



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Relación entre el liderazgo y la motivación hacia el trabajo en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA :

Br. Gladys Dora Rojas Garcia

ASESOR :

Dr. Lindon Vela Melendez

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

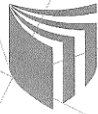
Gestión del Talento Humanos

SECCCIÓN:

Ciencias Empresariales

CHICLAYO – PERÚ

2019



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL JURADO EVALUADOR DE LA TESIS TITULADA:

RELACION ENTRE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN HACIA EL
TRABAJO EN LOS TRABAJADORES DE LA ALDEA INFANTIL
VIRGEN DE LA PAZ DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE,
2018

QUE HA SUSTENTADO DON (DOÑA):

GLADYS DORA ROJAS GARCIA
NOMBRES Y APELLIDOS

ACUERDA:

APROBAR POR UNANIMIDAD

RECOMIENDA:

APROBAR POR UNANIMIDAD

Pimentel, 18 de enero de 2019

MIEMBRO DEL JURADO

PRESIDENTE: DR. VICTOR GONZALES SOTO

SECRETARIO: MG. HEREDIA LLAYAS ELOR DELICIA

VOCAL: DR. LINDON VELA MELENDEZ

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Gladys Dora Rojas García egresada del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con

DNI N° 16705736

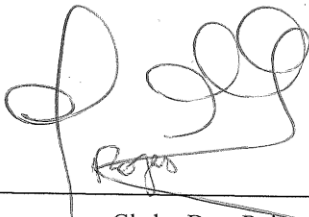
DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor de la tesis titulada: **RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO EN LOS TRABAJADORES DE LA ALDEA INFANTIL VIRGEN DE LA PAZ DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE.**
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Gestión Pública.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 18 de Enero del 2019



Gladys Dora Rojas García

DNI: 16705736

Dedicatoria

*A mis padres **Oscar y Margarita**, con gratitud y amor por el apoyo constante que siempre me brindan.*

Gladys

*A mi hijo **Santiago**, el motor de mi vida, que siempre me inspira para seguir logrando metas y objetivos.*

Gladys

Agradecimiento

A la **Universidad César Vallejo**
por darme la posibilidad, al igual
que a muchos profesionales de la
región, de realizar nuestros
estudios de posgrado.

Al Dr. Lindón Vela Meléndez,
por su asesoramiento y
orientaciones que contribuyeron a
la realización del presente trabajo
de investigación.

La autora

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas del Reglamento de elaboración y sustentación de Tesis de la escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, para elaborar la tesis de Maestría en Gestión Pública, presento el trabajo de investigación denominado: RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO EN LOS TRABAJADORES DE LA ALDEA INFANTIL VIRGEN DE LA PAZ DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE, lo cual constituye un interesante aporte al gobierno regional de Lambayeque con respecto al talento humano en las aldeas infantiles.

Esperando que el presente trabajo de investigación constituya una contribución, para la Institución del estado y lo pueda tomar como un instrumento válido para dar a conocer las deficiencias que existen en la institución.

Señores miembros del jurado esperamos que esta investigación sea evaluada y de mérito a su aprobación.

La autora

INDICE

Dictamen de Sustentación de Tesis.....	ii
Declaratoria De Autenticidad.....	ii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Presentación.....	vi
Indice.....	ix
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
I. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. Realidad problemática.....	12
1.2. Trabajos previos.....	13
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	16
1.3.1. Liderazgo.....	16
1.3.2. Motivación hacia el Trabajo.....	25
1.4. Formulación del problema.....	40
1.5. Justificación del estudio.....	40
1.6. Hipótesis.....	41
1.7. Objetivos.....	41
1.7.1. Objetivo general.....	41
1.7.2. Objetivos específicos.....	41
II. METODO.....	43
2.1. Diseño de estudio.....	43
2.2. Variables, operacionalización.....	44
2.2.1. Definición conceptual.....	44
2.2.2. Definición operacional.....	44
2.2.3. Operacionalización de las variables.....	45
2.3. Población y muestra.....	46
2.3.1 Población.....	46
2.3.2 La muestra.....	46
2.4. Técnicas y procedimientos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	46
2.5. Métodos de análisis de datos.....	50
2.6. Aspectos éticos.....	50

III. RESULTADOS.....	51
3.1. Resultados del test de estilos de liderazgo aplicado a los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.....	51
3.2. Resultados del cuestionario sobre motivación hacia el trabajo aplicado a los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.	53
3.3. Relación entre los estilos de liderazgo y las dimensiones de la motivación hacia el trabajo de los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.	55
3.4. Relación entre los estilos de liderazgo y la motivación hacia el trabajo en general en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.....	59
IV. DISCUSIÓN.....	61
V. CONCLUSIONES.....	64
VI. RECOMENDACIONES.....	65
VIII. REFERENCIAS.....	66
ANEXOS.....	68
Anexo 1.....	68
ESCALA DE LIDERAZGO.....	68
Anexo 2.....	71
Cuestionario de motivación hacia el trabajo.....	71
Anexo 03.....	76
Fichas de validación del Instrumentos.....	76
Informe de validación del instrumento.....	77
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	78
Determinar el nivel de relación entre el estilo de Liderazgo y la motivación laboral en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.....	78
Autorización de publicación.....	¡Error! Marcador no definido.
Acta de aprobación de originalidad de tesis.....	80
Reporte de turnitin.....	81

Índice de tablas

Tabla 1: Nivel de Liderazgo general y por dimensiones	51
Tabla 2: Nivel de Motivación hacia el trabajo general y por dimensiones	53
Tabla 3: Relación entre el Estilo Visionario de Liderazgo con las dimensiones de la motivación laboral.....	55
Tabla 4: Relación entre el Estilo Carismático de Liderazgo con las dimensiones de la motivación laboral.....	56
Tabla 5: Relación entre el Estilo Transaccional de Liderazgo con las dimensiones de la motivación laboral.....	57
Tabla 6: Relación entre el Estilo Transformacional de Liderazgo con las dimensiones de la motivación laboral.....	58
Tabla 7: Relación entre el Liderazgo y la motivación hacia el trabajo	59

Índice de figuras

Ilustración 1 Liderazgo	52
Ilustración 2: Motivación hacia el trabajo	54

RESUMEN

El impulso de la presente investigación se orientó a relacionar las variables liderazgo y motivación hacia el trabajo en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque, con el propósito de recomendar las mejores prácticas para optimizar la gestión administrativa. La muestra del presente estudio estuvo compuesta por 29 trabajadores, de los cuales se obtuvo la información necesaria para el presente trabajo, y que laboran en la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque distribuidos en las diferentes áreas. Para lograr los objetivos descritos, se tuvo que: Identificar el nivel de liderazgo de los trabajadores, Conocer motivación hacia el trabajo de los trabajadores, y finalmente, analizar la relación entre el Liderazgo y la motivación hacia el trabajo en los trabajadores de la Aldea. Se procedió a la aplicación de los dos instrumentos para la recolección de los datos, los cuales estuvieron conformados por dos cuestionarios. Uno midió el liderazgo, compuesto por 22 ítems y el otro midió motivación hacia el trabajo, compuesto por 24 ítems.

Finalmente se determinó que existe relación directa de grado fuerte (0.699) entre el Liderazgo y la motivación hacia el trabajo en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque y con estos resultados la institución antes mencionada tomara medidas correctivas con la finalidad de brindar un mejor servicio a sus usuarios.

Palabras clave: tipos de Liderazgo, Motivación hacia el trabajo.

ABSTRACT

The impulse of the present investigation was oriented to relate the variables leadership and motivation towards the work in the workers of the infantile village Virgen de la Paz of the Lambayeque regional government, with the purpose of recommending the best practices to optimize the administrative management. The sample of the present study consisted of 29 workers, from whom the necessary information for the present work was obtained, and who work in the Virgen de la Paz children's village of the Lambayeque regional government distributed in the different areas. To achieve the described objectives, it was necessary to: Identify the level of leadership of the workers, Know motivation towards the work of the workers, and finally, analyze the relationship between the Leadership and the motivation towards work in the workers of the Village. We proceeded to the application of the two instruments for data collection, which consisted of two questionnaires. One measured the leadership, composed of 22 items and the other measured motivation towards work, composed of 24 items.

Finally, it was determined that there is a direct relationship of strong degree (0.699) between the Leadership and the motivation to work in the workers of the Virgen de la Paz children's village of the Lambayeque regional government and with these results the aforementioned institution will take corrective measures with the purpose of providing a better service to its users.

Key words: Leadership types, Motivation towards work.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

“En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, ya que, representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad”. (Calvo & Loayza, 2013)

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización. (Calvo & Loayza, 2013)

“Razón por la cual es cada vez más importante conocer aquellos factores motivacionales que repercuten en el rendimiento de las personas”. (Calvo & Loayza, 2013)

“Se sabe que ciertos componentes físicos, sociales influyen sobre el comportamiento humano, es allí donde la motivación para el desempeño determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros aspectos”. (Calvo & Loayza, 2013)

“...La creciente importancia de la productividad y la competitividad laboral, ha obligado a las empresas y organismos públicos y privados a asumir el compromiso de mejorar continuamente su recurso humano, haciendo énfasis en la formación y desarrollo dirigido al personal”. (Calvo & Loayza, 2013)

Según Salinas (2002), señala que: “nuestra sociedad progresa económicamente y tecnológicamente, se vuelve más crítica, por ello la necesidad del desempeño eficiente de las labores asignadas, no solamente para lograr mayor eficiencia en las organizaciones, sino también para lograr mayor auto-satisfacción de los empleados. (p. 142)

El liderazgo como una característica esencial deben poseer las personas. Para Hellringel, Slocum, Woodman (1999), “El liderazgo es un proceso mediante el cual una persona influye sobre los demás para alcanzar un meta así también exige motivar e inspirar a equipos de empleados aprovechando sus necesidades, valores y emociones.

Según Perales (2004), “señala que por muchos años se ha minimizado en el campo educativo la capacidad de liderazgo que deben presentar los docentes y que en los últimos años viene siendo considerado como una característica importante dentro de un ambiente laboral”.

Los trabajadores de la Aldea Infantil Virgen de la Paz Se caracterizan por presentar iniciativas de mejoras y planes de acción para mejorar en el servicio de la institución, sin embargo las ideas no son tomadas en cuenta y los resultados se observan en la capacidad limitada que tiene la institución para atender la demanda reciente de manera óptima. Estos resultados evidencian una falta de liderazgo del equipo de dirección de la Aldea Infantil Virgen de la Paz. A pesar de la infraestructura nueva no se ha implementado adecuadamente para brindar la atención a los menores albergados.

Por esta razón la presente investigación pretende explorar las relaciones entre el Liderazgo y la motivación laboral en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.

1.2. Trabajos previos

BaquiAx (2013), en la tesis titulada: “Motivación como herramienta para el recurso humano dentro de las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Toticapán, realizada con quince trabajadores y dos gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito Chuimekena R.L. y Fondos de América”, con el objetivo de establecer cómo afecta la motivación en el personal.

“Utilizó el diseño descriptivo de investigación y como instrumento una boleta de tipo cuestionario para recolectar la información de interés para la realización de su investigación” (BaquiAx, 2013).

Determinó que la mayoría de los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito se sienten motivados, los mismos refieren que es importante tener todas las herramientas a su cargo para poder realizar las actividades con éxito, y que la relación con los compañeros en la empresa es un elemento importante para sentirse estimulado, juntamente con el salario a devengar. (BaquiAx, 2013)

Los colaboradores de las cooperativas coinciden que un incentivo los hará sentir altamente impulsados a realizar una mejor labor, lo cual a su vez se verá reflejado en la satisfacción del cliente” (BaquiAx, 2013). Concluye en que: “la motivación es un

elemento importante para todos los trabajadores y gerentes de las cooperativas, puesto que eso los lleva a realizar mejor su trabajo, por lo que los gerentes reconocen la necesidad de un plan de incentivo para incrementar la productividad y el desempeño de cada trabajador. (Baquiaux, 2013)

Recomienda que se promueva un mejor desarrollo de las formas motivacionales que se utiliza dentro de las cooperativas, con un plan que contempla beneficios equitativos para los empleados y que se puedan cumplir a cabalidad los objetivos de los mismos con mayor énfasis a las necesidades para una mejor estimulación. (Baquiaux, 2013)

Gil (2013), en el artículo titulado: “Dos normas básicas para motivar a los que te rodean, expone que los dueños de algunas empresas deben cuestionarse cómo motivar a sus empleados, para estar por delante de muchas otras personas y negocios”; “afirma que una persona que está motivada es capaz de trabajar mejor, de tener un desempeño más alto y dar mucho más de lo que se le ha solicitado”. (Gil, 2013)

“Las personas con una motivación generan beneficios para las empresas, ya sean económicos o de otro tipo” (Gil, 2013).

Cuando la necesidad de motivar al personal aparece es porque algo no marcha bien en la gestión del recurso humano y en la competitividad de la organización, para que el trabajador de una empresa se sienta estimulado debe ser reconocido su desempeño, premiándolo con felicitaciones verbales, incentivos no económicos u otros métodos. (Gil, 2013)

“Asimismo buscar la satisfacción personal del colaborador para que se sienta feliz, tranquilo y cómodo al realizar su trabajo”. (Gil, 2013)

Torija (2012), en el artículo titulado:

Tres estilos de liderazgo para 3 tipos de trabajadores, refiere que dirigir una empresa donde se debe liderar a un grupo de colaboradores que cada día tienen que cumplir con el desafío de desarrollar las metas estipuladas, no siempre es fácil, ya que supone que la persona a cargo de las actividades debe tener las suficientes habilidades para influir, animar y motivar a los trabajadores a lograr el cumplimiento de los objetivos en común.

“Cada trabajador tendrá su propia personalidad, lo que implica que el líder también deba poseer la destreza suficiente para aplicar distintos estilos de liderazgo según la persona con la que se relacione”. (Torija, 2012)

Para Torija (2012), algunos de los liderazgos a desarrollar son: liderazgo democrático en el cual se trata de tomar decisiones tras escuchar las opiniones de todos los trabajadores, para ampliar las opciones de solución, liderazgo autoritario, en este caso el líder toma las decisiones sin contar con la opinión de los demás, es el menos aconsejable ya que crea tensiones en el equipo y actúan más por temor al jefe que por motivación .

“El liderazgo liberal o laissez faire, los colaboradores gozan de absoluta libertad y el líder solo interviene si se lo piden. Este estilo es muy productivo si los trabajadores están motivados y tiene un gran sentido de pertenencia a la organización”. (Torija, 2012)

Noriega (2012), en la tesis titulada: “El liderazgo como estrategia para la formación de equipos de alto desempeño, realizada con once jefes de área de una empresa productora de alimentos para animales ubicada en la ciudad de Escuintla”, con el objetivo de conocer y describir el estilo de liderazgo de los sujetos a estudiar para proponer en forma estratégica el ideal para la formación de equipos de alto desempeño.

Utilizó el diseño de investigación de carácter descriptivo y como instrumento para recabar la información necesaria utilizó el cuestionario de estilos de liderazgo diseñado por el Instituto Centro Americano de Administración de Empresas (INCAE), para evidenciar el estilo de liderazgo que ejercen los jefes de la organización. (Noriega, 2012) .

El autor determina que el 100% de los jefes de área, practican un estilo de liderazgo autocrático orientado directamente a la tarea, que puede producir en los subordinados falta de confianza, poca colaboración, falta de lealtad y participación, ya que estos no se sentirán valorados y provocará insatisfacción al realizar sus funciones porque no tendrán la motivación suficiente para elevar su desempeño. (Noriega, 2012)

Por lo que concluye que: “existe una participación menor en estilos de liderazgo que inciten a los colaboradores a obtener confianza, responsabilidad y compromiso al realizar cualquier actividad o tarea que se les asigne” (Noriega, 2012), y recomienda que:

La empresa involucre a su personal como a sus pares para que estos participen con libertad, con el objetivo de optimizar al equipo de trabajo con un alto desempeño; también es necesario que los jefes o supervisores practiquen sus estrategias de liderazgo para conducir por el camino del éxito a sus seguidores y con esto beneficiar a la organización. (Noriega, 2012)

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Liderazgo.

Definiciones

Para Gómez (2008), “el liderazgo es un proceso mediante el cual una persona influye sobre los demás para alcanzar un meta, y dónde se exige motivar e inspirar a equipos de empleados aprovechando sus necesidades, valores y emociones”.

Cossio (2003), “el liderazgo es el proceso de desarrollar un ambiente de confianza dentro del que tanto el líder como el seguidor se sienten libres para participar hacia el logro de metas mutuamente valorizadas empleando procesos que hubieren acordado”. (p. 10)

Fischman (2000), refiere que: “el liderazgo es un camino en espiral que va de adentro hacia afuera. Si la persona no tiene primero un nivel de profundidad interior, no podrá irrigar un liderazgo constructivo de hacer crecer a las personas que lo siguen”. “El liderazgo personal se logra cuando la persona emprende el camino trabajando su autoestima, creatividad, visión, equilibrio, capacidad de aprender a dirigir a otros y a entregar el poder, a trabajar en equipo y a servir a sus seguidores”. (Fischman, 2000, p. 8)

Werther y Keith (2000), “el liderazgo es el acto por excelencia que identifica, desarrolla, canaliza y enriquece mal potencial ya presente en una organización y sus miembros”. (p. 8)

1.3.1.1. Estilos de liderazgo

Visionario:

Para Hellringel, Slocum, Woodman, (1999), “el liderazgo visionario se orienta en forma inherente hacia el futuro, los líderes visionarios ven más allá de las realidades del momento, definen metas nuevas y producen ideas que

guían el logro de esas metas”. “Asimismo se define a la visión que a largo alcance permite una organización desarrollada, comunicando esta visión, implementando un plan de acción e inspirando una motivación de toda organización hacia el cumplimiento de esta visión”. (Hellriegel, Slocum, & Woodman, 1999, p. 6)

“La definida y comunicada visión articulada, una mirada realista, creíble y de futuro atractivo para la organización, una condición que es mejor en muchos aspectos a lo que ahora existe” (Hellriegel, Slocum, & Woodman, 1999).

Los líderes también tienen la responsabilidad de instituir programas de entrenamiento y educación, porque a través de estos programas los miembros de la organización aceptan continuos procesos de aprendizaje acerca de sus trabajos y aprenden por los propósitos de autorrealización y desarrollo o creciendo intelectual. (Hellriegel, Slocum, & Woodman, 1999)

Carismático:

Para Hellriegel, Slocum, Woodman (1999), “los líderes carismáticos se preocupan por desarrollar una visión de lo que podría ser, descubrir o crear oportunidades e incrementar el deseo de los empleados para controlar su propia conducta”. “Los líderes carismáticos se apoyan en el poder que ganan gracias que sus seguidores se identifican con ellos”. (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1999, p. 7)

“Los seguidores se identifican con los líderes carismáticos y se inspiran de ellos de que tendrán éxito o incluso llegaran hacer tan poderosos como el líder” (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1999).

“Los líderes carismáticos también tienen la capacidad de convertir ideas complejas en mensajes sencillos, comunicándolos por medios de símbolos, metáforas e historias”. (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1999)

“Los líderes carismáticos disfrutan enfrentar riesgos que emocionalmente los pone en peligro y trabajan tanto el corazón como que con la mente”. (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1999)

Transaccional:

Para Hellriegel, Slocum, Woodman (1999), “los líderes transaccionales usan el poder derivado de las recompensas y castigos para influir sobre sus seguidores, para ellos el poder es la norma, sus instrumentos son la suspensión de favores y prebendas, el dar algo para recibir algo”. (p. 7 - 8)

“Este liderazgo es ideal para establecer contactos, esta indefectiblemente al poder del cargo, su objetivo es cumplir con las metas de la organización y la interacción humana pasa a segundo plano”. (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1999)

“A diferencia de los líderes carismáticos los transaccionales crean visiones, que no reflejan el espíritu emocional de sus seguidores. Sus visiones se centran en intercambio de recompensas y castigos para lograr resultados” (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1999).

“Los líderes ayudan a sus seguidores a identificar lo que debe hacerse para lograr los resultados deseados. Al ayudar a los seguidores a identificar lo que tiene que hacerse, los líderes toman en cuenta las necesidades de los seguidores”. (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1999)

“Este tipo de liderazgo se basa en un tipo de intercambio contractual entre el líder y seguidor. El supervisor de un grupo de trabajo de una fábrica espera que los subordinados se apeguen a las instrucciones y estos últimos deseen seguirles”. (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1999)

Cada parte cuenta con estas expectativas debido al contrato entre ellos que especifica que si los empleados hacen el trabajo requerido, recibirán una cierta cantidad de dinero, sin embargo no es necesario que los intercambios influyan cosas materiales. De hecho la mayor parte de los intercambios se basan en recompensas o sentimientos sociales, inmateriales e intangibles . (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1999)

“Elaborar o mantener intercambios en las organizaciones para que las personas trabajen juntas con eficacia es algo determinante de este estilo”. (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1999)

“El líder se caracteriza por un comportamiento bajo sobre la tarea y por estimular altamente la motivación y disposición” (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1999).

“Apoya a los esfuerzos y logros de los subordinados en función al cumplimiento de la tarea y favorece un estilo de relación de corte democrático, con responsabilidades compartidas y toma de decisiones por consenso”. (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1999).

“Es efectivo con grupos competentes pero cuya motivación esta aun condicionada por el éxito o el fracaso, es decir, que tienen las habilidades para realizar las tareas, pero no la disposición para usar esas habilidades, o es inseguro o aprehensivo si las realiza solo”. (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1999).

Transformacional:

Para Hellriegel, Slocum, Woodman (1999), “los líderes transformacionales se apoyan en sus fuentes de referencia y personales de poder para provocar sentimientos intensos y motivar a los empleados”. (p. 9)

“A diferencia de los líderes carismáticos o transaccionales, la influencia de los transformacionales se deriva de la aceptación personal de sus seguidores de ciertos valores” (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1999).

“Los valores proporcionan pautas para la toma de decisiones y la conducta, por lo que los seguidores que comparte los valores del líder dependen de sus órdenes”. (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1999)

En el liderazgo transformacional el líder es capaz de estimular intereses en los colegas y seguidores para que en sus trabajos vean nuevas perspectivas, generan consciencia de la misión y visión del equipo y la organización, desarrolla en los colegas y seguidores altos niveles de habilidad y potencial y motivan a los colegas y seguidores haber detrás de su propios intereses cual puede beneficiar al grupo . (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1999)

“Los líderes transformacionales motivan a los otros hacer más de lo que los originalmente intentan y que frecuentemente lo piensan como algo

imposible. Juegan un mayor papel en las expectativas de cambio y en la relación de altas conductas”. (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1999)

1.3.1.2. Primeras teorías del liderazgo

Coulter (2007), afirma que: “Ha sido un tema de interés que los investigadores empezaron a estudiar a partir del siglo XXI, las primeras teorías se enfocaron en el líder (teorías de rasgos), y como él era capaz de interactuar con los integrantes de un grupo (teorías del comportamiento)”.

- Teorías de rasgos:

“La investigación se concentró en las características que se podrían utilizar para diferenciar a los líderes de los que no lo son. Algunas de las características estudiadas fueron: la apariencia, la estatura física, la estabilidad social, facilidad verbal y la sociabilidad” (Coulter, 2007).

“A pesar de los estudios de los investigadores fue imposible identificar una cadena de rasgos que distinguieran siempre a los líderes, no obstante los estudios posteriores para identificar los rasgos relacionados en forma constante con el liderazgo enfocado desde el proceso y no la persona, tuvieron más éxito”. (Coulter, 2007)

Fueron identificados siete rasgos relacionados con el liderazgo eficaz, los cuales se mencionan y definen a continuación.

“Dinamismo. Quienes poseen este tipo de rasgo son líderes con una gran cantidad de esfuerzo, tienen un deseo alto de logro, gozan de mucha energía, son perseverantes, son ambiciosos en sus actividades y demuestran iniciativa”. (Coulter, 2007)

“Deseos de dirigir. Los líderes asumen toda la responsabilidad que conlleva influir y dirigir, puesto que ellos poseen un fuerte deseo de realizarlo”. (Coulter, 2007)

“Honestidad e integridad. Los líderes son productores de confianza con sus seguidores al ser sinceros y honestos, poseen gran coherencia entre sus palabras y sus actos”. (Coulter, 2007)

“Confianza en sí mismo. Los guías deben tener confianza en sí mismos, poseer y manifestar seguridad al tomar una decisión, para demostrar a los seguidores que sus objetivos son los correctos”. (Coulter, 2007)

“Inteligencia. Los líderes deben poseer un alto nivel de conocimientos para reunir, sintetizar, e interpretar grandes cantidades de información, deben tener la capacidad de establecer visiones y resolver problemas”. (Coulter, 2007)

“Conocimientos pertinentes al trabajo. Los líderes eficaces poseen una gran cantidad de información sobre la organización donde laboran, en los aspectos industriales y técnicos. Los conocimientos profundos permiten a los líderes tomar decisiones acertadas”. (Coulter, 2007)

“Extraversión. Los líderes generalmente son personas muy activas, extrovertidas, seguros de sí mismos y alegres. Se les facilita crear relaciones sociales, y rara vez son callados o tímidos”. (Coulter, 2007)

- Teorías contingentes del liderazgo

Coulter (2007) hace mención de algunas teorías y modelos de liderazgo, que pueden resultar muy eficaces si el guía elige la adecuada.

Modelo de Fiedler

“Esta teoría propone que para lograr el desempeño eficaz del grupo depende de la concordancia adecuada entre la forma en que un líder interactúa con sus seguidores y el grado en que la situación permite al líder controlar e influir”. (Coulter, 2007)

Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

“Es un modelo de contingencia que se enfoca en la disposición de los seguidores. Los autores argumentan que el liderazgo exitoso se logra al seleccionar un estilo apropiado, el cual depende de la disponibilidad de los seguidores”. (Coulter, 2007)

Modelo de participación del líder

Desarrollado por Víctor Vroom y Phillip Yetton citados por Coulter (2007), “es un modelo que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo con la toma de decisiones. Se denominaba modelo normativo, puesto que proporcionaba una serie de reglas en secuencia que el líder seguía para determinar la forma y la cantidad de participación para la toma de decisiones con las diversas situaciones”.

Modelo de la trayectoria a la meta

“Teoría de liderazgo que afirma que es trabajo y responsabilidad del líder ayudar y guiar a sus seguidores para lograr sus metas, y proveer la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que sus fines sean compatibles con los objetivos generales del grupo u organización”. (Coulter, 2007)

Nuevas teorías de liderazgo

Evans y Lindsay (2008) mencionan que:

de acuerdo con las distintas teorías del liderazgo contemporáneo desarrolladas durante los últimos 20 a 30 años, el éxito del liderazgo se puede optimizar con la mezcla correcta del estilo de administración que ejecute el líder, las características de los que son guiados y la situación. Las más populares son:

Teoría del liderazgo transaccional

“Se presume que ciertos líderes puedan desarrollar la capacidad para inspirar a sus seguidores a realizar esfuerzos extraordinarios a fin de lograr los objetivos de la organización, a través de conductas que podrían incluir recompensas contingentes” (Evans & Lindsay, 2008). “El comportamiento de recompensa incluye la especificación del trabajo requerido para obtener recompensas con el fin de influir en la motivación. También se aplica la administración activa y pasiva que se define en términos de buscar errores e imponer reglas para evitarlos”. (Evans & Lindsay, 2008)

Teoría del liderazgo transformacional

Fue ideada por James M. Burns citado por Evans y Lindsay (2008), “de acuerdo con esta teoría los líderes adoptan comportamientos como: la influencia idealizada, la consideración individualizada, la motivación que inspira y la estimulación intelectual”. (Evans & Lindsay, 2008)

“Los líderes que adoptan un estilo transformacional tienen una perspectiva de largo plazo, se enfocan en los clientes, promueven una visión y valores compartidos, trabajan para estimular a sus empresas desde el punto de vista intelectual, invierten en capacitación, y toman algunos riesgos” (Evans & Lindsay, 2008). “En la práctica es difícil distinguir entre ambas teorías, la investigación ha descubierto que son procesos diferentes pero que se relacionan”. (Evans & Lindsay, 2008)

“Aunque los líderes transformacionales pueden incrementar la motivación y desempeño del seguidor más que los líderes transaccionales, pero los líderes efectivos usan una combinación de ambos tipos, lo cual depende de la situación”. (Evans & Lindsay, 2008)

Teoría de sustitutos del liderazgo

Esta investigación toma el intrigante punto de vista de que en muchas organizaciones, si las características de los miembros del equipo, la naturaleza de las tareas que llevan a cabo y la guía e incentivos proporcionados por la organización están alineados, entonces el liderazgo formal tiende a ser improductivo y contraproducente. (Evans & Lindsay, 2008)

Se sugiere que esta estrategia de liderazgo podría ser útil en casos de baja efectividad de liderazgo donde el líder no puede ser removido por varias razones políticas o de otra índole (el incompetente hijo o hija del dueño es el líder), o donde la capacitación o competencia de los miembros del equipo es especialmente alta (un equipo quirúrgico), o donde la situación es particular dinámica (combatir incendios de pozos petroleros en el desierto) . (Evans & Lindsay, 2008)

“En esta clase de situaciones, la autoadministración, la educación profesional o incluso la tecnología puede poner en práctica o integrar para sustituir el liderazgo” (Evans & Lindsay, 2008). “La implicación para una organización enfocada es que cada situación requiere solo la cantidad correcta de liderazgo (ni mucha ni poca) para obtener resultados de alta calidad”. (Evans & Lindsay, 2008)

Teoría de la inteligencia emocional

“Goleman define cinco componentes de los líderes emocionalmente inteligentes los cuales son: Primero conciencia de sí mismos, segundo autocontrol, tercero motivación, cuarto empatía y quinto habilidades sociales”. (Evans & Lindsay, 2008)

“Su premisa es que, en los estudios de investigación y en la capacitación sobre el liderazgo realizado durante muchos años, se dio demasiada importancia al aspecto racional”. (Evans & Lindsay, 2008)

Argumenta que las expectativas para la inteligencia emocional casi nunca se captan en los sistemas de evaluación del desempeño, pero que las habilidades para la autoadministración (componentes 1 a 3) e interpersonales (componentes 4 y 5) que representan los cinco conceptos son tan esenciales para los líderes ejecutivos como la inteligencia tradicional (medida por las pruebas de CI) y la competencia técnica . (Evans & Lindsay, 2008)

“La importancia de la inteligencia emocional para la calidad total eficaz depende de traducir en acción la visión de un sistema de liderazgo integrado y el proceso de planificación a largo plazo” (Evans & Lindsay, 2008). “Sin una autoadministración creíble, representada por los tres primeros componentes, será difícil para los subordinados en la organización apoyar el enfoque del guía”. (Evans & Lindsay, 2008)

Sin una empatía y habilidades sociales maduras, representadas por los dos últimos componentes, será difícil que el líder trabaje de manera eficaz con los clientes, proveedores y otros elementos que se encuentran fuera de la organización a fin de establecer la empatía

necesaria para la eficacia de la empresa a largo plazo, la cual es crucial para una organización enfocada hacia la calidad total .
(Evans & Lindsay, 2008)

1.3.2. Motivación hacia el Trabajo

Definición de Motivación

“La motivación debe ser la actividad principal o estratégica en toda organización y el gerente es la persona responsable que se cumpla a cabalidad cada una de las estrategias o políticas motivacionales de la organización”. (Habilidades Directivas II, 2016)

“De esta manera una persona motivada, la organización sentirá esto en todas las metas y objetivos planificados, lo cual hará que la empresa sea competitiva”. (Habilidades Directivas II, 2016)

“A continuación se dan algunas citas de concepciones referentes a la motivación según algunos autores”. (Habilidades Directivas II, 2016)

- **Según Stoner (1996)**, “define la motivación como una característica de la psicología humana, el cual incluye los factores ocasionales, canalizan y sostiene la conducta humana. La motivación habla de lo que hace que las personas funciones”. (p. 485)
- **Según Roobins (1998)**, “la motivación para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de las organizaciones, condicionados por la capacidad del esfuerzo para satisfacer algunas necesidades personales”. (p. 63)
- **Según Chiavenato (2001)**, “la motivación es el impulso de una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico”. (p. 271)

1.3.2.1. Motivación hacia el trabajo

“Hay un interés entre los administradores, los empleados, los sindicatos y el gobierno en mejorar la calidad de vida en el trabajo”. (Habilidades Directivas II, 2016)

Para algunos eso se refiere a la participación en la toma de decisiones organizacionales y a la integración de los objetivos

individuales y generales, para otros, especialmente para la administración, el término sugiere hacer una serie de esfuerzos para incrementar el desempeño por medio de mejoras en el personal para el proceso de la producción (Habilidades Directivas II, 2016)

“Ya sea, que se adopte la perspectiva del empleado o de la parte administrativa una base para mejorar la calidad de vida en el trabajo consiste en crear un clima organizacional que sea motivador”. (Habilidades Directivas II, 2016)

1.3.2.2. La motivación hacia sí mismo

“El hombre es el único exponente del reino animal, que mediante el funcionamiento de su conciencia, puede controlar voluntariamente sus emociones desde dentro, en vez de verse obligado a hacerlo así, por las influencias externas”. (Caballero, 2003)

“Sólo él puede cambiar delicadamente sus hábitos de respuesta emocional a través de estímulos internos”. (Caballero, 2003)

“El estímulo es aquello que induce a la acción o determina la opción. Es aquello que proporciona un motivo. Un motivo es un impulso interior dentro del individuo que le incita a actuar, por ejemplo, un deseo o una idea”. (Caballero, 2003)

“Es la esperanza u otra fuerza que pone en marcha una acción en un intento de producir resultados concretos. Cuando una persona se propone mejorar su situación, puede ser motivada para esto de distintas maneras”. (Caballero, 2003)

“Generalmente, piensa en solucionar algún problema y tiene en mente ciertas metas concretas”. (Caballero, 2003)

“Como por ejemplo, percibir mayores ingresos económicos, ampliar sus conocimientos, aumentar su prestigio, incrementar sus relaciones sociales, etc.”. (Caballero, 2003)

“Pero comúnmente, tiene sólo una vaga idea sobre lo que en realidad debería hacer para cumplir con este propósito”. (Caballero, 2003)

1.3.2.3. Elementos para una motivación efectiva

“Se hace evidente que para que exista un proceso motivacional efectivo se deben involucrar los siguientes aspectos”. (Habilidades Directivas II, 2016)

- “Comprender el modelo de necesidades, metas y acción y las influencias, la experiencia y las expectativas”. (Habilidades Directivas II, 2016)
- “Conocer el patrón de necesidades que inicia el movimiento hacia las metas y las circunstancias en las que las necesidades se ven satisfechas”. (Habilidades Directivas II, 2016)

1.3.2.4. Forma Básica de Motivación

- a. **“Motivación Extrínseca:** Lo que se hace con o por las personas para motivarlas”. (Habilidades Directivas II, 2016)
- b. **“Motivación Intrínseca:** Los factores auto generado que influyen a las personas para comportarse de una manera particular lo hará moverse en una determinada dirección”. (Habilidades Directivas II, 2016)
- c. **“Impulsos a la Acción:** De necesidades físicas como: agua, aire, respiración, sueño, sexo, entre otros y las necesidades no físicas, afecto, autoestima, logro, poder y otros” (Habilidades Directivas II, 2016).
- d. **“Satisfacción:** Es el gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido el deseo”. (Habilidades Directivas II, 2016)

1.3.2.5. Motivación y Conducta

“Con el objeto de explicar la relación motivación – conducta es importante partir de algunas posiciones técnicas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas”. (Habilidades Directivas II, 2016)

Según **Chiavenato (2001)**, “existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana estas son” (p.41):

- “El comportamiento es causado es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente”. (Chiavenato, 2001, p. 41)

- “El comportamiento es motivado. Los impulsos, los deseos, las necesidades o tendencias son los motivos del comportamiento”. (Chiavenato, 2001, p. 41)
- “El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano dado que hay una causa que lo genera, la conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo”. (Chiavenato, 2001, p. 41)

1.3.2.6. Motivación en la Gestión de Recursos Humanos

“Es importante conocer, que es lo que realmente causa la conducta del recurso humano, en el ámbito laboral dentro de la empresa”. (Habilidades Directivas II, 2016)

“Los administradores enfrentan retos, uno de ellos es motivar a sus empleados para que alcancen las metas propuestas y obtener los resultados esperados”. (Habilidades Directivas II, 2016)

“Sin embargo, conocer los móviles de la motivación es tan complejo como la naturaleza humana”. (Habilidades Directivas II, 2016)

“Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores”. (Habilidades Directivas II, 2016)

“Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización”. (Habilidades Directivas II, 2016)

1.3.2.7. La Importancia de la Motivación

“Los gerentes por definición trabajan con personas y se sirven de ellas, pero estas son complejas y algunas veces, irracionales en su comportamiento”. (Habilidades Directivas II, 2016)

“Sus motivaciones no siempre son fáciles de descubrir”. (Habilidades Directivas II, 2016)

“Existen muchas teorías acerca de la motivación y la mayor parte de ellas difieren en lo que implícitamente sugieren que los gerentes deberían hacer para

lograr un desempeño satisfactorio por parte de sus subalternos”. (Habilidades Directivas II, 2016)

“Sin embargo, la mayor parte de los gerentes saben, por experiencia, que las personas son muy sensibles al elogio y el estímulo y necesitan sentirse eficientes en su trabajo para dar su mejor esfuerzo a la organización”. (Habilidades Directivas II, 2016)

“La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en su sentido particular y comprometido”. (Habilidades Directivas II, 2016)

“Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en las conductas de las personas, basado en el conocimiento de que hace que la gente funcione”. (Habilidades Directivas II, 2016)

“La motivación y el motivar se refieren al rango de la conducta humana consciente, en algún punto entre los dos extremos” (Habilidades Directivas II, 2016):

- “Los actos reflejos, por ejemplo, un estornudo o un parpadeo”. (Habilidades Directivas II, 2016)
- “Las costumbres adquiridas, por ejemplo, cepillarse los dientes o la forma de escribir”. (Habilidades Directivas II, 2016)

1.3.2.8. Bases Teóricas

“A continuación se presentan algunas teorías de motivación que intentan explicar la conducta humana, tratando de identificar qué factores los motiva, entre ellas figuran” (Tito & Acuña, 2015):

- a. “El modelo de la jerarquía de Maslow”. (Tito & Acuña, 2015)
- b. “La teoría ERG de Alderfer”. (Tito & Acuña, 2015)
- c. “La teoría de las necesidades aprendidas de McClelland”. (Tito & Acuña, 2015)
- d. “La teoría de la motivación - higiene de Herzberg”. (Tito & Acuña, 2015)

Modelo de la Jerarquía Maslow (1943), Abraham Maslow, psicólogo estadounidense, desarrolló una interesante Teoría de la Personalidad, en la que desarrolla, entre otros aspectos, la Teoría de la Motivación, cuyo más representativo ícono es La Pirámide de Maslow, en ella propuso una estratificación de las necesidades en cinco niveles jerarquizados de forma que el individuo debe de satisfacer cada nivel. (Tito & Acuña, 2015)

“El primer nivel corresponde a las necesidades primarias para la subsistencia del individuo, llamadas también necesidades fisiológicas como comer, beber y dormir; laboralmente se consideraría un salario y condiciones laborales mínimas”. (Tito & Acuña, 2015)

“El segundo nivel corresponde a la necesidad de protección y seguridad, en el aspecto laboral equivale a las condiciones de seguridad laborales, estabilidad en el empleo, seguridad social y salario superior al mínimo”. (Tito & Acuña, 2015)

“El tercer nivel se refiere a las necesidades sociales como vinculación, cariño, amistad, etc., y en el ámbito del trabajo son las posibilidades de interactuar con otras personas, el compañerismo, relaciones laborales”. (Tito & Acuña, 2015)

“El cuarto nivel corresponde a las necesidades de consideración y mantenimiento de un estatus que en el ámbito del empleo sería el poder realizar tareas que permitan un sentimiento de logro y responsabilidad, recompensas, promociones y reconocimiento”. (Tito & Acuña, 2015)

“El nivel más alto implica la autorrealización personal que laboralmente se refiere a la posibilidad de utilizar plenamente las habilidades, capacidades y creatividad”. (Tito & Acuña, 2015)

En la Pirámide de **Maslow en 1943**. En este orden de ideas, **Espinoza en 2009**, en su artículo La Pirámide de Maslow, afirma que la idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan la atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide (Tito & Acuña, 2015)

“Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía”. (Tito & Acuña, 2015)

Esta teoría se acopla a la investigación ya que es importante que los empleados satisfagan previamente ciertas necesidades, como las fisiológicas, las de protección y seguridad, las sociales y las de mantenimiento de estatus para lograr alcanzar la autorrealización y poder desempeñarse en el área laboral adecuadamente (Tito & Acuña, 2015)

“**Alderfer en 1969**, cuestionó el número de niveles de necesidad de Maslow y su superposición, desarrollando una teoría de las necesidades en tres niveles, el modelo ERG que se explica a continuación” (Tito & Acuña, 2015):

“La teoría ERG de **Clayton Alderfer, en 1969** propone ciertos cambios a la Pirámide de Maslow, referidos a los niveles de necesidades de las personas, que deben tenerse en cuenta en el ámbito de la motivación”. (Tito & Acuña, 2015)

“El mismo considera que los trabajadores deben de cubrir: 33 Necesidades de Existencia (E), que incluyen junto a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow las condiciones de trabajo y las retribuciones”. (Tito & Acuña, 2015)

- “Necesidades de Relación (R), agrupan las necesidades sociales y de consideración de Maslow”. (Tito & Acuña, 2015)

“Según Alderfer, estas necesidades se satisfacen más con una interacción abierta, correcta y honesta que por mantener relaciones agradables eludiendo la crítica”. (Tito & Acuña, 2015)

- “Necesidades de Desarrollo (D), que se refieren al deseo de autoestima y autorrealización, a través de una fuerte implicación en la dinámica laboral y por la completa utilización de las habilidades, capacidades y creatividad”. (Tito & Acuña, 2015)

Quiros y Cabestrero (2008), “comentan que el modelo de Alderfer es más flexible al plantear un doble proceso: por una parte no es

necesario que estén cubiertas las necesidades inferiores para que el individuo pueda sentir necesidades superiores, junto a ello si no se lograsen satisfacer estas necesidades superiores (frustración), se activaría y potenciaría la necesidad inmediatamente inferior, que serviría así de elemento motivador sustitutorio de las necesidades no satisfechas todavía”. (Tito & Acuña, 2015)

“Modelo de ERG. Alderfer en 1969. Los mismos autores afirman que esta teoría facilita la investigación de las necesidades de los trabajadores, al plantear que la conducta laboral no depende exclusivamente de la satisfacción de necesidades superiores, ya que puede centrarse en la satisfacción de las necesidades inferiores”. (Tito & Acuña, 2015)

“Este fenómeno es conocido como el proceso de frustración-regresión”. (Tito & Acuña, 2015)

“Esta teoría se relaciona con la investigación ya que como se explica anteriormente la satisfacción laboral de los empleados puede ser afectada por múltiples factores independientes entre sí y cada uno de estos factores puede tener más importancia que los demás según los intereses del individuo”. (Tito & Acuña, 2015)

“En este contexto, McClelland también propone tres niveles en su teoría de la motivación” (Tito & Acuña, 2015):

Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (1961)

“McClelland (1961) considera que los impulsos motivacionales están en relación con necesidades de, Afiliación y Poder”. (Tito & Acuña, 2015)

“Las características que definen a los que se orientan hacia el logro son la búsqueda de responsabilidad personal y la superación de retos a fin de alcanzar metas alcanzables”. (Tito & Acuña, 2015)

“El logro es importante en sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen”. (Tito & Acuña, 2015)

“En el ámbito laboral, las personas motivadas por el logro siempre quieren mejorar todo en su medio ambiente, tratan de encontrar maneras más eficaces

para hacer una tarea, de dominar su actividad desarrollando habilidades e innovaciones para la solución de problemas”. (Tito & Acuña, 2015)

“**Para Quiros & Cabestrero en 2008**, de acuerdo con esta teoría, el interés monetario es distinto de la necesidad de logro, de forma que las personas motivadas por el logro no trabajan únicamente por dinero”. (Tito & Acuña, 2015)

“Sino que se esfuerzan en su trabajo para satisfacer una fuerza interior del individuo para mejorar, ser reconocido en su trabajo y alcanzar las metas propuestas”. (Tito & Acuña, 2015)

“**McClelland en 1961** también afirma que además del motivo de logro, las necesidades de poder y afiliación son importantes, pero deben de estar subordinadas a la de logro, las personas con alta necesidad de poder desean poseerlo en su trabajo, e influir en las personas y en las situaciones, para lo que están dispuestos a correr riesgos”. (Tito & Acuña, 2015)

“Suelen realizar acciones que afectan a la conducta de otros y despiertan en ellas fuertes emociones”. (Tito & Acuña, 2015)

“Si un directivo está motivado principalmente por el poder, su deseo de controlar y dirigir todo le puede imposibilitar el discernir en qué momento debe dar su brazo a torcer, entrando en una lucha de poderes que puede incluso impedir la consecución de metas”. (Tito & Acuña, 2015)

“McClelland definió el Síndrome de necesidad de liderazgo como la conjunción en un individuo de una alta necesidad de controlar e influir en los demás (motivación por el poder) y una alta capacidad de autocontrol que evita agresividades inútiles y luchas estériles”. (Tito & Acuña, 2015)

“**La teoría de McClelland** se adapta a la investigación porque los individuos muchas veces no necesitan factores que los inclinen a estar motivados en sus acciones, simplemente sienten una motivación por lograr algo y su motivación se centra únicamente en alcanzarlo”. (Tito & Acuña, 2015)

“El concepto de motivación por el logro se ha relacionado con la teoría de la motivación de Herzberg en cuanto que las personas con alto sentido de logro

tienden a estar interesados en los factores motivadores (el trabajo por sí mismo)". (Tito & Acuña, 2015)

"Las teorías que plantean la importancia que tiene la motivación para el ser humano se encuentra **Stoner, Freeman, Gilbert en 1999** explican que existen muchas teorías de la motivación y cada teoría pretende describir que son los humanos y puede llegar a ser en cierto tiempo". (Tito & Acuña, 2015)

"Por consiguiente se suele decir que el contenido de una teoría de la motivación radica en su concepción específica de las personas". (Tito & Acuña, 2015)

"El contenido de una teoría de la motivación, nos sirve para entender el mundo del desempeño dinámico en el cual operan las organizaciones describiendo a los gerentes y empleados que participan en la organización todos los días". (Tito & Acuña, 2015)

"Como las teorías de la motivación también sirven a los gerentes y a los empleados para manejar la dinámica de la vida en las organizaciones". (Tito & Acuña, 2015)

La teoría de la motivación - higiene de Herzberg (1959)

"Para explicar detenidamente la Motivación, se utilizará como propuesto a **Frederick Herzberg y la Teoría de la Motivación – Higiene. (1959)**". (Tito & Acuña, 2015)

"Existe una relación entre los factores intrínsecos y la satisfacción laboral, y entre los factores extrínsecos y la insatisfacción". (Tito & Acuña, 2015)

"Algunos factores intrínsecos o motivadores son: la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo". (Tito & Acuña, 2015)

Estos aspectos están relacionados con la satisfacción.

"Los factores extrínsecos o higiénicos, como el salario, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas y la estructura administrativa de la compañía y las condiciones laborales si están presentes no originan motivación, pero evitan la insatisfacción". (Tito & Acuña, 2015)

“**Amorós, Herzberg en 2007**, investigó la pregunta ¿Qué quieren las personas de su trabajo?, de las respuestas obtenidas acumuló información sobre diversos factores que afectaban los sentimientos de los trabajadores sobre sus empleos”. (Tito & Acuña, 2015)

“Surgieron dos tipos de factores: Factores motivadores: Que incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos”. (Tito & Acuña, 2015)

“Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo”. (Tito & Acuña, 2015)

“Llevando esto al ámbito laboral, serían trabajo estimulante, sentimiento de autorrealización, reconocimiento de una labor bien realizada, cumplimiento de metas, y objetivos”. (Tito & Acuña, 2015)

“**Factores de higiene:** Incluye las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales”. (Tito & Acuña, 2015)

“Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza”. (Tito & Acuña, 2015)

“Llevando esto al ámbito laboral, serían factores económicos (sueldos, salarios, prestaciones sociales), condiciones laborales (entorno físico seguro), seguridad (privilegios de antigüedad), factores sociales (clima organizacional, relaciones personales)”. (Tito & Acuña, 2015)

“En conclusión los motivadores son factores intrínsecos, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona”. (Tito & Acuña, 2015)

“Los factores de higiene son extrínsecos, es decir externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce”. (Tito & Acuña, 2015)

“Cuando son adecuados en el trabajo, calman a los empleados haciendo así que no estén insatisfechos y se desenvuelvan en un adecuado ambiente de trabajo”. (Tito & Acuña, 2015)

“**Koontz Hill Weihrich en 1999**, la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. (Tito & Acuña, 2015)

“Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que se realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera”. (Tito & Acuña, 2015)

“Desempeño Laboral Para la administración, el adecuado manejo de los recursos de una empresa y su funcionamiento es indispensable y fundamental el talento humano”. (Tito & Acuña, 2015)

“Por lo que es imprescindible que el mismo posea la capacitación necesaria para el ejercicio de su cargo, de esta forma, el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado en la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, siendo esto la fuente de toda ventaja competitiva”. (Tito & Acuña, 2015)

Según Bittel, (2000), “plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”. (p. 52)

“Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa”. (Bittel, 2000, p. 52)

“En este contexto, cuando el desempeño del trabajador llega a alcanzar un bajo nivel, quiere decir que algunos de los factores que en él inciden (motivación, habilidades, destrezas, actitudes, relación organizacional, entre otros)”. (Bittel, 2000, p. 52)

“Los cuales están fallando y en consecuencia, en una empresa de servicios como es el caso de Multiviviendas, C.A., puede afectar la calidad de servicio y por ende, la productividad de la organización”. (Bittel, 2000, p. 52)

Según Galceran (2005), "Plantea que el director de una empresa puede colaborar decisivamente a crear en sus subordinados esa satisfacción con su trabajo, ese sentimiento de valoración que tanto favorece la productividad". (p. 282)

"El mismo manifiesta que todo dependería de la filosofía que impregne su actuación en materia de selección, capacitación, disciplina, relaciones jerárquicas, información en el puesto de trabajo promoción y retribución". (Galceran, 2005, p. 282)

"La Escuela de Relaciones Humanas introduce mayores distinciones en este tema, al comprender la complejidad del ser humano, su sociabilidad y la amplitud de sus necesidades, en esta Escuela se ha elaborado parte importante de las principales teorías acerca de la motivación humana indica". (Rodríguez, 2004)

"Según lo anteriormente dicho, el problema de la motivación no es sólo el incentivar a las personas que pertenecen al sistema, aceptando sus condiciones". (Koenes, 1996, p. 191)

"Si éste fuera el único problema, se correría el riesgo de contar con un personal poco interesado en el trabajo y que hace lo mínimo para no ser despedido". (Koenes, 1996, p. 191)

"Como los resultados no son muy satisfactorios, hay que motivar adicionalmente a las personas que ya han ingresado, para que cumplan en la mejor manera posible, en cantidad y calidad, su rol" (Koenes, 1996, p. 191)

"La motivación humana se define como un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos" (Koenes, 1996, p. 191)

Según Amorós (2007), "define la Motivación Laboral como las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual". (p. 81)

"Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se constituye en una de las tareas de los

gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización”. (Amorós, 2007, p. 81)

“Dentro de este contexto, se extrajeron tres elementos claves que se pueden sacar de la definición anterior, los mismos son” (Delgado & Di Antonio, 2010):

“**Esfuerzo:** Una persona motivada se dedica con empeño a su objetivo. El esfuerzo que se dirige hacia las metas de la organización y que es consistente con éstas, es el que deben buscar los gerentes”. (Delgado & Di Antonio, 2010)

“**Necesidad:** Se refiere a algún estado interno que hace que determinados productos parezcan atractivos. Una necesidad que no se satisface crea una tensión, que estimula un impulso en el individuo, los cuales originan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas individuales que, de lograrse, satisficieron la necesidad y provocarán que la tensión disminuya”. (Delgado & Di Antonio, 2010)

“**Metas organizacionales:** es decir los objetivos que la organización busca”. (Delgado & Di Antonio, 2010)

Según **Robbins (2004)**, “el desempeño laboral complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles”.

Chiavenato (2004) “plantea el desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”. (p. 359)

Palaci (2005), plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”. (p. 155)

Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

Un gran número de investigaciones **Spector, (2006)**, “demuestran que la satisfacción o insatisfacción laboral están relacionadas con muchas conductas y

resultados de gran trascendencia para los propios individuos, para las empresas y para la sociedad en general”.

“Así, en la esfera individual, la literatura psicológica señala consecuencias de la satisfacción laboral relacionadas con la salud física y mental, la longevidad, la adopción de conductas de escape o retirada y el equilibrio entre los ámbitos laboral y no laboral”. (Spector, 2006)

Según **Palaci (2005)**, “existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos” (p. 237):

- a. “Retribuciones monetarias y no monetarias”. (Palaci, 2005, p. 237)
- b. “Satisfacción en relación con las tareas asignadas”. (Palaci, 2005, p. 237)
- c. “Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas”. (Palaci, 2005, p. 237)
- d. “Capacitación y desarrollo constante de los empleados”. (Palaci, 2005, p. 237)
- e. “Factores motivacionales y conductuales del individuo”. (Palaci, 2005, p. 237)
- f. “Clima organizacional”. (Palaci, 2005, p. 237)
- g. “Cultura organizacional”. (Palaci, 2005, p. 237)
- h. “Expectativas del empleado”. (Palaci, 2005, p. 237)

Según Navarro (2008): “Es bien sabido que en gran parte de las sociedades desarrolladas las personas dedicamos aproximadamente un tercio de nuestro tiempo diario a trabajar y por lo tanto es una actividad que proyecta en nosotros una fuerte influencia tanto física como emocional”. (p. 2)

“Necesitamos encontrar en nuestra actividad cotidiana situaciones placenteras y que nos produzcan motivación para desempeñarlas y poder vivir en una situación de equilibrio y felicidad” (Navarro, 2008, p. 2)

“Así pues se puede considerar que la satisfacción laboral podría ser vista como un fin en sí mismo”. (Navarro, 2008, p. 2)

“El tema es relevante. Según una gran cantidad de autores no solo tiene importancia para el sujeto en sí sino que tiene mucha transcendencia en la productividad económica de las empresas, puesto que el sentirse bien está relacionado con el buen desarrollo de la actividad laboral”. (Navarro, 2008, p. 2)

“La satisfacción laboral puede contribuir al éxito económico de una empresa, o todo lo contrario, la insatisfacción genera unos sucesos encadenados que llevan a una menor productividad, alza de costes y bajada de la calidad final del producto”. (Navarro, 2008, p. 2)

1.4. Formulación del problema

¿Cuál es la relación entre el Liderazgo y la motivación hacia el trabajo en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque?

Problemas específicos:

- ¿Cuáles son los estilos de Liderazgo en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque?
- ¿Cuáles son los niveles de la motivación hacia el trabajo en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo y la motivación hacia el trabajo en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz?

1.5. Justificación del estudio

Los resultados obtenidos de la presente investigación permitirán conocer la relación entre el liderazgo y la motivación laboral en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.

El trabajo de investigación realizado aportara a los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque, información y resultados concretos con respecto a las variables en estudio.

A través de la presente investigación se quiere, incitar en gran medida a las personas, para la realización de futuras investigaciones; teniendo en cuenta los resultados teóricos, a fin de encontrar una explicación científica a los problemas experimentados en el ámbito laboral.

“La motivación en el trabajador constituye uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos institucionales y facilitar el desarrollo del trabajador”. (Figuerola, 2007)

“En la actualidad en el país, la forma con la que se maneja el sector laboral son poco alentadoras para los trabajadores”. (Rodríguez & Acosta, 2015)

“Aunque se han realizado reformas dentro de un proceso constituyente, y otras leyes y normativas que han dado a los trabajadores mayor estabilidad, sin embargo aún el proceso de aumento de beneficios está en marcha y no se ven políticas completamente establecidas como se pueden encontrar en países desarrollados”. (Rodríguez & Acosta, 2013)

El trabajo servirá como antecedente para futuras investigaciones tanto de corte psicológico como social, por ser temas poco investigados en el medio nacional y local.

1.6. Hipótesis

Ha: Existe relación entre el estilo de liderazgo con la motivación hacia el trabajo en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.

Ho: No existe relación entre el estilo de liderazgo con la motivación hacia el trabajo en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Determinar el nivel de relación entre el estilo de Liderazgo y la motivación laboral en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.

1.7.2. Objetivos específicos

- Identificar los estilos de Liderazgo en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.
- Diagnosticar los niveles de la motivación hacia el trabajo en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.

- Establecer la relación entre el estilo de liderazgo y la motivación hacia el trabajo en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.

II. METODO

2.1. Diseño de estudio

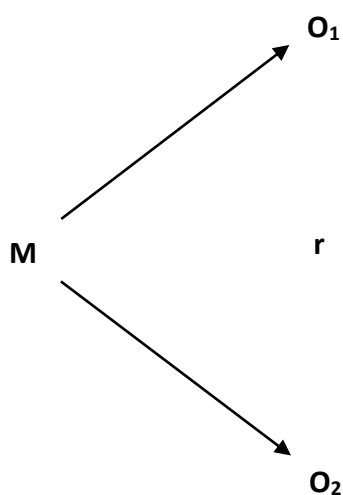
Para Sánchez y Reyes (2006), una investigación es sustantiva porque, “se orienta a describir, explicar, predecir o retrodecir la realidad, lo que permite buscar principios y leyes generales que permita organizar una teoría científica”. El estudio sustantivo combina las características de la investigación pura y aplicada; es decir se asume una perspectiva teórica para describir y explicar un problema y al mismo tiempo los resultados del estudio pueden ser de utilidad para la población sobre la que se realiza la investigación. (Sánchez & Reyes, 2006, p. 13-14)

“La investigación sustantiva comprende dos niveles: la investigación descriptiva y explicativa. Los estudios descriptivos abarcan los diseños descriptivos simples, descriptivos correlacionales y descriptivos comparativos; mientras que las investigaciones sustantivas explicativas abarcan los estudios experimentales y expo facto”. (Sánchez & Reyes, 2006)

Diseño de estudio

Para Sánchez y Reyes (2006), “una investigación correlacional busca establecer la asociación entre dos o más variables de estudio en un contexto particular, en el mismo grupo de sujetos”. (p. 14)

Para esquematizar este tipo de Investigación se presenta el siguiente diagrama.



Donde:

M: trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque

O₁: Liderazgo

O₂: Motivación hacia el trabajo

r : Relación entre O1 Y O2

2.2. Variables, operacionalización

V1: Liderazgo

V2: Motivación Hacia el trabajo

2.2.1. Definición conceptual

V1: Liderazgo

Keith (2000), “El liderazgo es el acto por excelencia que identifica, desarrolla, canaliza y enriquece mal potencial ya presente en una organización y sus miembros”. (p. 8)

V2: Motivación Hacia el trabajo

“Es participación en la toma de decisiones organizacionales y a la integración de los objetivos individuales y generales, para otros, especialmente para la administración, el término sugiere hacer una serie de esfuerzos para incrementar el desempeño por medio de mejoras en el personal para el proceso de la producción”. (Parra, 2006).

2.2.2. Definición operacional

V1: Liderazgo

Viene hacer el liderazgo en visionario, carismático, transaccional y transformacional.

V2: Motivación Hacia el trabajo

Viene hacer la motivación hacia el trabajo en variedad, identidad de tarea, importancia de tarea, autonomía y retroalimentación en el desempeño.

2.2.3. Operacionalización de las variables

VARIABLE	CATEGORIA	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO
V1: Liderazgo	Alto Medio Bajo	Visionario	1, 2, 3, 4, 5, 6	Test estilos de Liderazgo
		Carismático	7, 8, 9, 10, 11, 12	Test estilos de Liderazgo
		Transaccional	13, 14, 15, 16, 17, 18	Test estilos de Liderazgo
		Transformacional	19, 20, 21,, 22, 23, 24	Test estilos de Liderazgo
V2: Motivación Hacia el trabajo	Alto Medio Bajo	Variedad	1, 2, 3, 4, 5	Cuestionario sobre Motivación Hacia el trabajo
		Identidad de tarea	6, 7, 8, 9	Cuestionario sobre Motivación Hacia el trabajo
		Importancia de tarea	10, 11, 12, 13	Cuestionario sobre Motivación Hacia el trabajo
		Autonomía	14, 15, 16, 17	Cuestionario sobre Motivación Hacia el trabajo
		Retroalimentación desempeño	18, 19, 20, 21, 22	Cuestionario sobre Motivación Hacia el trabajo

2.3. Población y muestra

2.3.1 Población

La población está constituida por 29 trabajadores nombrados y contratados que laboran en las diferentes áreas de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.

CARGOS	N°
Directivos	05
Psicólogos	03
tutoras	11
Administrativos y servicio	10
Total	29

Por ser una población pequeña se tomará a todos los miembros de la población para conformar la muestra. Constituyendo una muestra poblacional la que no será sometida a ningún proceso estadístico. Población de 29 trabajadores

2.3.2 La muestra

La muestra será no probabilística y se determinará a criterio del investigador. Por ser una población pequeña se tomará a todos los miembros de la población para conformar la muestra. Constituyendo una muestra poblacional la que no será sometida a ningún proceso estadístico.

La muestra estará constituida por los 29 trabajadores de la entidad.

2.4. Técnicas y procedimientos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

A. Test Estilos de Liderazgo

a.1 Ficha Técnica:

Nombre del Test : Estilos de Liderazgo

Administración : Individual o Colectiva

Duración : Sin límite de tiempo. La mayoría de evaluados suelen realizarlo en un aproximado de 30 minutos.

Aplicación	: Se aplicarán a personas o jefes que tengan a cargo un grupo humano de ambos sexos, las edades oscilan entre 25- 45 años, grado de instrucción superior.
Puntuación	: Se realizará en forma manual o computarizada, las cuales cuentan con alternativas multiopcionales: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca.
Usos	: El examinador responsable en aplicación de este test debe poseer conocimientos en el campo organizacional, administrativo, psicológico, docencia y en el aspecto de investigación.

a.2 Validez:

El test de liderazgo posee validez de contenido, ya que está elaborada en base a la fundamentación teórica propuesta por Hellringel D., Slocum J., Woodman R. (1999) y mediante comprobación de jueces expertos.

Por otro lado los ítems son válidos para los que se utilizó el método de correlación ítem – test obteniendo como resultados que los índices de discriminación oscilan entre 0.32 y 0.61.

Para determinar la validez de la prueba se utilizó el método de contrastación de grupos en los que se obtuvo como resultado que el estilo visionario (3.38/275); estilo carismático (4.28/315); estilo transaccional (4.17/313) y el estilo transformacional (9.17/274) son válidos a un nivel de significación de 0.01.

a.3 Confiabilidad

Se utilizó el método de división por mitades, el cual se aplicó a cada uno de los estilos de liderazgo obteniendo los siguientes resultados: estilo visionario 0.86 – estilo carismático 0.85 – estilo transaccional 0.85 – estilo transformacional 0.87, lo que nos indica que la prueba es confiable.

a.4 Forma de Calificación:

Para la calificación de este test se deberá seguir los siguientes pasos:

- Todas las preguntas deben haber sido contestadas
- Se invalidarán las pruebas sí, se han marcado dos alternativas a un ítem.
- Se adjudicará un puntaje por opción de respuesta donde: siempre (4) casi siempre (3) a veces (2) casi nunca (1) nunca (0)
- Se ubicará el puntaje al lado del número de preguntas.
- Se sumará el puntaje adjudicado a cada dimensión.
- Se determinará el estilo de liderazgo predominante en el evaluado según los baremos de cada estilo (alto, medio, bajo)
- Solo los ítems 11 y 29 se puntuarán en forma inversa.

a.5 Forma de Interpretación:

Categorías Diagnósticas

Categorías Diagnósticas	Estilos de liderazgo (A-D)
Alto	58 – 100
Media	36 – 56
Bajo	01 – 34

a.6 Baremos:

Se halló la baremación mediante normas percentilares.

Instrumento 2: Escala de motivación hacia el trabajo

Ficha Técnica

Nombre : motivación hacia el trabajo.
Administración : Individual.
Duración : 15 minutos aproximadamente.
Aplicación : Trabajadores con dependencia laboral

Validez:

Se midió la validez del instrumento a través de la medida de grupo trabajadores dependientes (96), Así mismo, mediante la prueba de análisis de varianza el valor de la prueba F fue altamente significativo ($p < 0.01$) lo cual se pudo demostrar la validez de la prueba.

Confiabilidad:

El análisis de la fiabilidad del instrumento se realizó mediante el alfa de Cronbach de consistencia interna. Para Nunally (1967), un alfa superior a 0,70 es considerado aceptable y éste será el valor que se tomará para estimar si una escala es fiable o no.

La fiabilidad mediante el alfa de Cronbach, se basa en la longitud de la escala; por lo tanto, a mayor longitud, mayor índice de consistencia interna. Los resultados de fiabilidad obtenidos en esta escala se basan en las respuestas dadas por los trabajadores dependientes (N= 96).

Los resultados de los índices de fiabilidad fueron a 0.70.

Administración de la Prueba

Dicha encuesta consta de 22 ítems, cada uno de los cuales contiene una afirmación para ser calificada por el administrado en una escala cualitativa de 1-3, dándole mayor puntuación cuanto más de acuerdo esté con la afirmación planteada.

Los puntajes obtenidos, acorde con las normas establecidas en la aplicación del instrumento, permiten clasificar el grado de motivación como alto, medio o bajo; y según la calificación asignada a cada una de las 22 preguntas es posible conocer si la necesidad predominante es de logro, poder o afiliación.

El grado de motivación laboral se determina sumándolos puntajes obtenidos en cada una de las 22 preguntas, lo cual permite clasificar el grado de motivación hacia el trabajo. Para identificar el tipo de dimensión predominante en materia de motivación hacia el trabajo, las preguntas son agrupadas donde se coloca la puntuación obtenida en cada una de las respuestas; posteriormente se procede a

sumar el total obtenido en cada una de ellas. La columna que obtenga la puntuación más alta define el tipo de necesidad predominante.

Interpretación

Será elaborada en base a lo descrito cualitativamente para el Nivel de Motivación hacia el trabajo encontrado. La interpretación deberá ceñirse a los niveles señalados en la siguiente tabla:

Centil (CE)	Nivel de Motivación
De 61 a 99	Alto
De 41 a 60	Medio
De 0 a 40	Bajo

2.5. Métodos de análisis de datos

Los datos obtenidos de los instrumentos se analizarán con el programa SPSS, versión 19, para ser tabulados y ordenados, asimismo serán calificados y procesados para luego ser presentados en forma de tablas y gráficos.

Luego de la recopilación de los datos se procederá a calificar y organizar la información en una base de datos. La información antes obtenida será analizada y se mostrará en cuadros y gráficos para ser descritos y concatenados.

2.6. Aspectos éticos

Los criterios éticos que se han tenido en cuenta para la investigación son:

- a) Consentimiento Informado.-** Los colaboradores estarán de acuerdo con ser informantes y reconocerán sus derechos y responsabilidades
- b) Confidencialidad.-** Se les informará respecto a la seguridad y protección de su identidad como contribuyentes valiosos de la investigación.
- c) Observación Participante.-** El investigador actuará con cordura durante el proceso de recolección de los datos asumiendo su compromiso ético para todos los efectos y resultados que resultarán de la interacción establecida con los colaboradores del estudio.

III. RESULTADOS.

3.1. Resultados del test de estilos de liderazgo aplicado a los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.

Tabla 1:

Nivel de Liderazgo general y por dimensiones

	NIVEL	FRECUENCIA PORCENTAJ	
		A	E
Liderazgo	BAJA	7	24.1%
	MEDIA	14	48.3%
	ALTA	8	27.6%
Visionario	BAJA	6	20.7%
	MEDIA	18	62.1%
	ALTA	5	17.2%
Carismático	BAJA	9	31.0%
	MEDIA	15	51.7%
	ALTA	5	17.3%
Transaccional	BAJA	10	34.5%
	MEDIA	16	55.2%
	ALTA	3	10.3%
Transformacional	BAJA	5	17.2%
	MEDIA	18	62.1%
	ALTA	6	20.7%

Fuente: test aplicado a los trabajadores

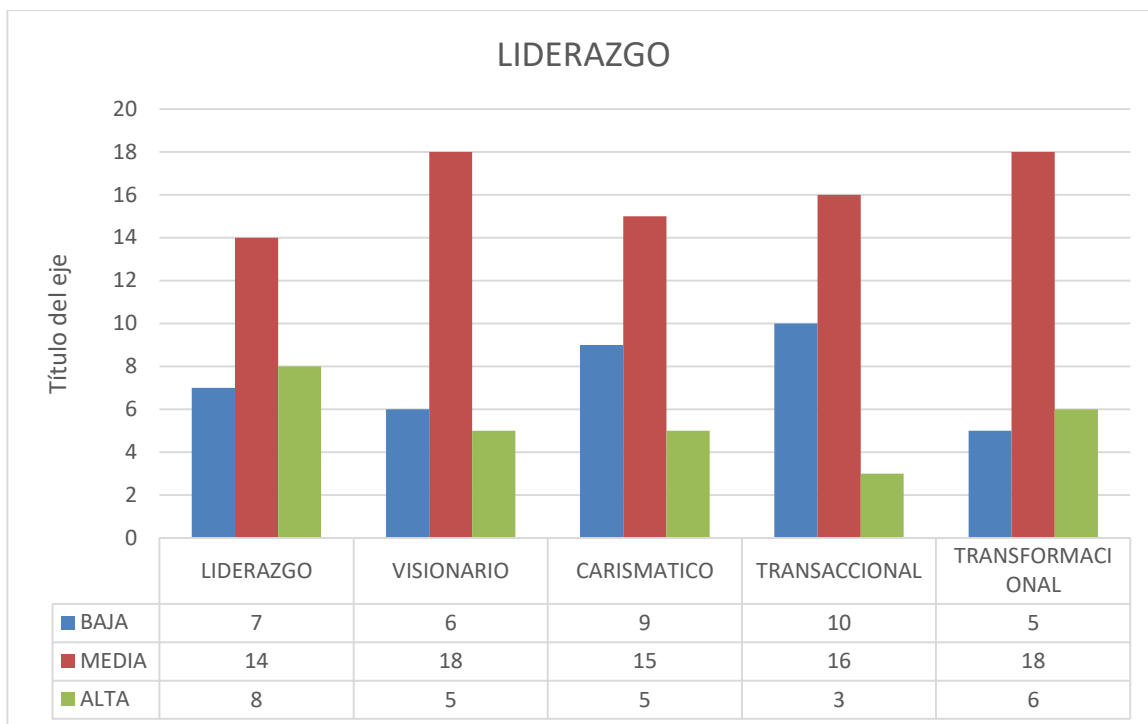


Figura 01

Fuente: tabla O1

En la tabla y/o figura 1, se observa que, el grado que más predomina en los estilos de liderazgo en los trabajadores de la aldea infantil virgen de la paz del gobierno regional Lambayeque es el nivel medio (Liderazgo 48.3%, visionario 62.1%, carismático 51.7%, transaccional 55.2%, transformacional 62.1%)

3.2. Resultados del cuestionario sobre motivación hacia el trabajo aplicado a los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.

Tabla 2:

Nivel de Motivación hacia el trabajo general y por dimensiones

MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO		FRECUENCIA PORCENTAJ	
		A	E
Motivación Hacia El Trabajo	BAJA	8	27.6%
	MEDIA	15	51.7%
	ALTA	6	20.7%
Variedad	BAJA	9	31.0%
	MEDIA	17	58.6%
	ALTA	3	10.4%
Identidad De Tarea	BAJA	7	24.1%
	MEDIA	15	51.8%
	ALTA	7	24.1%
Importancia De La Tarea	BAJA	8	27.6%
	MEDIA	13	44.8%
	ALTA	8	27.6%
Autonomía	BAJA	11	37.9%
	MEDIA	16	55.2%
	ALTA	2	6.9%
Retroalimentación Del Desempeño	BAJA	6	20.7%
	MEDIA	18	62.1%
	ALTA	5	17.2%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

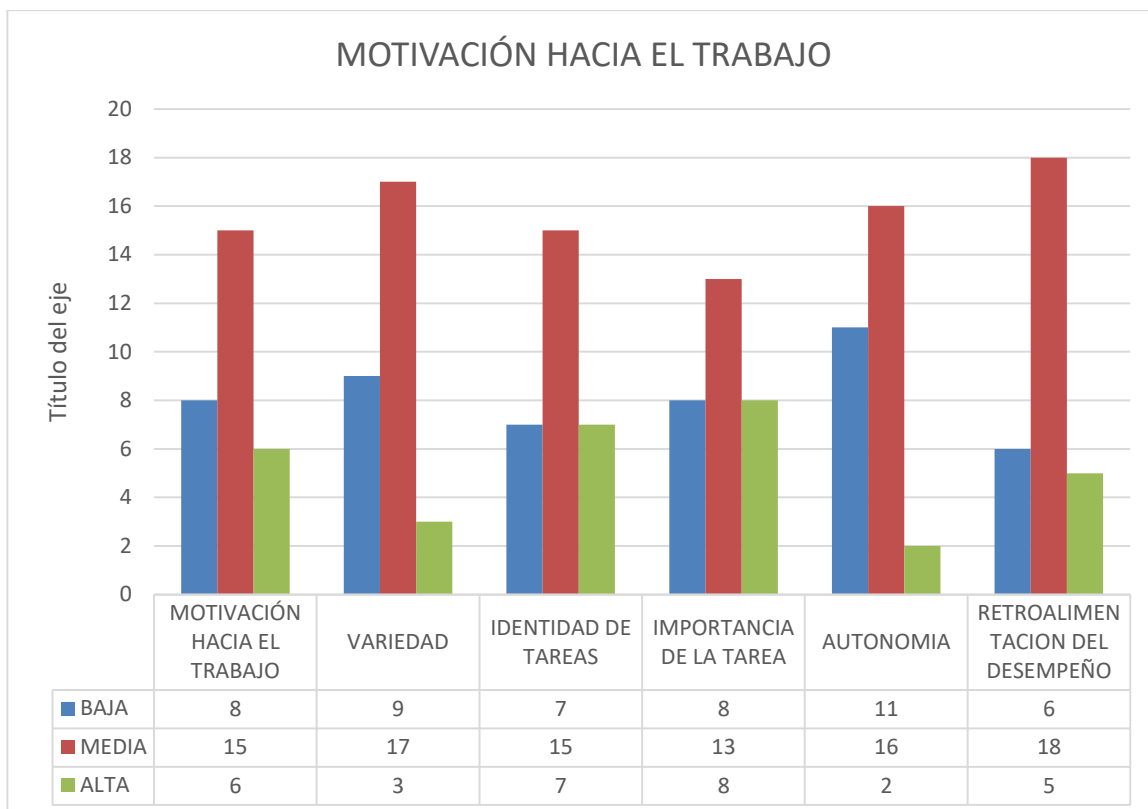


Figura 02

Fuente: tabla O2

En la tabla y/o figura 2, se observa que, el grado que más predomina en la motivación hacia el trabajo en los trabajadores de la aldea infantil virgen de la paz del gobierno regional Lambayeque es el nivel medio (motivación hacia el trabajo 51.7%, variedad 58.6%, importancia de la tarea 51.8%, autonomía 44.8%, retroalimentación del desempeño 55.2% e identidad de tareas 62.1%)

3.3. Relación entre los estilos de liderazgo y las dimensiones de la motivación hacia el trabajo de los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.

Tabla 3:

Relación entre el Estilo Visionario de Liderazgo con las dimensiones de la motivación laboral.

Motivación Hacia El Trabajo		Visionario
Motivación Hacia El Trabajo	Correlación	,724
	Sig. Bilateral	,000
Variedad	Correlación	,672
	Sig. Bilateral	,002
Identidad De Tarea	Correlación	,698
	Sig. Bilateral	,001
Importancia De La Tarea	Correlación	,719
	Sig. Bilateral	,000
Autonomía	Correlación	,602
	Sig. Bilateral	,007
Retroalimentación Del Desempeño	Correlación	,623
	Sig. Bilateral	,004

Fuente: test y cuestionario aplicado

En la tabla 3, se observa que, el valor de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman es altamente significativo ($p < 0,01$). Por lo tanto existe relación directa de grado fuerte entre el estilo Visionario de Liderazgo con las dimensiones de la motivación laboral en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.

Tabla 4:

Relación entre el Estilo Carismático de Liderazgo con las dimensiones de la motivación laboral.

	Motivación Hacia El Trabajo	Carismático
Motivación Hacia El Trabajo	Correlación	,715
	Sig. Bilateral	,000
Variedad	Correlación	,731
	Sig. Bilateral	,000
Identidad De Tarea	Correlación	,728
	Sig. Bilateral	,000
Importancia De La Tarea	Correlación	,775
	Sig. Bilateral	,000
Autonomía	Correlación	,754
	Sig. Bilateral	,000
Retroalimentación Del Desempeño	Correlación	,733
	Sig. Bilateral	,000

Fuente: test y cuestionario aplicado

En la tabla 4, se observa que, el valor de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman es altamente significativo ($p < 0,01$). Por lo tanto existe relación directa de grado fuerte entre el estilo Carismático de Liderazgo con las dimensiones de la motivación laboral en los trabajadores de la aldea infantil virgen de la paz del gobierno regional Lambayeque.

Tabla 5:

Relación entre el Estilo Transaccional de Liderazgo con las dimensiones de la motivación laboral.

	Motivación Hacia El Trabajo	Transaccional
Motivación Hacia El Trabajo	Correlación	,708
	Sig. Bilateral	,000
Variedad	Correlación	,749
	Sig. Bilateral	,000
Identidad De Tarea	Correlación	,719
	Sig. Bilateral	,000
Importancia De La Tarea	Correlación	,721
	Sig. Bilateral	,000
Autonomía	Correlación	,731
	Sig. Bilateral	,000
Retroalimentación Del Desempeño	Correlación	,749
	Sig. Bilateral	,000

Fuente: test y cuestionario aplicado

En la tabla 5, se observa que, el valor de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman es altamente significativo ($p < 0,01$). Por lo tanto existe relación directa de grado fuerte entre el estilo Transaccional de Liderazgo con las dimensiones de la motivación laboral en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.

Tabla 6:

Relación entre el Estilo Transformacional de Liderazgo con las dimensiones de la motivación laboral.

Motivación Hacia El Trabajo		Transformaciona l
Motivación Hacia El Trabajo	Correlación	,688
	Sig. Bilateral	,002
Variedad	Correlación	,689
	Sig. Bilateral	,002
Identidad De Tarea	Correlación	,702
	Sig. Bilateral	,000
Importancia De La Tarea	Correlación	,729
	Sig. Bilateral	,000
Autonomía	Correlación	,735
	Sig. Bilateral	,000
Retroalimentación Del Desempeño	Correlación	,755
	Sig. Bilateral	,000

En la tabla 6, se observa que, el valor de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman es altamente significativo ($p < 0,01$). Por lo tanto existe relación directa de grado fuerte entre el estilo Transformacional de Liderazgo con las dimensiones de la motivación laboral en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.

3.4. Relación entre los estilos de liderazgo y la motivación hacia el trabajo en general en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.

Tabla 7:

Relación entre el Liderazgo y la motivación hacia el trabajo

		Motivación hacia el trabajo				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Liderazgo	Bajo	Recuento	5	1	1	7
		% del total	17,2%	3,4%	3,4%	24,1%
	Medio	Recuento	1	12	1	14
		% del total	3,5%	41,3%	3,5%	48,3%
	Alto	Recuento	1	3	4	8
		% del total	3,4%	10,4%	13,8%	27,6%
Total		Recuento	7	16	6	29
		% del total	24,1%	55,1%	20,7%	100,0%

		Error estándar			
		Valor	asintótico	Aprox. S	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Gamma	,699	,172	3,344	,001
N de casos válidos		29			

Fuente: Aplicación de los test motivación hacia el trabajo y el liderazgo a los trabajadores.

En la tabla 7, se observa que, el valor de la prueba Gamma para variables ordinales es altamente significativo ($p < 0,01$). Por lo tanto, existe relación directa de grado fuerte (0,699) entre el Liderazgo y la motivación hacia el trabajo en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque. Además, se observa que, el 13,8% de los trabajadores con alta motivación hacia el

trabajo tiene nivel alto de liderazgo, asimismo el 17,2% de los trabajadores con nivel bajo de motivación hacia el trabajo poseen niveles medios de liderazgo y por último el 41,3% de los trabajadores con niveles medios de motivación hacia el trabajo tienen niveles medios de liderazgo.

IV. DISCUSIÓN.

En la tabla y/o figura 7, se observa que, el valor de la prueba Gamma para variables ordinales es altamente significativo ($p < 0,01$). Por lo tanto, existe relación directa de grado fuerte (0,699) entre el Liderazgo y la motivación hacia el trabajo en los trabajadores de la de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque. Además, se observa que, el 13,8% de los trabajadores con alta motivación hacia el trabajo tiene nivel alto de liderazgo, asimismo el 17,2% de los trabajadores con nivel bajo de motivación hacia el trabajo poseen niveles medios de liderazgo y por último el 41,3% de los trabajadores con niveles medios de motivación hacia el trabajo tienen niveles medios de liderazgo.

Por otro lado; en la tabla y/o figura 2, se observa que, el grado que más predomina en la motivación hacia el trabajo en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque es el nivel medio (motivación hacia el trabajo 51.7%, variedad 58.6%, importancia de la tarea 51.8%, autonomía 44.8%, retroalimentación del desempeño 55.2% e identidad de tareas 62.1%).

Asimismo; En la tabla y/o figura 1, se observa que, el grado que más predomina en los estilos de liderazgo en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque es el nivel medio (Liderazgo 48.3%, visionario 61.1%, carismático 51.7%, transaccional 55.2%, transformacional 62.1%).

También; el valor de la prueba del coeficiente de correlación de Spearman es altamente significativo ($p < 0,01$). Por lo tanto, existe relación directa de grado fuerte entre los estilos Visionario, Carismático, Transaccional y Transformacional de Liderazgo con las dimensiones de la motivación laboral en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.

Estos resultados son comparados con Baquix (2013) en la tesis titulada: “Motivación como herramienta para el recurso humano dentro de las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Toticapán, realizada con quince trabajadores se concluye en que la motivación es un elemento importante para todos los trabajadores y gerentes de las cooperativas, puesto que eso los lleva a realizar mejor su trabajo, por lo que los gerentes reconocen la necesidad de un plan de incentivo para incrementar la productividad y el desempeño de cada trabajador”. “Recomienda que se promueva un

mejor desarrollo de las formas motivacionales que se utiliza dentro de las cooperativas, con un plan que contempla beneficios equitativos para los empleados y que se puedan cumplir a cabalidad los objetivos de los mismos con mayor énfasis a las necesidades para una mejor estimulación”. (Baquix, 2013)

Asimismo; Noriega (2012) en la tesis titulada: “El liderazgo como estrategia para la formación de equipos de alto desempeño, concluyendo que existe una participación menor en estilos de liderazgo que inciten a los colaboradores a obtener confianza, responsabilidad y compromiso al realizar cualquier actividad o tarea que se les asigne, y recomienda que la empresa involucre a su personal como a sus pares para que estos participen con libertad, con el objetivo de optimizar al equipo de trabajo con un alto desempeño”. “Es necesario que los jefes o supervisores practiquen sus estrategias de liderazgo para conducir por el camino del éxito a sus seguidores y con esto beneficiar a la organización”. (Noriega, 2012)

Y por último son corroborados por; Evans y Lindsay (2008) mencionan que: “De acuerdo con las distintas teorías del liderazgo contemporáneo desarrolladas durante los últimos 20 a 30 años, el éxito del liderazgo se puede optimizar con la mezcla correcta del estilo de administración que ejecute el líder, las características de los que son guiados y la situación”. Las más populares son:

“Teoría del liderazgo transaccional; se presume que ciertos líderes puedan desarrollar la capacidad para inspirar a sus seguidores a realizar esfuerzos extraordinarios a fin de lograr los objetivos de la organización, a través de conductas que podrían incluir recompensas contingentes”. (Evans & Lindsay, 2008)

“Teoría de sustitutos del liderazgo; esta investigación toma el intrigante punto de vista de que, en muchas organizaciones, si las características de los miembros del equipo, la naturaleza de las tareas que llevan a cabo y la guía e incentivos proporcionados por la organización están alineados, entonces el liderazgo formal tiende a ser improductivo y contraproducente”. (Evans & Lindsay, 2008)

“Teoría de la inteligencia emocional; Goleman define cinco componentes de los líderes emocionalmente inteligentes los cuales son: Primero conciencia de sí mismos, segundo autocontrol, tercero motivación, cuarto empatía y quinto habilidades sociales”. (Evans & Lindsay, 2008)

“Al igual que el Modelo de la Jerarquía Maslow, (1943) quien desarrolló una interesante Teoría de la Personalidad, en la que desarrolla, entre otros aspectos, la Teoría de la Motivación, cuyo más representativo ícono es La Pirámide de Maslow, en ella propuso una estratificación de las necesidades en cinco niveles jerarquizados de forma que el individuo debe de satisfacer cada nivel”. (Evans & Lindsay, 2008)

“Esta teoría se acopla a la investigación ya que es importante que los empleados satisfagan previamente ciertas necesidades, como las fisiológicas, las de protección y seguridad, las sociales y las de mantenimiento de estatus para lograr alcanzar la autorrealización y poder desempeñarse en el área laboral adecuadamente”. (Evans & Lindsay, 2008)

V. CONCLUSIONES

1. Los estilos de liderazgo de los trabajo en los trabajadores de la aldea infantil virgen de la paz del gobierno regional Lambayeque son Visionario, Carismático, Transaccional, Transformacional. De ellos El grado que más predomina en los estilos de liderazgo es el **nivel medio** como lo demuestran los puntajes obtenidos (Liderazgo 48.3%, visionario 62.1%, carismático 51.7%, transaccional 55.2%, transformacional 62.1%).
2. En la variable motivación hacia el trabajo podemos identificar las dimensiones: Variedad, Identidad De Tarea, Importancia De La Tarea, Autonomía, Retroalimentación Del Desempeño. De los cuales el grado que más predomina en la motivación hacia el trabajo de la aldea infantil virgen de la paz del gobierno regional Lambayeque es el **nivel medio** (motivación hacia el trabajo 51.7%, variedad 58.6%, importancia de la tarea 51.8%, autonomía 44.8%, retroalimentación del desempeño 55.2% e identidad de tareas 62.1%).
3. Las variables liderazgo y motivación hacia el trabajo tiene **relación directa** en los trabajadores de la aldea infantil virgen de la paz del gobierno regional Lambayeque.
4. Existe relación **significativa directa de grado fuerte** (0,699) entre el Liderazgo y la motivación hacia el trabajo en los trabajadores de la aldea infantil virgen de la paz del gobierno regional Lambayeque. Además, se observa que, el 13,8% de los trabajadores con alta motivación hacia el trabajo tiene nivel alto de liderazgo, asimismo el 17,2% de los trabajadores con nivel bajo de motivación hacia el trabajo poseen niveles medios de liderazgo y por último el 41,3% de los trabajadores con niveles medios de motivación hacia el trabajo tienen niveles medios de liderazgo.

VI. RECOMENDACIONES.

1. Los resultados serán entregados a las autoridades de la de la aldea infantil virgen de la paz del gobierno regional Lambayeque.
2. A las autoridades de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque, que se contraten especialistas de Psicología organizacional con la finalidad de capacitar a sus trabajadores en lo que concierne a liderazgo y motivación hacia el trabajo.
3. Al director de recursos humanos de la de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque para que haga un programa de charlas sobre el fortalecimiento de sensibilización en la motivación para el trabajo
4. Al director general de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque para establezca incentivos para los trabajadores según su rendimiento laboral y su capacidad de liderazgo

VIII. REFERENCIAS

- Caballero, A. (2003). Factores que influyen como motivantes para un buen desempeño laboral en los docentes de una escuela del nivel medio superior. <http://eprints.uanl.mx/5357/1/1020149163.PDF>: Universidad Autonoma de Nuevo Leon.
- Calvo, V., & Loayza, Y. (2013). Influencia de los factores motivacionales en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP - Cusco. <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/UNSAAC/108>.
- Carrasco, S. (2009) Metodología de la investigación científica. (Segunda edición) Lima: Ed. San Marcos.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Cossio, J. (2003). Liderazgo Organizacional, El actor y el Proceso. Lima: Grafica Interamericana.
- Coulter, R. (2007). Administración un empresario competitivo. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cano-Yeiny.pdf>: Pearson Custom Publishing.
- Cumpa, J. (2004). La redacción del informe de investigación (Sexta edición) Lambayeque: Fondo editorial FACHSE-UNPRG.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). Administración y control de calidad. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cano-Yeiny.pdf>: México, D.F. Cengage Learning.
- Fischman, D. (2000). El Camino del Líder. Lima-Perú: UPC.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3506/4925>.

- Habilidades Directivas II. (2016). Elementos básicos de la motivación. Habilidades Directivas II. [https://www.monografias.com/trabajos107/elementos-basicos-motivacion-habilidades-directivas-ii.shtml](https://www.monografias.com/trabajos107/elementos-basicos-motivacion-habilidades-directivas-ii/elementos-basicos-motivacion-habilidades-directivas-ii.shtml).
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (1999). Comportamiento Organizacional. México: 8va Ed.
- Hernández R, Fernández C, y Baptista L (2013) Metodología de la investigación científica. (Cuarta edición) Ed. México DF. MacGraw-Hill Interamericana Editores.
- Kelinger, F.N. y Lee H.B. (2002) Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales .México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Robbins, S. (1998). Comportamiento Organizacional. México: Prentice.
- Stoner, J. (1996). Administración. México: Editorial Pearson.
- Tito, P., & Acuña, P. (2015). Impacto de la motivación en la productividad empresarial: caso gerencia de infraestructura en telefónica del Perú. <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/download/11709/10497>.
- Universidad César Vallejo Escuela de Postgrado (2009) Módulo Diseño y desarrollo del trabajo de investigación Trujillo-Perú .Imp. Vallejiana.
- Universidad César Vallejo Escuela de Postgrado (2009) Reglamento para la elaboración y sustentación de tesis Trujillo-Perú .Imp. Vallejiana.
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos Biblioteca Central (2008) Operacionalización de variables. Recuperado de: sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualdata/Tesis/Salud/Rodríguez.../tabla68.pdf
- Werther, W., & Keith, D. (2000). Administración de personal y recursos humanos. México: Editorial Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo 1

ESCALA DE LIDERAZGO

INSTRUCCIONES: La siguiente Tabla tiene una serie de frases que caracterizan conductas. Ud. Debe valorar cada una de ellas, teniendo en cuenta el intervalo del 1 al 10, considerando para esta valoración la frase que caracteriza o no la conducta.

Si la conducta refleja su comportamiento lo más fielmente, este sería calificado con 10 puntos. En caso no refleje su conducta, puede ser calificado como 0.

Recuerde que el puntaje de 5 indica que la conducta la manifiesta de vez en cuando.

Para marcar sus respuestas utilice el protocolo de respuesta.

VALORACIÓN				
0	1	2	3	4
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

N°	EVALUACIÓN	Valoración
1	¿Criticas lo que te rodea?	
2	¿Te preocupas por los demás?	
3	¿Confrontas con la realidad?	
4	¿Actúas en forma natural?	
5	¿Originas conflictos sin querer?	
6	¿Te sientes con la actitud nerviosa?	
7	¿Te gusta amenazar?	
8	¿Te agrada aconsejar y orientar?	

9	¿Te gusta analizar y orientar?	
10	¿Te agrada ser entusiasta?	
11	¿Sientes envidia por los demás?	
12	¿Te gusta orientar a otros?	
13	¿Eres severo (a) y exigente?	
14	¿Te gusta incentivar y motivar?	
15	¿Solicitas y brindas información?	
16	¿Eres vivaz e intuitivo(a)?	
17	¿Te gusta culpar a las personas?	
18	¿Te sientes inseguro (a)?	
19	¿Eres autoritario (a)?	
20	¿Te agrada proteger y orientar?	
21	¿Tomas interés en aprender?	
22	¿Te gusta estar alegre?	
23	¿Eres resentido (a)?	
24	¿Aceptas todo de los demás?	

- Se adjudicará un puntaje por opción de respuesta donde: siempre (4) casi siempre (3) a veces (2) casi nunca (1) nunca (0)

BAREMO GENERAL

Categorías Diagnósticas	Estilos de liderazgo (A-D)
Alto	58 – 100
Media	36 – 56
Bajo	01 – 34

Anexo 2

Cuestionario de motivación hacia el trabajo

N°	ÍTEMS	Nunca	A veces	Siempre
DIMENSIÓN VARIEDAD				
1	Tengo la oportunidad de realizar un número diferente de tareas empleando una gran variedad de habilidades.			
2	Suelo emplear un número de habilidades complejas en este trabajo.			
3	El trabajo es bastante simple y repetitivo.			
4	Mi trabajo implica un número de tareas diferentes.			
5	Las demandas de mi trabajo son altamente rutinarias y predecibles.			
DIMENSIÓN IDENTIDAD DE TAREA				
6	Completo una tarea de principio a fin. Los resultados de mi esfuerzo son claramente visibles e identificables.			
7	Realizo contribuciones insignificantes al servicio o resultado final.			
8	Mi trabajo es bien organizado de modo que no tengo la necesidad de realizar solo una parte durante el turno.			
9	Mi trabajo me da la oportunidad para terminar totalmente cualquier labor que empiezo.			
DIMENSIÓN IMPORTANCIA DE LA TAREA				
10	Lo que realizo afecta el bienestar de los pacientes de muchas maneras importantes.			
11	Lo que realizo es de mínimas consecuencias para los pacientes.			

12	Mi trabajo no es muy importante para la sobrevivencia del hospital.			
13	Los pacientes se ven afectados por el trabajo que realizo.			
DIMENSIÓN DE AUTONOMÍA				
14	Tengo la completa responsabilidad de decidir cómo y dónde se debe realizar mi trabajo.			
15	Tengo muy poca libertad de decidir cómo se puede realizar el trabajo.			
16	Mi trabajo no me da la oportunidad de participar en la toma de decisiones.			
17	Mi trabajo me concede libertad considerable para desarrollar mi labor.			
DIMENSIÓN DE RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO				
18	Mi enfermera jefe me provee de constante retroalimentación sobre lo que estoy realizando.			
19	El solo hecho de realizar el trabajo me da la oportunidad de deducir cuan bien lo estoy realizando.			
20	Mis supervisores y compañeros esporádicamente me dan retroalimentación de cuan bien estoy realizando mi trabajo			
21	Los supervisores nos hacen saber cuan bien ellos piensan que lo estamos haciendo			
22	Mi trabajo me provee pequeños indicios acerca si estoy desarrollándolo en forma adecuada			

Puntaje	Categoría		
	Alta	Media	Baja
MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO	13 – 15	9 – 12	5 – 8
VARIEDAD	10 – 12	6 – 9	4 – 6
IDENTIDAD DE TAREA	10 – 12	6 – 9	4 – 6

IMPORTANCIA DE LA TAREA	10 – 12	6 – 9	4 – 6
AUTONOMÍA	10 – 12	6 – 9	4 – 6
RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO	13 – 15	9 – 12	5 – 8

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,795	24

	Correlación total de	
	elementos	Alfa de Cronbach
1	,000	,796
L2	,035	,804
L3	-,157	,808
L4	,154	,795
L5	,746	,762
L6	,828	,758
L7	,661	,776
L8	,202	,793
L9	-,350	,821
L10	-,720	,837
L11	-,584	,819
L12	,168	,795
L13	,567	,774
L14	,361	,786
L15	,442	,782
L16	,638	,768
L17	,671	,767

L18	,720	,765
L19	,849	,755
L20	,671	,768
L21	,361	,786
L22	,117	,798
L23	,559	,773
L24	,630	,769

ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig
Inter sujetos	17,009	8	2,126		
Intra sujetos					
Entre elementos	18,426	23	,801	1,835	,015
Residuo	80,324	184	,437		
Total	98,750	207	,477		
Total	115,759	215	,538		

El cuestionario es válido, debido a que el valor de la prueba F (ANOVA) es significativo ($p < 0.05$). Y es confiable, debido a que el coeficiente de consistencia interna alfa de cronbach supera el valor requerido (0,70).

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,887	21

	Correlación total de elementos	Alfa de Cronbach
M1	,706	,875
M2	,660	,879
M3	,447	,884

M4	,597	,879
M5	,738	,873
M6	,606	,879
M7	,281	,889
M8	,281	,889
M9	,759	,877
M10	,640	,877
M11	,435	,885
M12	,585	,879
M13	,802	,873
M14	,532	,881
M15	,634	,877
M16	,841	,870
M17	,500	,889
M18	,317	,887
M19	,183	,889
M20	,400	,896
M22	,300	,889

ANOVA

	Suma de	gl	Media	F	Sig
	cuadrados		cuadrática		
Inter sujetos	26,190	8	3,274		
Intra sujetos					
Entre elementos	13,810	20	,690	1,868	,018
Residuo	59,143	160	,370		
Total	72,952	180	,405		
Total	99,143	188	,527		

El cuestionario es válido, debido a que el valor de la prueba F (ANOVA) es significativo ($p < 0.05$). Y es confiable, debido a que el coeficiente de consistencia interna alfa de cronbach supera el valor requerido (0,70).

Anexo 03

Fichas de validación del Instrumentos



QUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO

JUICIO DE EXPERTO

1. **Título del Proyecto:** RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO EN LOS TRABAJADORES DE LA ALDEA INFANTIL VIRGEN DE LA PAZ DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE.

Variable 1 : ESTILOS DE LIDERAZGO

Variable 2 : MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO

2. **Experto** : Dr. HUGO E. HUIMAN TARRILLO

3. **Centro de Trabajo** : Universidad César Vallejo – Chiclayo

4. **Grado Académico** : MAESTRIA EN EDUCACIÓN – INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA

DOCTOR EN ADMINISTRACION

5. **Autora** : Br. GLADYS DORA ROJAS GARCIA

DIMENSIONES	INDICADORES	Bueno	Regular	Malo
Coherencia	1. El mensaje del texto es claro y entendible.	X		
	2. La idea principal de cada párrafo es explícita	X		
Cohesión	3. Los párrafos están cohesionados secuencialmente.	X		
	4. Utiliza los sustitutos para darle sentido al texto.	X		
Ortografía	5. Escribe su texto usando las palabras adecuadas: sinónimos, antónimos, parónimos, redes semánticas, etc.	X		
	6. Utiliza los signos de puntuación correctamente.		X	
Estética	7. Considera los márgenes de su texto.		X	
	8. Escribe teniendo en cuenta la silueta del texto	X		

Observaciones	Sugerencias
Mejorar los signos de puntuación y poder mejorar la expresión y los márgenes	Programa de acuerdo a sus dimensiones

OBSERVACION: Visto y analizado el instrumento de investigación podemos afirmar que cumple con los requisitos indicados en el proceso de investigación para que sea aplicado a la realidad determinada en el proyecto de investigación.

Por lo tanto damos fe de la conformidad de la elaboración de dicho instrumento de acuerdo a las variables de estudio y la operacionalización de las variables.

Chiclayo, 30 de Diciembre del 2018

Dr. CPC HUGO E. HUIMAN TARRILLO
D. N. L. N° 16418702



Informe de validación del instrumento



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

A. TITULO DEL PROYECTO: RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO EN LOS TRABAJADORES DE LA ALDEA INFANTIL VIRGEN DE LA PAZ DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE.

B. AUTOR : Br. GLADYS DORA ROJAS GARCIA

C. INSTRUMENTO: ESCALA DE LIDERAZGO

D. DATOS DEL EXPERTO:

NOMBRES Y APELLIDOS: Cintia Paola Jiménez Pérez

PROFESIÓN: PSICÓLOGA

GRADOS ACADÉMICOS: MAGISTER EN PROBLEMAS DE APRENDIZAJE E
INVESTIGACION CIENTIFICA

CENTRO DE LABORES: DEPARTAMENTO DE PSICÓLOGA DE LA UNIVERSIDAD CESAR
VALLEJO FILIAL CHICLAYO

E. OPINION DE APLICABILIDAD:

Que al haber observado los instrumentos considerados en la propuesta y guías de observación, además de hacer las recomendaciones pertinentes, se da por validados dichos instrumentos para ser aplicados en el proyecto de tesis titulado: **RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO EN LOS TRABAJADORES DE LA ALDEA INFANTIL VIRGEN DE LA PAZ DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE.**

Por lo anterior se llegó a la siguiente conclusión final:

	deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Congruencia de estructura				X
Amplitud del contenido			X	
Coherencia con los objetivos				x
Claridad y precisión				X
Pertinencia				x

Chiclayo, 30 de Diciembre del 2018

Psicóloga Mg. CINTIA PAOLA JIMENENZ PÉREZ
Colegiatura N° 20496
DNI N° 16554638

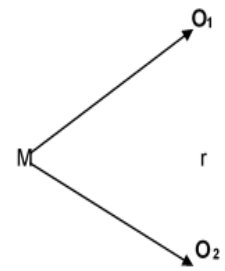


MATRIZ DE CONSISTENCIA


TITULO: RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO EN LOS TRABAJADORES DE LA ALDEA INFANTIL VIRGEN DE LA PAZ DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE, 2018

AUTOR: ROJAS GARCÍA GLADYS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROBLEMA DE INVESTIGACION	OBJETIVOS DE INVESTIGACION	HIPOTESIS	VARIABLES	POBLACION Y MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO
<p>Problema Principal ¿Cuál es la relación entre el Liderazgo y la motivación hacia el trabajo en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque?</p>	<p>Objetivo Principal Determinar el nivel de relación entre el estilo de Liderazgo y la motivación laboral en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.</p>	<p>Hipótesis Principal Existe relación entre el estilo de liderazgo con la motivación hacia el trabajo en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque</p>	<p>Variable 1 Liderazgo</p>	<p>POBLACION Por ser una población pequeña se tomara a todos los miembros de la población para conformar la muestra. Constituyendo una muestra poblacional la que no será sometida a ningún proceso estadístico. Población de 29 trabajadores</p>	<p>No experimental Su diseño será: Correlacional</p>	<p>Encuesta:</p>
<p>Problemas Específicos</p> <p>- ¿Cuáles son los estilos de Liderazgo en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque?</p> <p>- ¿Cuáles son los niveles de la motivación hacia el trabajo en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque?</p> <p>-¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo y la motivación hacia el trabajo en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque?Chiclayo?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>-Identificar los estilos de Liderazgo en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.</p> <p>-Diagnosticar los niveles de la motivación hacia el trabajo en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.</p> <p>-Establecer la relación entre el estilo de liderazgo y la motivación hacia el trabajo en los trabajadores de la aldea infantil Virgen de la Paz del gobierno regional Lambayeque.</p>		<p>Variable 2 Motivación Hacia el trabajo</p>	<p>MUESTRA. La muestra estará constituida por los 29 trabajadores de la entidad</p>	 <p>Donde O1= Liderazgo O2=Motivación hacia el trabajo r = relación O1, O2</p>	<p>Test de estilo de liderazgo</p> <p>Questionario para medir la motivación</p>

Autorización de publicación

 <p>UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO</p>	<p align="center">AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV</p>	<p>Código : F01-PP-PR-01.10 Versión : 03 Fecha : 10-01-2019 Página : 1 de 1</p>
---	--	---

Yo Gladys Dora Rojas García, identificado con DNI N.º 16705736, egresado de la Escuela Profesional de Posgrado, del programa de maestría de Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, autorizo (x) , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "RELACION ENTRE EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACION HACIA EL TRABAJO EN LOS TRABAJADORES DE LA ALDEA INFANTIL VIRGEN DE LA PAZ DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



 FIRMA

DNI: 16705736

FECHA: 18 de enero del 2019

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

Acta de aprobación de originalidad de tesis



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, LINDON VELA MELENDEZ, Asesor del curso de Diseño y Desarrollo del Trabajo de investigación y revisor de la tesis del/la estudiante, ROJAS GARCIA, GLADYS DORA titulada: RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO EN LOS TRABAJADORES DE LA ALDEA INFANTIL VIRGEN DE LA PAZ DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE, 2018, constato que la misma tiene un índice de similitud de 19% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 08 de Enero del 2019

Dr. LINDON VELA MELENDEZ
DNI: 33812802



Prueba de turnitin

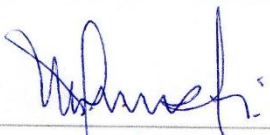
MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO ALDEA INFANTIL

INFORME DE ORIGINALIDAD Gladys Dora Rojas García.

19% INDICE DE SIMILITUD	18% FUENTES DE INTERNET	0% PUBLICACIONES	11% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	---------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	7%
2	recursosbiblio.url.edu.gt Fuente de Internet	2%
3	documents.mx Fuente de Internet	2%
4	www.regionlambayeque.gob.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Señor de Sipan Trabajo del estudiante	1%
7	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	1%
8	pt.scribd.com Fuente de Internet	1%


Prof. Lindora Vela Meléndez.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

GLADYS DORA ROJAS GARCÍA

INFORME TITULADO:

RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN Hacia

EL TRABAJO EN LOS TRABAJADORES DE LA ALDEA INDIGNA VIRGEN DE LA PAZ DEL GOBIERNO REGIONAL LA Libertad, 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 18 DE ENERO DE 2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADA POR UNANIMIDAD


FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN