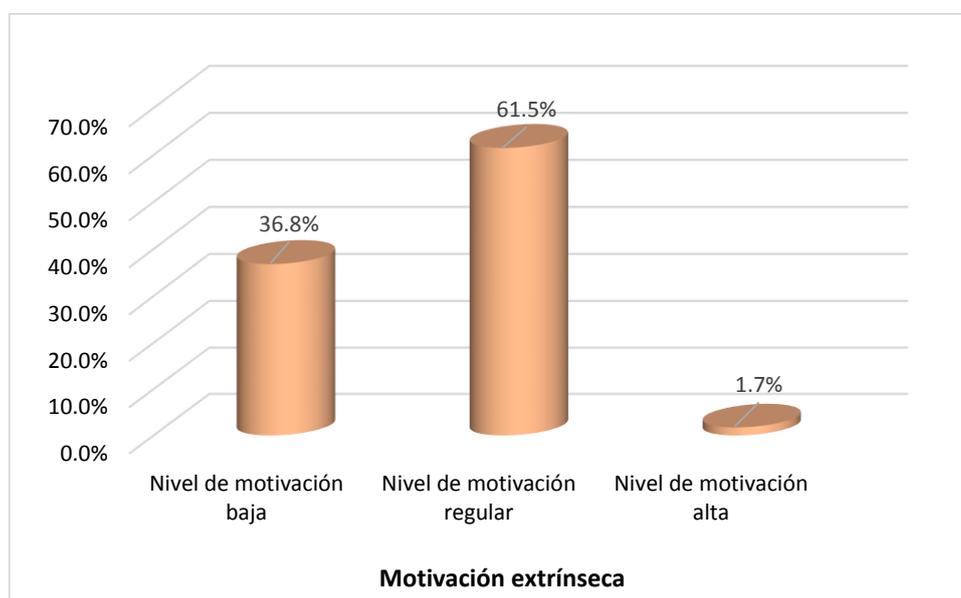


Figura 22. Distribución porcentual de la dimensión motivación extrínseca

Como se puede apreciar en la tabla 17 y figura 22 el análisis descriptivo de la dimensión motivación extrínseca, donde se observa que el 36.8% del total de encuestados, percibe que el nivel de motivación es baja. Asimismo, el 61.5% de colaboradores señalaron que el nivel de motivación es regular, además el 1.7% de colaboradores señalaron que el nivel de motivación es alta. Esta tendencia se debería que la institución recompensa medianamente a sus colaboradores por su desempeño, pero si tiene satisfecho a un mínimo grupo representados por tres personas.

4.3.5 Descripción nivel de necesidades básicas

Tabla 19

Distribución de frecuencia y porcentaje según nivel de necesidades básicas

Niveles	<i>fi</i>	%
Nivel de motivación inadecuado	41	23.6%
Nivel de motivación aceptable	132	75.9%
Nivel de motivación adecuado	1	0.6%
Total	174	100.0%

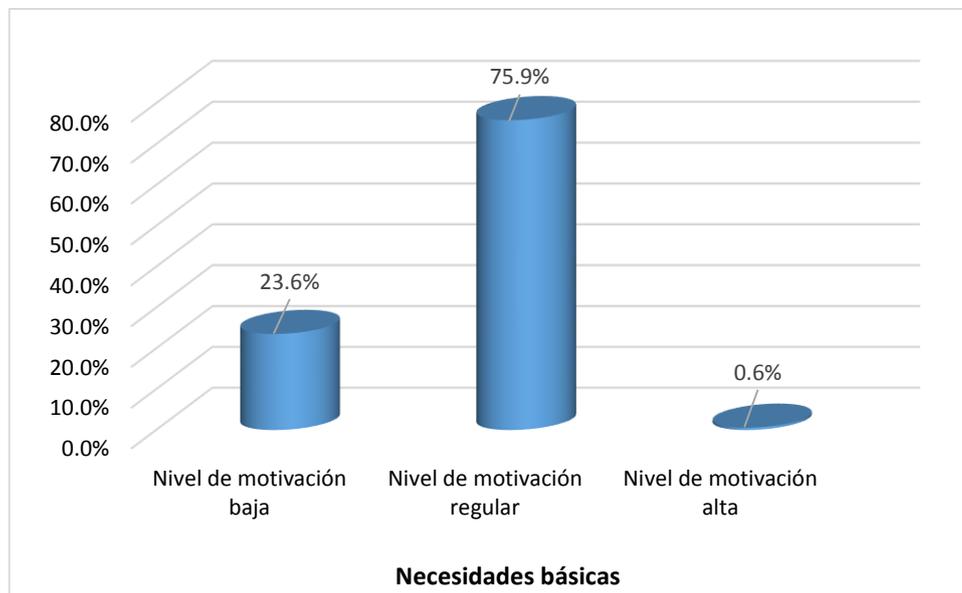


Figura 23. Distribución porcentual de la dimensión necesidades básicas

Como se puede apreciar en la tabla 18 y figura 23 el análisis descriptivo de la dimensión necesidades básicas, donde se observa que el 23.6% del total de encuestados (174 colaboradores), percibe que el nivel de motivación es baja. Asimismo, el 75.9% de colaboradores señalaron que el nivel de motivación es regular, luego el 0.6% de colaboradores señalaron que el nivel de motivación es alta. Los resultados son las percepciones de los colaboradores en relación a su líder, y es preciso señalar que solo 1 persona de 174 colaboradores considera estar altamente motivado.

4.4 Contrastación de hipótesis

4.4.1 Prueba de normalidad

Tabla 20

Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Actitud del líder	,433	17	,00	,588	17	,00
Rasgos de líderes efectivos	,431	17	,00	,591	17	,00
liderazgo ético	,333	17	,00	,725	17	,00
Significado personal	,440	17	,00	,577	17	,00
Líder carismático socializado	,428	17	,00	,598	17	,00
Líder carismático personalizado	,402	17	,00	,638	17	,00
Motivación inspiradora	,423	17	,00	,594	17	,00
Consideración individual	,407	17	,00	,649	17	,00
Estimulación intelectual	,390	17	,00	,620	17	,00
Análisis externo	,318	17	,00	,709	17	,00
Análisis interno	,341	17	,00	,699	17	,00
Estrategias del cambio	,319	17	,00	,671	17	,00
Necesidades fisiológicas	,394	17	,00	,644	17	,00
Necesidades de seguridad	,376	17	,00	,673	17	,00
Necesidades de pertenencia	,280	17	,00	,766	17	,00
Satisfacción en el puesto	,417	17	,00	,615	17	,00
Ambiente de trabajo	,407	17	,00	,636	17	,00
Desarrollo profesional	,277	17	,00	,791	17	,00

Percepción del tipo de jefatura	,413	17 ,00	4 0 ,611	17 ,00	4 0
Nivel de remuneración	,289	17 ,00	4 0 ,788	17 ,00	4 0
Recompensas	,291	17 ,00	4 0 ,755	17 ,00	4 0
Necesidad de poder	,312	17 ,00	4 0 ,721	17 ,00	4 0
Necesidad de afiliación	,239	17 ,00	4 0 ,809	17 ,00	4 0
Necesidad de logro	,273	17 ,00	4 0 ,772	17 ,00	4 0

Nota: Corrección de significación de Lilliefors

La información obtenida se aplica la estadística no paramétrica, porque se realizó la prueba de normalidad de los datos, como demuestra la tabla 18, los datos mayores a 50 casos se utiliza el estadístico *Kolmogorov-Smirnov*, los grados de libertad demuestran 174 casos, entonces se aplicó la prueba de *Kolmogorov-Smirnov*, la significancia es menor a 0,05 por lo que se demuestra que los datos tienen una distribución no normales ($\text{sig}=0,000 < 0,05$), entonces, se aplicó la estadística no paramétrica y para medir las correlaciones entre variables, se utilizó el estadístico Rho de Spearman.

4.4.2 Contrastación de hipótesis general

H₀ = El liderazgo no se relaciona significativamente con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.

H_A = El liderazgo se relaciona significativamente con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.

P = 0,05

Tabla 21

Correlación entre el liderazgo y la motivación de los colaboradores

			Liderazgo	Motivación
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,645**

	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	174	174
Motivación	Coefficiente de correlación	,645**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	174	174

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se puede apreciar en la tabla 20, el valor de la significancia de $p=0,000$ observamos que p es menor a $0,05$ lo que nos permite decidir en rechazar la hipótesis nula y decidir aceptar la hipótesis alterna que para nuestro estudio fue: el liderazgo se relaciona significativamente con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac, en tal sentido, aceptamos la hipótesis alterna. Por lo que se refiere al análisis de los resultados estadísticos se muestra el grado de correlación entre las variables, mediante la magnitud del estadístico Rho de Spearman, obteniendo un $\rho=0,645^{**}$ interpretándose como una correlación positiva media según la tabla de Hernández y Mendoza (2018).

4.4.3 Contrastación de hipótesis específicas 1

H_0 = El liderazgo en equipos no se relaciona significativamente con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.

H_A = El liderazgo en equipos se relaciona significativamente con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.

$p = 0,05$

Tabla 22

Correlación entre el liderazgo en equipos y la motivación

		Liderazgo en equipo		Motivación
Rho de Spearman	Liderazgo en equipo	Coeficiente de correlación	1,000	,284**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	174	174
	Motivación	Coeficiente de correlación	,284**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	174	174

*Nota: **.* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo a la tabla 21, el valor de la significancia de $p=0,000$ observamos que p es menor a 0,05 lo que nos faculta tomar la decisión en rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna que para nuestro estudio fue: el liderazgo en equipos se relaciona significativamente con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac, en tal sentido, aceptamos la hipótesis alterna. Con respecto al análisis de los resultados estadísticos Rho de Spearman, obteniendo un $\rho=0,284^{**}$ interpretándose como una correlación positiva media, según la tabla de Hernández y Mendoza (2018).

4.4.4 Contrastación de hipótesis específicas 2

H₀ = El liderazgo carismático no se relaciona significativamente con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.

H_A = El liderazgo carismático se relaciona significativamente con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.

P = 0,05

Tabla 23

Correlación entre el liderazgo carismático y la motivación

		Liderazgo carismático		Motivación	
Rho de Spearman	Liderazgo carismático	Coefficiente de correlación	1,000	,472**	
		Sig. (bilateral)	.	,000	
		N	174	174	
	Motivación	Coefficiente de correlación	,472**	1,000	
		Sig. (bilateral)	,000	.	
		N	174	174	

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 22 se muestra al estadístico Rho de Spearman para medir la correlación entre la variable liderazgo carismático y la motivación, como se aprecia el valor de la significancia de $p=0,000$ muestra que p es menor a 0,05 por lo tanto, se puede afirmar que existe relación entre las variables, rechazando entonces la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna del estudio. Otro punto es el grado de correlación o coeficiente de correlación de Spearman $\rho=0,472^{**}$ lo que significa que existe una correlación positiva media, según la tabla de Hernández y Mendoza (2018).

4.4.5 Contrastación de hipótesis específicas 3

H_0 = No existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.

H_A = Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.

$P = 0,05$

Tabla 24

Correlación entre el liderazgo transformacional y la motivación

		Liderazgo transformacional Motivación		
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,368**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	174	174
	Motivación	Coeficiente de correlación	,368**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	174	174

*Nota: **.* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo a la tabla 23 se aprecia al estadístico Rho de Spearman para medir si existe correlación entre la variable liderazgo transformacional y la motivación, se observa que el valor de la significancia de $p=0,000$ muestra que p es menor a 0,05 por lo tanto se afirma que existe relación entre ellas, en efecto se rechaza la H_0 y se acepta la H_A , para nuestra investigación fue: existe relación significativa entre las variables, entonces se acepta la hipótesis alterna de nuestro estudio. Asimismo, la tabla muestra el coeficiente de correlación de Spearman $\rho=0,368^{**}$ lo que quiere decir, que existe una correlación positiva media, según la tabla de Hernández y Mendoza (2018).

4.4.6 Contrastación de hipótesis específicas 4

H_0 = El liderazgo estratégico no se relaciona significativamente con las motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.

H_A = El liderazgo estratégico se relaciona significativamente con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.

$P = 0,05$

Tabla 25

Correlación entre el liderazgo estratégico y motivación

		Liderazgo estratégico		Motivación
Rho de Spearman	Liderazgo estratégico	Coeficiente de correlación	1,000	,446**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	174	174
	Motivación	Coeficiente de correlación	,446**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	174	174

*Nota: **.* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo a la tabla 24 se aprecia al estadístico Rho de Spearman para medir si existe correlación entre la variable liderazgo estratégico y la motivación, se observa que el valor de la significancia de $p=0,000$ muestra que p es menor a 0,05 por lo tanto, se afirma que existe relación entre ellas, en efecto se rechaza la H_0 y se acepta la H_A que para nuestra investigación fue: existe relación significativa entre las variables, entonces se acepta la hipótesis alterna de nuestro estudio. Asimismo, la tabla muestra el coeficiente de correlación de Spearman $\rho=0,446^{**}$ los que quiere decir, que existe una correlación positiva media, según la tabla de Hernández y Mendoza (2018).

CAPÍTULO V
DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1 Discusiones

Los resultados de nuestro estudio demuestran que existe relación entre la variable Liderazgo y motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018, es decir, el estadístico Spearman muestra un resultado de 0,645 lo que quiere decir que existe una correlación positiva media entre las variables. Estos resultados apoyan la investigación de Avenecer (2015) donde su investigación determinó La influencia del liderazgo de los supervisores propicia una motivación que facilita en los vendedores un desempeño efectivo, que es demostrado con el gusto de realizar el trabajo, sin que se les exija ni se les llame la atención constantemente, por lo tanto, se interpreta que la variable liderazgo influye en la motivación de los colaboradores y para nuestro estudio el liderazgo se relaciona con la motivación. Sin embargo, el estudio realizado por el autor no presenta confiabilidad de su instrumento, ni la validación de la misma, por lo que se podría incurrir en una probabilidad de error.

Por otro lado, los resultados de nuestro estudio, no coinciden con los estudios de Cáceres (2018) donde el autor determinó que el estilo de liderazgo aplicado por los directores de las unidades educativas secundarias del Distrito 2 Centro de la ciudad de La Paz es el tipo Liberal o Laissez faire, es decir, que los docentes tienen mucha libertad para tomar decisiones y se muestra poca participación del líder, lo que genera desorden e ineficacia. Nuestro estudio se realizó básicamente si el liderazgo se relaciona con la motivación de los colaboradores determinándose que efectivamente están relacionadas las dos variables.

Asimismo, los resultados de nuestro estudio coinciden y apoyan a García (2018) cuando el autor determinó el grado de correlación entre el liderazgo transformacional y la motivación de los colaboradores e Imagen Records S. R. L., mostrando el coeficiente de 0.799 lo que sustenta la relación entre las variables, con estos resultados se pueden afirmar que nuestro estudio son contundentes con la investigación realizada por García (2018), se debe recalcar que nuestro estudio determino un coeficiente de correlación positiva media (0,645).

5.2 Conclusiones

Con respecto al objetivo general fue: determinar la relación entre el liderazgo y la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018. Con los resultados se logró determinar que existe relación entre la variable liderazgo y motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac, por lo tanto, se aceptó la hipótesis alterna y se rechazó la hipótesis nula, lo que significa, que hay una correlación positiva media entre las variables, es decir a mejor estilo de liderazgo, mayor será la motivación de los colaboradores de Pachacámac.

Con respecto al objetivo específico uno que fue determinar la relación entre el liderazgo de equipos y la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018. Los resultados demuestran que existe relación entre el liderazgo en equipo y la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018, interpretándose, que hay una correlación positiva media entre las variables, esto quiere decir, a mejor estilo de liderazgo en equipo mayor será la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac.

Con respecto al objetivo específico dos que fue: determinar la relación entre el líder carismático y la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018. Los datos muestran que existe relación entre el liderazgo carismático y la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018, por tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, explicándose que hay una correlación positiva media entre las variables, es decir, a mejor estilo de liderazgo carismático de la empresa, mayor será la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac.

Con respecto al objetivo específico tres que fue: determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018. La información obtenida comprobó la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018, con una correlación positiva media entre nuestras variables liderazgo transformacional y motivación, es decir, a mejor estilo de liderazgo transformacional, mayor será la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac.

Con respecto al objetivo específico cuatro que fue determinar la relación entre el liderazgo estratégico y la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018. Los resultados comprobaron la relación entre el liderazgo estratégico y la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018, interpretándose, que hay una correlación positiva media entre las variables, es decir, a mejor estilo de liderazgo estratégico, mayor será la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac.

5.3 Recomendaciones

Se recomienda a los gerentes, subgerentes, encargados, y cualquier persona que desempeñe un liderazgo en la Municipalidad de Pachacámac 2019, aplicar a la realidad cinco habilidades relevantes de todo líder y lograr el compromiso de los colaboradores a través de la motivación, dichas habilidades se detallan a continuación:

Actividades

- Siempre ser positivo, involucrarse con los objetivos y metas involucrando a los colaboradores a cumplirlas
- Escuchar a los colaboradores, es preciso ganarse la confianza de los colaboradores a través, de escuchar sus inquietudes y poder comprender sus problemáticas.
- Aprender a dar las gracias, que se sienta el afecto y aprecio a los colaboradores.
- No dejar ser uno mismo, es decir, no mostrar una imagen que no es en realidad, es recomendable ser auténtico para la confianza de los colaboradores.
- Cumplir las promesas, es decir, cumplir con los colaboradores de todo lo que hemos establecido tanto en beneficios, incentivos, entre otros.

Con respecto al liderazgo en equipo para motivar a los colaboradores se recomienda las siguientes:

Actividad

- Conformar cuatro equipos de trabajo por área con el propósito de competir entre ellas para optimizar los procesos y minimizar los tiempos de trabajo, el líder de cada área determina el equipo ganador y serán acreedores de un vale de consumo para cada uno de los miembros del equipo por el valor de S/. 100.00 en una pollería reconocida de los alrededores, con ello, se busca mejorar la motivación de los colaboradores.

Se recomienda con respecto al liderazgo carismático para incrementar la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac lo siguiente:

Actividad

- Otorgar mayor autoridad y responsabilidad a los colaboradores más capacitados, que conozcan la funcionalidad de los procesos, es decir, otorgar empowerment a los más destacados con el fin de incrementar la motivación a través de la satisfacción de puestos o asignar puestos con mayores responsabilidades y mayores retos a las personas con mejor remuneración de acuerdo al cargo.
- Se recomienda a los líderes con enfoque carismático crear un entorno de sentimientos positivos en los equipos de trabajo, que tengan confianza en sí mismo, para ello, se propone establecer metas a corto plazo alcanzable y a mediano plazo más complejas, que sean realizables que generen confianza en los colaboradores, asimismo, premiarlos con bonos de descuento en supermercados por el valor de S/. 100.00

Se recomienda con respecto al liderazgo transformacional para incrementar la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac lo siguiente:

- Aplicar un liderazgo transformacional a los cargos altos y medio de la Municipalidad de Pachacámac 2019, lo que se propone realizar una capacitación en la institución de servicio de consultoría y capacitación Metaconsultec en el tema de liderazgo transformacional con una duración de 24 horas, el costo es de S/. 120.00 por persona.

Se recomienda con respecto al liderazgo estratégico para incrementar la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac lo siguiente:

- Se recomienda realizar el análisis FODA a la Municipalidad de Pachacámac 2019 a fin de identificar las fortalezas y debilidades de la institución, con el propósito de definir los objetivos a corto y largo plazo, así como también coadyuve a definir las estrategias a seguir.
- Es recomendable después del análisis FODA involucrar a los colaboradores con incentivos de alcanzar las metas establecidas, bonificar con días de descanso por cumplimiento de metas.

REFERENCIAS

Arbaiza, L. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. Lima, Perú: Esan Ediciones.

Ascencio, P. (2019). *Análisis de la comunicación organizacional y su relación con el Liderazgo Transformacional dentro de Empresas Guayaquileñas* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://bit.ly/33yf1yY>

Avenecer, Y. (2015). *Liderazgo y Motivación. Estudio realizado con los supervisores y vendedores ruterios de distribuidora mariposa C.B.C. de la ciudad de Quetzaltenango, zona 8* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://bit.ly/2FBUAJw>

Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4ª ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación.

Cáceres, W. (2018). *Efecto del estilo de liderazgo del Director en la motivación laboral de los docentes de las unidades educativas secundarias del Distrito 2 Centro, de la ciudad de La Paz* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://bit.ly/2Z7cGI9>

Carranza, C. (2017). *Estudio de los estilos de Liderazgo de los directores de escuela y jefes de área de la Universidad Privada Antenor Orrego – 2016* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://bit.ly/2yWC88n>

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la administración* (8ª ed.). México: McGraw-Hill.

García, K. (2018). *Liderazgo Transformacional y la Motivación del personal en la empresa Imagen Records S.R.L. Chiclayo, 2017* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://bit.ly/31ADBgR>

Goleman, D. (2013). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*. Estados Unidos: Kairós.

- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill
- Huillca, B. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://bit.ly/2TzJvwa>
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4ª ed.). Santa Fe, México: Cengage Learning.
- Morán, N. y Reynoso, M. (2016). *Liderazgo Transformacional en el desarrollo organizacional de la Compañía Envasadora Ecuatoriana S.A. INGRAFEN* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://bit.ly/302raKi>
- Murcia, C. (28 de marzo de 2017). *Las 4 dimensiones del liderazgo transformacional* [mensaje en un blog]. Ascendo.blog. Recuperado de <https://bit.ly/2wnvKWB>
- Pedraja, L. y Riquelme, J. (11 de noviembre de 2017). El estudio de los estilos de los liderazgos en el campo de la educación. *Interciencia*, 42(11), 709-720. Recuperado de <https://bit.ly/2KOG1lp>
- Pertúz, F. (mayo-agosto de 2018). Liderazgo transformacional en empresas sociales desde la perspectiva ética de la responsabilidad social empresarial. *Revista de estudios Interdisciplinarios en Ciencia Sociales*, 20(2), 377-400. Recuperado de <https://bit.ly/2yW4yPN>
- Pino, R. (2018). *Metodología de la Investigación: Elaboración de Diseños para Contrastar Hipótesis* (2ª ed.). Lima, Perú: San Marcos.

- Rodríguez, C. (2018). *Motivación del personal y el liderazgo del área de administración del módulo básico del Poder Judicial de Nuevo Chimbote – 2018* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://bit.ly/2KzSBGm>
- Román, D. (2016). *Estilos de Liderazgo y su relación con el clima organizacional en el área de procesos operativos del Banco de Crédito del Perú-sucursal Piura 2016* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://bit.ly/31IQtSp>
- Tamayo, M. (2018). *El proceso de la Investigación Científica: Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación* (5ª ed.). México: Limusa.
- Villalón, X. (2014). *El Liderazgo Transformacional como agente motivador en un establecimiento Municipal* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://bit.ly/2NzpYfw>

ANEXOS

Anexo 1: Informe de software antiplagio (Turnitin)

Liderazgo y su relación con la motivación

INFORME DE ORIGINALIDAD

5% INDICE DE SIMILITUD	5% FUENTES DE INTERNET	0% PUBLICACIONES	5% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	2%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	repositorio.upao.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	prezi.com Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado

Anexo 2: Matriz de consistencia

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPÓTESIS PRINCIPAL	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
¿De qué manera el liderazgo se relaciona con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018?	Determinar la relación entre el liderazgo y la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.	El liderazgo se relaciona significativamente con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.	Liderazgo	Liderazgo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> * Normas de equipo * Liderazgo de equipo * Cohesión e interdependencia * Estructura del equipo * Respaldo organizacional * Orientado a la creatividad
				Liderazgo carismático	<ul style="list-style-type: none"> * Visión * Habilidad de comunicación * Inspira confianza * Base de poder relacional * Conflicto interno mínimo * Brinda Empowerment
				Liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> * Establecer vínculo directo y de confianza con el equipo * Motiva de manera permanente * Busca el crecimiento a largo plazo * Promueve la estimulación intelectual
				Liderazgo estratégico	<ul style="list-style-type: none"> * Análisis externo * Análisis interno * Estrategias de cambio
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES

¿De qué manera el liderazgo en equipo se relaciona con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018?	Determinar la relación entre el liderazgo en equipo y la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.	El liderazgo en equipo se relaciona significativamente con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.	Motivación	Satisfacción de necesidades	<ul style="list-style-type: none"> * Necesidades fisiológicas * Necesidades de seguridad * Necesidades de pertenencia o social
¿En qué medida el liderazgo carismático se relaciona con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018?	Establecer la relación entre el liderazgo carismático y la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.	El liderazgo carismático se relaciona significativamente con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.		Motivación intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> * Satisfacción en el puesto * Ambiente de trabajo * Desarrollo profesional
¿Cómo el liderazgo transformacional se relaciona con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018?	Comparar la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.	Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.		Motivación extrínseca	<ul style="list-style-type: none"> * Percepción del tipo de jefatura * Nivel de remuneración * Recompensas
¿De qué manera el liderazgo estratégico se relaciona con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018?	Analizar la relación entre el liderazgo estratégico y la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.	El liderazgo estratégico se relaciona significativamente con la motivación de los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac Lima 2018.		Necesidades básicas	<ul style="list-style-type: none"> * Necesidad de poder * Necesidad de afiliación * Necesidad del logro

Anexo 3: Matriz de operacionalización Variable independiente: Liderazgo

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
Liderazgo	<p>Arbaiza (2017) “ (...) el liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de personas para alcanzar metas comunes” (p.321).</p> <p>Lussier y Achua (2011) “ El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (p.6).</p>	<p>La variable liderazgo se obtendrá con los resultados de medición de las puntuaciones del cuestionario denominado liderazgo, que consta de nueve preguntas y cinco alternativas de respuestas (escala Likert), para determinar el estilo de liderazgo (eficiente, medianamente eficiente y deficiente) en base a tres dimensiones: personalidad del líder, liderazgo carismático y liderazgo transformacional.</p>	Liderazgo en equipo	Actitud de liderazgo	¿El jefe de su área tiene actitudes positivas y optimistas con los colaboradores de la Municipalidad de Pachacamac?
					¿Está usted de acuerdo que las actitud de los jefes ayudan el desempeño de los colaboradores?
				Rasgos de líderes efectivos	¿El líder demuestra estabilidad emocional, confianza en sí mismo y es flexible a los cambios?
			¿Está de acuerdo que su jefe entiende, comprende y se comunica con los miembros de los equipos de trabajo?		
			Liderazgo ético	¿El líder demuestra un comportamiento correcto de las cosas y demuestra principios y valores en la institución?	
				¿Está de acuerdo que el líder práctica y toma decisiones de manera ética?	
			Liderazgo carismático	Significado personal	¿El líder es generoso y analiza el entorno e identifica oportunidades para mejorar las condiciones de los colaboradores?
					¿Está de acuerdo que el líder se preocupa y busca el bienestar de los demás y de sus seguidores?
				Líder carismático socializado (LCS)	¿Está de acuerdo que el líder promueve el crecimiento y desarrollo personal de los colaboradores?
			¿Está de acuerdo que el líder promueve la participación igualitaria de sus colaboradores?		
			Líder carismático personalizado (LCP)	¿El líder emplea recompensas y castigos para la manipulación y control de los equipos de trabajo de la institución?	
				¿Está de acuerdo que los logros del equipo son reconocidos por el líder de manera incentivadora?	
			Liderazgo transformacional	Motivación inspiradora	¿El líder comunica de manera apasionada una meta a alcanzar que motiva a los empleados?
					¿Está de acuerdo que el líder inspira confianza para alcanzar los objetivos y transmite que es la mejor opción de las cosas?
				Consideración individual	¿El líder es un mentor para los colaboradores porque satisface de manera individual sus preocupaciones?
			¿Está de acuerdo que el líder trata a sus seguidores como individuos y utiliza la orientación de desarrollo a los colaboradores?		
			Estimulación intelectual	¿Está de acuerdo que el líder motiva y participa en la creatividad e innovación para la solución de los conflictos?	
				¿Está de acuerdo que el líder incentiva a los colaboradores a utilizar métodos prácticos para solucionar los problemas que se presentan?	
Liderazgo estratégico	Análisis externo	¿El líder frecuentemente identifica oportunidades externas y amenazas posibles de los factores sociales, culturales y ecológicos?			
		¿Está de acuerdo que su líder evalúa los factores políticos, económicos, legales que representen oportunidades y amenazas para la institución?			
	Análisis interno	¿Está de acuerdo que su líder aprovecha las fortalezas que tiene la institución para alcanzar las metas trazadas?			
¿Los líderes trabajan enfocándose en convertir sus debilidades en fortalezas como parte de la estrategia?					
Estrategia del cambio	¿Está de acuerdo que el líder utiliza administración del cambio en la institución con el propósito de mejorar continuamente?				
	¿Está de acuerdo que la institución se encuentra a la vanguardia de los cambios tecnológicos modernos?				

Anexo 4: Matriz de operacionalización Variable dependiente: Motivación

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
Motivación	<p>Arbaiza (2017) " La motivación es un proceso psicológico básico que puede definirse como el impulso que guía la acción para alcanzar una meta" (p.139).</p> <p>Lussier y Achua (2011) " La motivación es cualquier cosa que influya en el comportamiento en busca de un cierto resultado, es una búsqueda de beneficio personal" (p.79).</p>	<p>La variable motivación se obtendrá con los resultados de medición de las puntuaciones del cuestionario denominado motivación, que consta de nueve preguntas y cinco alternativas de respuestas (escala Likert), para determinar el nivel de motivación (alta, regular y baja), en base a tres dimensiones: satisfacción de necesidades, motivación intrínseca y motivación extrínseca.</p>	Satisfacción de necesidades	Necesidades fisiológicas	¿Está de acuerdo con los sueldos y los horarios de trabajo de la institución?
					¿Está de acuerdo que las condiciones de trabajo son satisfactorias para los colaboradores?
				Necesidades de seguridad	¿Está de acuerdo que su trabajo es estable y tiene protección contra el peligro?
					¿Está de acuerdo que la institución le brinda condiciones seguras de trabajo y salud?
				Necesidades de pertenencia o social	¿Pertenezco a una asociación o tengo un grupo de compañeros que nos reunimos frecuentemente y me siento feliz por ello?
					¿Está de acuerdo que la amistad entre compañeros de trabajo es muy buena que ayuda al desempeño del equipo?
			Motivación intrínseca	Satisfacción en el puesto	¿Mi jefe estimula el crecimiento individual, presentándome condiciones de desafío y satisfacción personal en mi puesto?
					¿Está de acuerdo que la incorporación de otras atribuciones de trabajo ayuda a la satisfacción personal cuando es recompensado?
				Ambiente de trabajo	¿Está de acuerdo que la Municipalidad de Pachacamac moderniza los equipos de trabajo y la tecnología de punta?
					¿Está de acuerdo que las condiciones de confort de la zona de trabajo son las más adecuadas?
				Desarrollo profesional	¿La institución nos motiva dándonos beneficios a los trabajadores como el apoyo en la escolaridad de mis hijos?
					¿Está de acuerdo que la institución nos brinda facilidades para seguir una carrera profesional?
			Motivación extrínseca	Percepción del tipo de jefatura	¿El jefe aplica un liderazgo democrático donde participamos los colaboradores en las decisiones de la institución?
					¿Estoy de acuerdo con el tipo de liderazgo que aplica el jefe de mi área porque considero la más adecuada?
				Nivel de remuneración	¿Me siento satisfecho con el nivel de remuneración percibido y es justo por mi desempeño laboral?
					¿Está de acuerdo que la remuneración percibida es equitativa en comparación con mis compañeros?
				Recompensas	¿La Municipalidad de Pachacamac aplica recompensas por metas alcanzadas y/o esfuerzo del equipo?
					¿Los premios y recompensas obtenidas son satisfactorios por la función realizada en la institución?
Necesidades básicas	Necesidad de poder	¿El líder delega su autoridad a los colaboradores más adecuados para ejercer influencia y control?			
		¿La autoridad y responsabilidad está seleccionada de manera correcta por el nivel de competencia del líder?			
	Necesidad de afiliación	¿La institución comparte reuniones de grupo para confraternizar entre compañeros de trabajo?			
		¿Entre compañeros de trabajo estamos prestos para ayudarnos entre sí, a solucionar diversos problemas?			
	Necesidad de logro	¿Está de acuerdo que la institución tiende a reconocer al esfuerzo realizado por los colaboradores en cualquier situación que se le ponga?			
		¿El líder por lo general incentiva a los colaboradores a desafíos y fijan metas medianamente difíciles pero no imposibles de alcanzarlos?			

Anexo 5: Cuestionario 1 - Liderazgo

El objetivo del presente cuestionario es medir el estilo de liderazgo con respecto a la variable liderazgo. Para responder considere los números del uno al cinco según la escala de respuestas.

ESCALA	N°
Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

DIMENSIÓN	N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Liderazgo en equipo	1	¿El jefe de su área tiene actitudes positivas y optimistas con los colaboradores de la Municipalidad de Pachacámac?					
	2	¿Está usted de acuerdo que las actitud de los jefes ayudan el desempeño de los colaboradores?					
	3	¿El líder demuestra estabilidad emocional, confianza en sí mismo y es flexible a los cambios?					
	4	¿Está de acuerdo que su jefe entiende, comprende y se comunica con los miembros de los equipos de trabajo?					
	5	¿El líder demuestra un comportamiento correcto de las cosas y demuestra principios y valores en la institución?					
	6	¿Está de acuerdo que el líder práctica y toma decisiones de manera ética?					
Liderazgo carismático	7	¿El líder es generoso y analiza el entorno e identifica oportunidades para mejorar las condiciones de los colaboradores?					
	8	¿Está de acuerdo que el líder se preocupa y busca el bienestar de los demás y de sus seguidores?					
	9	¿Está de acuerdo que el líder promueve el crecimiento y desarrollo personal de los colaboradores?					
	10	¿Está de acuerdo que el líder promueve la participación igualitaria de sus colaboradores?					

	11	¿El líder emplea recompensas y castigos para la manipulación y control de los equipos de trabajo de la institución?						
	12	¿Está de acuerdo que los logros del equipo son reconocidos por el líder de manera incentivadora?						
Liderazgo transformacional	13	¿El líder comunica de manera apasionada una meta a alcanzar que motiva a los empleados?						
	14	¿Está de acuerdo que el líder inspira confianza para alcanzar los objetivos y transmite que es la mejor opción de las cosas?						
	15	¿El líder es un mentor para los colaboradores porque satisface de manera individual sus preocupaciones?						
	16	¿Está de acuerdo que el líder trata a sus seguidores como individuos y utiliza la orientación de desarrollo a los colaboradores?						
	17	¿Está de acuerdo que el líder motiva y participa en la creatividad e innovación para la solución de los conflictos?						
	18	¿Está de acuerdo que el líder incentiva a los colaboradores a utilizar métodos prácticos para solucionar los problemas que se presentan?						
Liderazgo estratégico	19	¿El líder frecuentemente identifica oportunidades externas y amenazas posibles de los factores sociales, culturales y ecológicos?						
	20	¿Está de acuerdo que su líder evalúa los factores políticos, económicos, legales que representen oportunidades y amenazas para la institución?						
	21	¿Está de acuerdo que su líder aprovecha las fortalezas que tiene la institución para alcanzar las metas trazadas?						
	22	¿Los líderes trabajan enfocándose en convertir sus debilidades en fortalezas como parte de la estrategia?						
	23	¿Está de acuerdo que el líder utiliza administración del cambio en la institución con el propósito de mejorar continuamente?						
	24	¿Está de acuerdo que la institución se encuentra a la vanguardia de los cambios tecnológicos modernos?						

Anexo 6: Cuestionario 2 - Motivación

El objetivo del presente cuestionario es medir el nivel de motivación con respecto a la variable motivación. Para responder considere los números del uno al cinco según la escala de respuestas.

ESCALA	N°
Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

DIMENSIÓN	N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Satisfacción de necesidades	1	¿Está de acuerdo con los sueldos y los horarios de trabajo de la institución?					
	2	¿Está de acuerdo que las condiciones de trabajo son satisfactorias para los colaboradores?					
	3	¿Está de acuerdo que su trabajo es estable y tiene protección contra el peligro?					
	4	¿Está de acuerdo que la institución le brinda condiciones seguras de trabajo y salud?					
	5	¿Pertenezco a una asociación o tengo un grupo de compañeros que nos reunimos frecuentemente y me siento feliz por ello?					
	6	¿Está de acuerdo que la amistad entre compañeros de trabajo es muy buena que ayuda al desempeño del equipo?					
Motivación intrínseca	7	¿Mi jefe estimula el crecimiento individual, presentándome condiciones de desafío y satisfacción personal en mi puesto?					
	8	¿Está de acuerdo que la incorporación de otras atribuciones de trabajo ayuda a la satisfacción personal cuando es recompensado?					
	9	¿Está de acuerdo que la Municipalidad de Pachacámac moderniza los equipos de trabajo y la tecnología de punta?					
	10	¿Está de acuerdo que las condiciones de confort de la zona de trabajo son las más adecuadas?					

	11	¿La institución nos motiva dándonos beneficios a los trabajadores como el apoyo en la escolaridad de mis hijos?					
	12	¿Está de acuerdo que la institución nos brinda facilidades para seguir una carrera profesional?					
Motivación extrínseca	13	¿El jefe aplica un liderazgo democrático donde participamos los colaboradores en las decisiones de la institución?					
	14	¿Estoy de acuerdo con el tipo de liderazgo que aplica el jefe de mi área porque considero la más adecuada?					
	15	¿Me siento satisfecho con el nivel de remuneración percibido y es justo por mi desempeño laboral?					
	16	¿Está de acuerdo que la remuneración percibida es equitativa en comparación con mis compañeros?					
	17	¿La Municipalidad de Pachacámac aplica recompensas por metas alcanzadas y/o esfuerzo del equipo?					
	18	¿Los premios y recompensas obtenidas son satisfactorios por la función realizada en la institución?					
Necesidades básicas	19	¿El líder delega su autoridad a los colaboradores más adecuados para ejercer influencia y control?					
	20	¿La autoridad y responsabilidad está seleccionada de manera correcta por el nivel de competencia del líder?					
	21	¿La institución comparte reuniones de grupo para confraternizar entre compañeros de trabajo?					
	22	¿Entre compañeros de trabajo estamos prestos para ayudarnos entre sí, a solucionar diversos problemas?					
	23	¿Está de acuerdo que la institución tiende a reconocer al esfuerzo realizado por los colaboradores en cualquier situación que se le ponga?					
	24	¿El líder por lo general incentiva a los colaboradores a desafíos y fijan metas medianamente difíciles pero no imposibles de alcanzarlos?					

Anexo 7 Validación del instrumento

Validación del instrumento _____

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

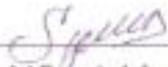
Apellidos y nombres del juez validador, Mg/Lic./Ing.: VAJQUEZ RUIZ SEGUNDO RUIZ

DNI: 7852481

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento _____

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador, Mg/Lic./Ing.: VAJQUEZ RUIZ SEGUNDO RUIZ

DNI: 7852481

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento LIDERAZGO EMPRESARIAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: DR. LUIS MARCELO QUIROGA

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

- ¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
- ³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento MOTIVACIÓN LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: DR. LUIS MARCELO QUIROGA

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

- ¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
- ³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.


Firma del Experto Informante.

Anexo 8: Permiso de la institución

“Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad” es el nombre oficial del 2019



“MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACHACAMAC”

Sr. Alcalde : ELVIS POMEZ GUILLERMO

Dr. Juan Manuel Guillermo

Jefe del Área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Pachacamac

Yo identificado con el D.N.I. N° 715 20184 domiciliado en Avenida las Palmeras. Mz.D.20.Lt.02 Lurín – Lima , me presento ante usted para concederle lo siguiente :

Que en calidad de Jefe de Área de Recursos Humanos y subgerente de la Subgerencia de Recursos Humanos le concedo al ex trabajador Christian Daniel López Villagaray, el debido permiso para que pueda iniciar sus estudios de investigación y formación profesional.

Necesarios para que el ex trabajador pueda desarrollar sus estudios de investigación en esta distinguida institución de gobierno local que le concede el permiso respectivo.

Pachacamac, 23 de Agosto del 2019

Una firma manuscrita en tinta azul que parece decir "Juan Manuel Guillermo".

Dr. Juan Manuel Guillermo

SOLICITO :Permiso para realizar Trabajo de Investigación

SEÑOR ELVIS POMEZ GUILLERMO ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DE PACHACAMAC

Anexo 9: Organigrama de la Municipalidad de Pachacámac



ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACHACÁMAC - 2015

