



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo y motivación en los empleados de las Oficinas
Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado
Civil - Lima, 2016**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTOR:

Br. María Ysabel Archi Acuña

ASESOR:

Dr. Alejandro Efraín Gómez Briceño

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del Talento Humano

PERÚ – 2017

Página del Jurado

.....
Dr. Noel Alcas Zapata
Presidente

.....
Dra. Violeta Cadenillas Albornoz
Secretaria

.....
Dr. Alejandro Efraín Gómez Briceño
Vocal

Dedicatoria

A mis padres Daniel y Juana por su amor, fuerza, sacrificio y apoyo incondicional que han permitido que pueda salir adelante.

A Víctor Hugo por su constante apoyo e importante presencia en mi vida; por sus palabras de aliento y consejos.

Agradecimiento

A la Licenciada Carmen Lucía Esteban Pasache, a los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil que aceptaron participar en la muestra, y a todas las personas que con su valioso apoyo han hecho posible el desarrollo de la presente investigación.

Asimismo, expreso mi gratitud y aprecio al Dr. Alejandro Efraín Gómez Briceño por su constante y cuidadoso asesoramiento, quien ha sido la mejor guía durante todo el proceso de investigación.

Declaratoria de Autenticidad

Yo, María Ysabel Archi Acuña, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Ate Vitarte; declaro que el trabajo académico titulado “Liderazgo y motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - Lima, 2016”, presentado en 102 folios para la obtención del grado académico de Magister en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determine el procedimiento disciplinario.

Lima, 21 de julio de 2017

María Ysabel Archi Acuña
DNI N° 41970602

Presentación

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la tesis titulada “Liderazgo y motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - Lima, 2016” con la finalidad de establecer la relación existente entre los tipos de liderazgo y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - Lima, 2016; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado académico de Magíster en Gestión Pública.

El contenido de la tesis se estructura en 8 capítulos. En el capítulo I, denominado Introducción se presenta de forma general la tesis, se abordan los antecedentes de la investigación; se desarrolla el marco teórico utilizado, se precisa la justificación del trabajo de investigación; y asimismo, se detalla el problema, las hipótesis y los objetivos de la investigación.

En el capítulo II se desarrolla el Marco Metodológico. Se establecen las definiciones conceptuales y operacionales de nuestras variables Liderazgo y Motivación. Además, se presenta la operacionalización de dichas variables, se explica el tipo y diseño de la investigación, la población, muestra y muestreo del estudio; y se detallan las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como el método de análisis de datos utilizados.

En el capítulo III se presentan los resultados de la investigación, realizándose inicialmente, la descripción de la hipótesis general y de las hipótesis específicas; para luego presentar las pruebas de hipótesis correspondientes.

En el capítulo IV se realiza la discusión de resultados, y finalmente, en los capítulos V, VI, VII y VIII, se proporcionan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos pertinentes a la investigación.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

La autora

Índice

Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de Autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de Tablas	ix
Índice de Figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	14
1.1 Antecedentes	16
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	20
1.3 Justificación	40
1.4 Problema	41
1.5 Hipótesis	43
1.6 Objetivos	43
II. Marco Metodológico	45
2.1 Variables	46
2.2 Operacionalización de variables	47
2.3 Metodología	48
2.4 Tipos de estudio	48
2.5 Diseño	48
2.6 Población, muestra y muestreo	49
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
2.8 Métodos de análisis de datos	52
2.9 Aspectos éticos	53
III. Resultados	54
IV. Discusión	65
V. Conclusiones	68
VI. Recomendaciones	71

VII. Referencias	73
VIII. Anexos	77
Anexo 1 – Matriz de Consistencia	78
Anexo 2 – Certificados de Validación de los Instrumentos	81
Anexo 3 – Matriz de Datos para la Confiabilidad de los Instrumentos	85
Anexo 4 – Resultados de la Confiabilidad de los Instrumentos	87
Anexo 5 – Instrumentos de Recolección de Datos	90
Anexo 6 – Matriz de Datos de Aplicación del Instrumento a la Muestra	92
Anexo 7 – Constancia (Autorización)	95
Anexo 8 – Resultados de Correlación Rho de Spearman	96
Anexo 9 – Artículo Científico	97
Anexo 10 – Declaración Jurada	104

Índice de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de la Variable X: Liderazgo	47
Tabla 2. Operacionalización de la Variable Y: Motivación	47
Tabla 3. Población de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil	49
Tabla 4. Distribución de la muestra	50
Tabla 5. Validadores de la Variable X: Liderazgo	51
Tabla 6. Confiabilidad de la Variable X: Liderazgo	51
Tabla 7. Validadores de la Variable Y: Motivación	52
Tabla 8. Confiabilidad de la Variable Y: Motivación	52
Tabla 9. Niveles del Liderazgo Transformacional en las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil	55
Tabla 10. Niveles del Liderazgo Transaccional en las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil	55
Tabla 11. Niveles del Liderazgo Pasivo-Evitativo en las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil	56
Tabla 12. Niveles de Motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil	57
Tabla 13. Niveles de Motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil en su dimensión de condiciones motivacionales internas	57
Tabla 14. Niveles de Motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil en su dimensión medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo	58
Tabla 15. Niveles de Motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil en su dimensión condiciones motivacionales externas	59
Tabla 16. Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables liderazgo en su dimensión transformacional y motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil	60

Tabla 17. Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables liderazgo en su dimensión transaccional y motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil	62
---	----

Tabla 18. Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables liderazgo en su dimensión pasivo-evitativo y motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil	63
--	----

Índice de Figuras

Figura 1. Niveles del Liderazgo Transformacional en las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil	55
Figura 2. Niveles del Liderazgo Transaccional en las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil	56
Figura 3. Niveles del Liderazgo Pasivo-Evitativo en las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil	56
Figura 4. Niveles de Motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil	57
Figura 5. Niveles de Motivación en los empleados - Dimensión condiciones motivacionales internas	58
Figura 6. Niveles de Motivación en los empleados - Dimensión medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo	58
Figura 7. Niveles de Motivación en los empleados – Dimensión condiciones motivacionales externas	59

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito establecer la relación existente entre los tipos de liderazgo y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - Lima, 2016. El diseño de la investigación fue no experimental – transversal – correlacional, siendo el tamaño de muestra objeto de la investigación el de 116 empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima.

El liderazgo se midió con el Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X – Short y para la motivación se utilizó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo, los instrumentos se aplicaron de forma presencial. Ambos instrumentos fueron validados por el juicio de expertos; y presentaron confiabilidad estadística.

Los resultados de la presente investigación se obtuvieron a través de la prueba no paramétrica Coeficiente de Correlación de Spearman. Los hallazgos del estudio establecieron la existencia de una relación significativa entre el liderazgo en sus dimensiones transformacional, transaccional y pasivo-evitativo con la motivación.

Palabras claves: Liderazgo, Liderazgo Transformacional, Liderazgo transaccional, Liderazgo Pasivo-Evitativo y Motivación.

Abstract

The present research aimed to establish the relationship between the types of leadership and motivation in the employees of the Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016. The research design was non experimental – transversal – correlational, being the sample size of the investigation is that of 116 employees of the Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima.

Leadership was measured using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X - Short and motivation was used the Motivation Questionnaire for Work, the instruments were applied in person. Both instruments were validated by expert judgment; and presented statistical reliability.

The results of the present investigation were obtained through the non-parametric test Spearman's Correlation Coefficient. The findings of the study established the existence of a significant relationship between leadership in its transformational, transactional passive-avoidance dimensions with motivation.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Passive-Avoidance Leadership and Motivation.

I. Introducción

De acuerdo a las teorías modernas de liderazgo y del comportamiento humano, el éxito de las organizaciones, depende de los líderes (gerentes, administradores o supervisores), quienes tienen la labor difícil de conducirla hacia el logro de las metas establecidas. Ello permitirá por un lado, lograr los propósitos de la institución; y por el otro, satisfacer a sus clientes.

Toda organización, sea pública o privada, necesita aumentar su competitividad con excelencia, para ello requiere del desarrollo de las habilidades y destrezas de los gerentes, administradores o supervisores a cargo de sus equipos de trabajo, para que puedan guiar, impulsar, administrar e influir en el talento humano que es el primordial factor para lograr las metas y objetivos perseguidos por la institución.

Liderazgo entonces se conceptualiza como aquella relación de influencia que existe entre los dirigentes y sus seguidores, con el objetivo de que ambas partes se comprometan a alcanzar una meta y se obtengan resultados concretos del propósito que comparten.

El presente estudio tiene por objetivo el establecer la relación entre el liderazgo y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – RENIEC, teniendo en cuenta que esta institución pública para el cumplimiento de sus funciones, debe de desenvolverse dentro de un escenario más competitivo y al servicio de la sociedad, que exige su excelencia institucional.

Tengamos en cuenta que la excelencia tiene que ver con las personas, con la organización y con los procesos. La excelencia está orientada a proporcionar productos y servicios que satisfagan las expectativas de los usuarios.

El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - RENIEC es el encargado de la identificación de todos los peruanos, otorga el documento nacional de identidad y registra hechos vitales: nacimientos, matrimonios, defunciones, divorcios y otros actos que modifican el estado civil de los ciudadanos; es así que

para la atención de dicho servicio cuenta con empleados que laboran en las Oficinas Registrales que se encuentran ubicadas en distintos puntos del país. En ese sentido, es importante que dicho personal se sienta estimulado para que se sienta altamente impulsado a realizar una mejor atención, lo cual a su vez se verá reflejado en la satisfacción de los usuarios.

De allí que la importancia de realizar la presente investigación es demostrar que la conducta y las actitudes de un equipo de trabajo se pueden influenciar de forma positiva o negativa de acuerdo al liderazgo que se practica en la organización. Asimismo, la motivación es un elemento importante al interior de toda organización, tanto para los trabajadores como para los líderes, pues ésta los lleva a mejorar su desempeño e incrementar su productividad.

Por lo expresado, esperamos que el presente estudio sea de mucha utilidad para la institución sujeta a investigación; así como para el personal que colaboró con el desarrollo de los instrumentos, con la expectativa que las recomendaciones sean tomadas en cuenta para alcanzar un importante cambio en la organización y generar la excelencia institucional que le hace falta.

1.1 Antecedentes

Nacionales

Zúñiga (2011) elaboró la Tesis *Estilo de liderazgo de los decanos y clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao 2010*, para la obtención del grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas por la Universidad Nacional del Callao. La investigación tenía como objetivo general establecer la influencia del estilo de liderazgo de los decanos en el clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao. Se partió de la hipótesis general de que el estilo de liderazgo de los decanos influía significativamente en el clima organizacional de la mencionada universidad; para comprobar ello, utilizó dos cuestionarios: uno para medir el clima organizacional y el otro, el liderazgo. Dichos cuestionarios fueron de 36 y 33 preguntas, respectivamente. La investigación llegó a confirmar la hipótesis.

Bustamante, Kawakami y Reátegui (2010) elaboraron la Tesis *Inteligencia*

emocional y liderazgo en los gerentes bancarios del Perú, para la obtención del grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas por la Pontificia Universidad Católica del Perú. La investigación tenía como objetivo general el de identificar si existe una relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en los gerentes bancarios en el Perú. Se partió de la hipótesis general de que existía una relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en los gerentes bancarios del Perú; para comprobar ello, utilizaron los instrumentos: BarOn EQ-i adaptado por Ugarriza para medir la inteligencia emocional; y MLQ 5X-Short, para medir el liderazgo. En la investigación realizada se encontró una correlación positiva media entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional. No se encontró una correlación significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional; sin embargo, si se encontró una correlación negativa débil entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo pasivo-evitativo. También se encontró una mediana correlación positiva entre la inteligencia emocional, y las variables de resultado de liderazgo (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción).

Contreras (2005) elaboró la Tesis *Micropolítica escolar: Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar*, para la obtención del grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación por la Pontificia Universidad Católica del Perú. La investigación tenía como objetivo general analizar la relación entre el estilo de liderazgo de la directora de una institución educativa de nivel secundaria de Lima Norte y la participación de docentes y alumnos. Para alcanzar dicho objetivo, efectuó entrevistas semi-estructuradas individuales y grupales; y entrevistas informales. La investigación llegó a concluir que la directora ejerce un estilo de liderazgo predominantemente autoritario, con matices de estilo administrativo, cuando se relaciona con los docentes, y de estilo interpersonal cuando se trata del liderazgo que ejerce con los alumnos.

Barnett, Bernuy, Cárdenas y Loza (2012) elaboraron la Tesis *Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano*, para la obtención del grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas por la

Pontificia Universidad Católica del Perú. La investigación tenía como objetivo general describir los principales factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano que influyen en su desempeño laboral y los medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo por esta población. Para alcanzar dicho objetivo, utilizaron como instrumento, el cuestionario de Motivación para el Trabajo de Fernando Toro Álvarez. La investigación llegó a concluir que los principales factores motivacionales internos que influyen en el desempeño de los funcionarios del sector bancario peruano son el poder y el reconocimiento; y que los factores motivacionales externos relevantes manifestados por los funcionarios del sector bancario peruano son la promoción y el salario.

Ioana, Iturbe y Osorio (2011) elaboraron la Tesis *La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio*, para la obtención del grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas por la Pontificia Universidad Católica del Perú. La investigación tenía como objetivo general determinar la similitud entre los factores motivacionales y de higiene obtenidos por Herzberg a través de la teoría de los dos factores comparados con su aplicación en el medio laboral operativo de retail. Para alcanzar ello, utilizaron un cuestionario estructurado de 9 preguntas, basado en el estudio inicial llevado a cabo por Herzberg. La investigación plantea varias explicaciones a las diferencias encontradas e igualmente sugiere recomendaciones para mejorar las prácticas de recursos humanos.

Internacionales

Zavala (2014) elaboró la Tesis *Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas*, para la obtención del grado de Magíster en Administración por el Instituto Politécnico Nacional de la ciudad de México D. F. La investigación tenía como objetivo general el diseñar un instrumento de medición, detectar diferencias significativas en la motivación y satisfacción laboral entre los grupos que fueron identificados en el caso de estudio y la contextualización de la información cuantitativa obtenida. Para alcanzar dicho objetivo, efectuó encuestas a través del Cuestionario de Motivación y Satisfacción Laboral de 51 preguntas. Los resultados arrojados por el instrumento de medición mostraron que, en términos generales, la población de estudio manifiesta niveles

de motivación y satisfacción laboral altos o muy altos. Asimismo, no se encontraron diferencias significativas para los grupos analizados de: género, escolaridad, ingreso mensual, tipo de puesto ni edad.

Chávez (2013) elaboró la Tesis *La influencia del liderazgo en el clima organizacional, análisis de la PYME Ecuatoriana*, para la obtención del grado de Magíster en Desarrollo del Talento Humano por la Universidad Andina Simón Bolívar de la ciudad de Quito - Ecuador. La investigación tenía como objetivo general el determinar cómo influye el liderazgo en el clima organizacional de las Empresas PYME Ecuatorianas. Se partió de la hipótesis general de que el estilo de liderazgo puede ser adaptable, lo cual indicaba que no existía un modelo o estilo único de liderazgo, pero que si era un determinante significativo en el clima organizacional y a su vez en el logro de objetivos y metas organizacionales; para comprobar ello, utilizó la encuesta Great Place to Work Index. La investigación llegó a concluir que no existe un estilo único de Dirección, de tal forma que para lograr una buena gestión, el líder debe saber comportarse de manera que utilice el estilo de dirección adecuado en el momento adecuado para poder lograr los objetivos.

Ayoub (2010) elaboró la Tesis *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*, para la obtención del grado de Doctor en Ciencia Política por la Universidad Autónoma de Madrid. La investigación tenía como objetivo general el de explorar los estilos de liderazgo que utilizan los funcionarios en la administración pública federal centralizada de México y cuál de ellos es más recurrente. Se partió de la hipótesis general de que el liderazgo transformacional es el estilo que con mayor frecuencia se utiliza en la administración pública federal centralizada de México, sobre los estilos transaccional y pasivo – evasivo; para comprobar ello, utilizó una encuesta de 10 preguntas. La investigación llegó a concluir que los comportamientos de liderazgo que con mayor frecuencia son utilizados por los funcionarios federales son los transformacionales, después los transaccionales y, en última instancia y menor frecuencia, los comportamientos asociados al estilo pasivo-evasivos.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

De la Variable X: Liderazgo

Conceptos de Liderazgo

Existen diversas definiciones de liderazgo, una de ellas es la de Chiavenato (2006) quien definió al liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, donde se establece un sistema intercomunicacional con los colaboradores, a fin de conseguir las metas organizacionales” (p. 56).

Por su parte, Evans y Lindsay (2008) afirmaron que el liderazgo es la habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas provocando una actitud determinada, bajo la autoridad de uno, a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes.

Para Koontz y Weihrich (2007), el liderazgo se definió como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos.

Espinoza (1999) señaló que el término liderazgo proviene del inglés leader, que significa guía, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa. Los gerentes o directivos tienen que ser estrategas, organizadores y líderes.

Blanchard (2000), definió al liderazgo como la capacidad de influir en otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor.

Daft (2006) definió al liderazgo como la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten.

Gibson, Ivancevich y Donnelly, (2001) definieron el liderazgo como:

Una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que

los propios actos de estas personas. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo. La definición de liderazgo implica que involucra el uso de la influencia y que todas las relaciones interpersonales pueden involucrar liderazgo. (p. 308)

Davis y Newstrom (2004), por su parte señalaron que el liderazgo se entenderá como “el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas” (p. 17).

Villar (2006) definió liderazgo como:

El comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan cabo. Esto lo consiguen motivándolos a través del logro; es decir, facilitándoles recursos para que consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos; despertándoles su conciencia acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos con su trabajo; haciéndoles identificar o subordinar sus propios intereses a los de la institución. (p. 26)

Villar (2006) enfocó el liderazgo desde la perspectiva transformacional, donde se involucra a los colaboradores a través de la identificación de roles y funciones, comprometiéndose y asumiendo responsabilidades delegadas, tornándose en líderes de su accionar laboral.

Hellriegel (2005) expresó que, el liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos.

Ander-Egg (1997) afirmó que, el liderazgo es la función realizada dentro del grupo por el líder, en algunos casos con ribetes carismáticos. Existen diferentes formas de liderazgo según las situaciones y tareas: una persona puede ser líder en un grupo y seguidor en otro. Se puede ejercer influencia en un determinado campo

o para la realización de una tarea y no ejercer ninguna influencia de liderazgo en otros ámbitos de actuación.

Guibovich (2006), citando a Burns, definió el liderazgo “como el proceso por medio del cual los líderes producen a los seguidores a actuar en la búsqueda de objetivos que representen los valores, motivaciones, deseos, necesidades, aspiraciones de uno y otros, líderes y seguidores” (p.185).

Cueva (2006) señaló que el liderazgo es la función o autoridad de quien conduce o dirige. La palabra liderazgo cubre las nociones de autoridad, de poder, de prestigio, en otras palabras, define el fenómeno de cristalización de las opiniones y comportamientos de un grupo bajo la acción de un líder.

Asimismo, señaló Cueva (2006) que el liderazgo es la función de un líder, quien va conducir o dirigir a los demás integrantes del grupo. Consideró que en el liderazgo está inmersa diferentes palabras como: la autoridad que tiene el líder de una organización, poder que emana de las facultades que le son otorgadas al líder para realizar alguna acción a favor del grupo; y el prestigio, ya que el líder es visto como una persona con habilidades, conocimientos y grandes facultades para conducir y lograr los objetivos y éxitos en la organización.

Pratt (2004) manifestó que:

El liderazgo es el acto de organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas, unidas para algún proyecto o empresa. Es dirigida por una persona que fomenta la cooperación con el fin de lograr que todos los integrantes aprueben en forma voluntaria las tareas para cumplir los objetivos determinados de la misma forma los fines y métodos. Los dos tipos de liderazgo más importantes desde el punto de vista social son el conservador y el protagonista. (p. 173)

Marti (2003) comentó que:

El liderazgo es la función que realiza la persona que actúa como líder de un grupo. Implica una relación desigual aceptada por los miembros

del grupo. Pueden distinguirse tres estilos de liderazgo; el autoritario, que se produce cuando el líder actúa en forma vertical, autoritariamente sin pedir la opinión ni comentario de ningún miembro del grupo; el laissez-faire, en el que el líder deja actuar a los miembros del grupo sin impartir ningún tipo de pauta, los miembros del grupo pueden tomar decisiones; y el democrático, en el que la función del líder se limita a cohesionar y armonizando las metas y aspiraciones del grupo convirtiéndolas en uno solo. El líder conduce y cohesiona la actuación de los miembros del grupo, buscando que realicen sus funciones de manera correcta siguiendo la ruta o camino que todos han señalado como grupo. (p. 281)

Asimismo, Marti (2003) manifestó que, el liderazgo es la función del líder de un grupo y en dicha situación existe funciones, atributos y responsabilidades distintas y aceptadas por todos los miembros del grupo.

Collao (1997) señaló que el liderazgo se reconoce por tener aptitudes, atributos, personalidad; por ello menciona que depende de la calidad de líder, que corresponda. Logra motivar a la personas en una dirección por medios no coercitivos, sino en base a las ideas, el carácter, talento, voluntad, habilidad administrativa y al logro de los objetivos institucionales preestablecidos. Mediante el liderazgo, cualquier miembro de un grupo es capaz de determinar una actitud reflexiva en los demás e influir para la ejecución de actos que ayuden al grupo a lograr sus objetivos. El liderazgo puede ser ejercido por uno o varios miembros del grupo que actúan de modo diferente según las situaciones que el grupo afronte.

Robbins (1999) manifestó que el liderazgo, es “la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas por fuentes de esta influencia, podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización” (p. 347).

Valdivia (2003) señaló que:

El liderazgo es la tarea de poner en acción a personas para la

consecución de un objetivo común. Para lograrlo es preciso que las metas hayan sido fijadas de común acuerdo, solo así es posible despertar el interés en su realización y la motivación para trabajar juntos hasta conseguir lo propuesto. El líder debe comprender que, para generar el ambiente adecuado para un esfuerzo creador común que conduzca a la cabal realización de las tareas propuestas, es necesario que los participantes compartan la estructura del objetivo, y acepten los métodos y sistemas de trabajo. (p. 10)

Teorías sobre Liderazgo

Existen varias teorías acerca del liderazgo, las cuales han constituido el punto de partida para la clasificación de los diversos tipos y estilos de liderazgo.

Teoría de los rasgos de personalidad.

Chiavenato (2006) mencionó que esta es la teoría más antigua respecto de liderazgo. Según esta teoría, el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas; es decir, tiene características de personalidad que le permiten influir en el comportamiento de sus semejantes.

Esta teoría 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. 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.

Avenecer (2015) identificó siete rasgos relacionados con el liderazgo eficaz, los cuáles 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.

Deseos de dirigir: Los líderes asumen toda la responsabilidad que conlleva influir y dirigir, puesto que ellos poseen un fuerte deseo de realizarlo.

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.

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.

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.

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.

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.

Las investigaciones que se realizaron sobre esta teoría concluyeron que los rasgos por sí mismos no eran suficientes para explicar el liderazgo eficaz, puesto que ignoraron las interacciones de los líderes y los integrantes de un grupo.

Teorías del comportamiento.

A continuación se detallan tres estudios importantes sobre el comportamiento del líder que fueron citados por Avenecer (2015):

Estudios de la Universidad de Iowa: Hace referencia a 3 estilos, Estilo democrático que da lugar a la participación de los seguidores o subordinados y delega autoridad, Estilo autocrático que impone las técnicas de trabajo, centraliza la toma de decisiones y delimita la participación; y Estilo laissez-faire, que proporciona al grupo libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo.

Estudios del Estado de Ohio: El propósito de este estudio fue medir la percepción de los seguidores respecto al comportamiento de los líderes y los resultados identificaron dos dimensiones de comportamiento:

Estructuración.- Este estilo se centra en hacer que se cumpla la tarea, el líder formula planes, asigna tareas y responsabilidades con consignas claras, da pautas, fija metas, monitorea procesos y controla resultados formulando planes.

Consideración.- Se interesa por las necesidades humanas de su personal, las relaciones de trabajo están basadas en la confianza mutua y el respeto por las ideas y sentimientos de los subordinados; el líder busca generar un adecuado ambiente.

Estudios de la Universidad de Michigan: Estos estudios al igual que los del Estado de Ohio tuvieron como propósito identificar características del comportamiento de los líderes que parecían estar relacionados con la eficacia de su desempeño. Este enfoque identifica dos dimensiones de comportamiento asociado a los líderes:

Orientado al empleado.- Este tipo de liderazgo da gran importancia a las relaciones interpersonales, a las necesidades de los subordinados y aceptación de sus diferencias individuales. Es un liderazgo de apoyo y facilidades para la interacción.

Orientado al trabajo.- Este estilo hace hincapié en el cumplimiento de las metas y la facilitación del trabajo. El líder asume su responsabilidad de hacer su trabajo en

función de los estándares y dirige de cerca a sus subordinados en el que deben hacer y como lo deben hacer.

Teoría del Liderazgo Situacional.

Según Zárate (2011) mientras que las teorías de rasgos de personalidad son simplistas y limitadas, las teorías de estilos de liderazgo ignoran variables situacionales.

Las teorías situacionales parten de un contexto más amplio y pregonan que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido en cualquier situación; señalando que cada situación requiere de un tipo de liderazgo para liderar con éxito a los subordinados.

En esta teoría se argumenta que el liderazgo exitoso se logra al seleccionar un estilo apropiado, el cual depende de la disponibilidad de los seguidores.

Teorías Contemporáneas.

Para Chávez (2013) en este grupo de teorías se tiene como tema común a los líderes como individuos que inspiran a sus seguidores por medio de palabras, ideas y comportamientos.

Liderazgo Carismático

Robbins y Judge (2009) definieron la palabra carisma como cierta cualidad de la personalidad de un individuo, por virtud de la cual él o ella permanecen a parte de la gente común y son tratados como si tuvieran cualidades supernaturales, súper humanos o, al menos poderes específicos excepcionales. Estos no son accesibles a las personas comunes pero son vistos como si fueran de origen divino o ejemplares, y sobre la base de ellos, el individuo al que se le asignan, es tratado como líder.

De acuerdo a ello, el carisma es una forma de influencia que no se basa en los sistemas de autoridad tradicionales y racionales, sino en la percepción de los seguidores de que el líder posee un don o cualidades sobrenaturales; lo que genera

un compromiso en los seguidores y produce mejores resultados. Esto se evidencia en un proceso sugerido de cuatro etapas:

(a) Comienza con la articulación de una visión atractiva que propone un futuro mejor, lo que da a los seguidores un sentido de continuidad; (b) Una vez establecida la visión el líder comunica expectativas de alto desempeño y expresa confianza en que sus seguidores las cumplirán, lo que mejora su autoestima; (c) Después el líder transmite con palabras y acciones un conjunto nuevo de valores y con su comportamiento da el ejemplo para que sus seguidores lo imiten; (d) Por último el líder carismático induce emociones y con frecuencia adopta un comportamiento no convencional que es percibido por sus seguidores como valentía y convicción en la visión; esto permite que los seguidores capten las emociones que el líder les envía.

El liderazgo carismático es un paradigma complejo por su naturaleza poco racional y sus efectos en los seguidores, ya que si bien los líderes carismáticos pueden conseguir que los resultados se cumplan con compromiso y entrega; también se debe considerar el surgimiento de otros efectos psicológicos y de comportamiento como la devoción, la abnegación, la obediencia y la fidelidad incondicional; lo que crea un vínculo muy emocional con sus seguidores y de esta manera el líder puede usar este poder fundado en las relaciones para sus intereses personales.

Liderazgo Transaccional

Avenecer (2015) señaló que en esta teoría se presume que ciertos líderes pueden 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. 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.

Liderazgo Transformacional

Chávez (2013) señaló que este tipo de liderazgo se centra en las capacidades transformadoras de los líderes, más que en sus características personales y en sus relaciones con los seguidores. El líder transformacional influye para lograr el cambio de enfoque de los intereses propios hacia los intereses colectivos; estos líderes entienden la importancia de ganar la confianza de los seguidores ya que solo por este medio puede crear en ellos un fuerte compromiso con los resultados que se busca obtener con la misión.

Para Ayoub (2010) el liderazgo transformacional no le resta valor al liderazgo transaccional sino que aumenta el impacto positivo que tiene sobre medidas subjetivas y objetivas de desempeño.

Lussier y Achua (2002) señalaron que el liderazgo transformacional sirve para cambiar el statu quo, pues articula para los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización. Las características de los líderes transformacionales son:

Influencia idealizada: Proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza.

Motivación inspiradora: Comunica expectativas grandes, usa símbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.

Estimulación intelectual: Promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.

Consideración individualizada: Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora.

La importancia del Liderazgo

Villar (2006) señaló que la importancia del liderazgo radica en lo siguiente:

(a) Es importante porque proyecta las habilidades y capacidades de una persona para guiar y dirigir; (b) Una organización puede tener un sistema adecuado, y no poseer una gestión adecuada, debido a la no existencia de un líder apropiado. Por el contrario han existido organizaciones con sistemas de planificación y organización inadecuada, pero que con un adecuado líder han logrado sobrevivir; y (c) Es vital para la gestión de cualquier tipo de organización.

En ese sentido como lo señaló Morocho (2010) es de vital importancia la existencia de un líder con habilidades y capacidades que permitan realizar una adecuada gestión, en pro de la buena marcha de la organización.

En consecuencia, el liderazgo es una forma de influir en el comportamiento de las personas, y considerando que el poder es la capacidad de influencia; entonces podemos afirmar que el liderazgo es el ejercicio del poder, allí radica su importancia y su adecuada manifestación.

Base teórica de la Variable Liderazgo

Bass y Avolio (2004) son los autores del instrumento de medición *Multifactor Leadership Questionnaire*, desarrollado para determinar el grado en el que los líderes muestran comportamientos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitativo. Siendo estos comportamientos de liderazgo desarrollados en dimensiones, de la siguiente forma:

Dimensiones de la Variable Liderazgo

Dimensión Liderazgo Transformacional

Es un proceso de influir, en el que los líderes cambian la conciencia de sus colaboradores sobre lo que es importante, y los moviliza para verse a sí mismos, ver las oportunidades y los desafíos de su entorno de una nueva manera. El liderazgo transformacional se divide en cuatro sub áreas:

Influencia idealizada (por atributos y comportamiento), los líderes son admirados, respetados y confiables. Los seguidores se identifican con estos líderes y quieren emularlos. Los líderes consideran las necesidades de sus seguidores por encima

de sus propias necesidades. En esta subárea la influencia idealizada se puede dar de dos maneras: (a) atribución idealizada, y (b) comportamiento idealizado.

Motivación inspiracional, los líderes se comportan de manera que motivan a los que les rodean, proporcionando significados y retos para el trabajo de sus seguidores. El espíritu individual y de equipo se despierta, el entusiasmo y el optimismo se muestran. El líder alienta a los seguidores a imaginar un futuro atractivo que, en última instancia, pueden imaginarse por sí mismos.

Estimulación intelectual, los líderes estimulan a sus seguidores a esforzarse por ser innovadores y creativos, cuestionando los supuestos, reformulando los problemas y acercándose a las situaciones pasadas de diferentes maneras. No hay burla ni crítica pública de los errores individuales de los miembros. Nuevas ideas y soluciones creativas a los problemas se solicitan a los seguidores, que están incluidos en el proceso de enfrentar los problemas y encontrar soluciones.

Consideración individualizada, los líderes prestan atención a las necesidades de cada individuo para su logro y crecimiento, actuando como un entrenador o mentor. Los seguidores se desarrollan a niveles sucesivamente más altos de potencial. Nuevas oportunidades de aprendizaje se crean junto con un clima propicio para crecer. Las diferencias individuales en función de las necesidades y los deseos son reconocidos.

Dimensión del Liderazgo Transaccional

Se da cuando las personas toman la iniciativa de relacionarse o establecer contacto con otras para intercambiar cosas de valor.

El liderazgo transaccional define expectativas y promueve el mecanismo para alcanzar altos niveles de desempeño. Estos líderes muestran comportamientos asociados con las transacciones constructivas y correctivas.

El estilo constructivo es llamado recompensa contingente y el estilo de corrección se denomina gerencia por la excepción:

Recompensa contingente, los líderes aclaran las expectativas y ofrecen reconocimiento cuando los objetivos son alcanzados. La clarificación de metas y objetivos y el dar reconocimiento, una vez que se logren los objetivos, deberían dar lugar a individuos y grupos capaces de alcanzar los niveles esperados de rendimiento.

Gerencia por la excepción-activa, los líderes monitorean el desempeño para lograr resultados y toman acciones correctivas de ser necesario. El enfoque de la gerencia por excepción se basa en el establecimiento de estándares. Los líderes especifican los estándares y lo concerniente al desempeño ineficaz, castigando a los seguidores que estén fuera del rendimiento estándar. Este estilo de liderazgo implica supervisión para la detección de errores y para tomar decisiones de acciones correctivas de manera mediata.

Dimensión del Liderazgo Pasivo-Evitativo

Es otra forma de gerenciar, es más pasivo y reactivo. Las personas no responden a las situaciones ni a los problemas. Los líderes pasivos evitan especificar acuerdos, clarificar expectativas, proporcionar las metas y los estándares que deben alcanzar los seguidores.

Este estilo tiene un efecto negativo y un resultado opuesto al deseado por el líder. En este sentido, es similar al “no liderazgo”.

Ambos tipos de comportamiento (pasivo y evitativo) tienen impacto negativo en los seguidores y los asociados. El liderazgo pasivo-evitativo se divide en dos subáreas:

Gerencia por la excepción-pasiva, es una versión menos activa de la gerencia en donde los líderes tienen un estilo pasivo e intervienen solo de existir una necesidad (problema crítico).

Dejar-Hacer (Laissez-Faire), su enfoque es similar al “no liderazgo” o evitar asumir la responsabilidad de ser líder.

De la Variable Y: Motivación

Conceptos de Motivación

Toro (1992) la definió como aquel aspecto de la realidad personal que nos mueve, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección al logro y realización.

Por su parte Chiavenato (2000) definió a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea.

Según Robbins y Judge (2009) la motivación es el resultado de la interacción de los individuos con la situación y se define como el proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

Para Urcola (2008) la motivación es la situación emocionalmente positiva o negativa, que se produce en un individuo cuando existe un estímulo o incentivo que le proporciona satisfacción a cualquier necesidad, y le provoca desplegar una conducta determinada.

De acuerdo a Gamero (2005), la motivación es esa misteriosa cualidad que impulsa al trabajador a emprender la acción para ejecutar la tarea. Es un estado interno que activa o induce a algo; es lo que da energía, dirige, encauza y sostiene las acciones y el comportamiento de los empleados.

Refiriéndonos específicamente al ámbito laboral, Infestas (2001), señaló que la motivación sería la fuerza interior que empuja a la gente a trabajar y a cuidar su tarea.

Teorías de la Motivación

Teorías de Contenido o de las Necesidades.

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Abraham Maslow (1943) publicó su famosa teoría en la que propone que la motivación depende de cinco necesidades: básicas-fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de realización personal (Avenecer, 2015, p. 31).

Maslow afirmó que estas categorías de necesidades están dispuestas en una jerarquía preestablecida. En concordancia, cuando se satisfacen relativamente las necesidades fisiológicas, surgen de seguridad y en ese mismo orden continúa una por una. Una vez satisfecha una necesidad se activa el nivel superior inmediato, este proceso continúa hasta que se remueva la necesidad de realización personal.

El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción.

Las Necesidades

Como lo detallaron Ioana, Iturbe y Osorio (2011) cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades:

Necesidades básicas/fisiológicas.- Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la

alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad, etc.

Necesidades de seguridad.- Su satisfacción busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo a lo desconocido, a la anarquía.

Necesidades sociales/afiliación.- Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

Necesidades de autoestima.- También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

Necesidades de autorrealización.- Conocidas también como de autosuperación o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo y se refiere al perfeccionamiento, la satisfacción personal y el desarrollo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

Robbins y Judge (2009) señalaron que la Teoría de McClelland se centra en las necesidades de logros, necesidades de afiliación y de poder.

La necesidad de logros, que se define como lograr algo dificultoso. Dominar, manipular u organizar objetos físicos, seres humanos o ideas, hacerlo con la mayor independencia y rapidez posibles. Superar obstáculos y alcanzar una norma alta, ser excelente, mejorar la autoestima, rivalizar con otros y superarlos. Las personas motivadas por los logros tienen en común tres características: favoritismo por trabajar en tareas de dificultad no tan alta, por circunstancias en que los resultados se deben a su esfuerzo y deseos de mayor retroalimentación de su éxito y fracaso, en comparación con quienes no están motivadas por los logros. El estudio de las investigaciones sobre la personalidad emprendedora demuestra que los empresarios tienen necesidad de logros más alta que quienes no lo son.

La necesidad de afiliación, se refiere a que las personas con esta necesidad alta prefieren dedicar más tiempo a las relaciones sociales y reuniones de grupo, además de que desean ser amadas. Estos individuos no son los líderes o gerentes más efectivos, puesto que les resulta problemático tomar decisiones difíciles sin preocuparse por desagradar a los demás.

La necesidad de poder, refleja el deseo que tiene el individuo de influir en otros, enseñarles o animarles para alcanzar objetivos.

Las personas que tienen esta necesidad en niveles altos gustan del trabajo y les preocupa la disciplina y el respeto por sí mismos. Los líderes efectivos deben influir positivamente en los otros, de modo que McClelland expone que los altos directivos han de tener necesidades de poder alta y necesidad de afiliación baja.

En ese sentido, el conocer y saber reconocer los distintos impulsos motivacionales es muy importante para un gerente o administrador ya que le permite entender mejor las actividades en el trabajo de sus empleados. Pueden tratar a cada uno de manera diferente de acuerdo a los impulsos dominantes que puede identificar. Por ejemplo en el caso de un trabajador motivado por el logro es importante definir su trabajo, retos y metas que debe alcanzar, así como informarles constantemente sobre sus evaluaciones de desempeño; en el caso de uno motivado por competencia se le debe indicar las exigencias de calidad que se

buscan en el trabajo asignado. Se trata de comunicarse con un trabajador de acuerdo con sus necesidades particulares; es decir, se busca que el trabajador identifique que se comunican con él “en su mismo idioma”.

Teoría ERG (Existencia – Relación – Crecimiento) de Alderfer

Avenecer (2015) señaló que la hipótesis de Alderfer es similar a la de Abraham Maslow; sin embargo, esta tuvo únicamente tres categorías: Necesidades de existencia, necesidades de relación y necesidades de crecimiento.

Clayton Alderfer sugirió que las necesidades de varios niveles pueden motivar al mismo tiempo; por ejemplo, ir a trabajar para ganarse la vida (satisfacción de las necesidades de existencia) y al mismo tiempo sentirse motivado por las buenas relaciones con los compañeros de trabajo, y, según el autor, cuando que las personas experimentan frustración, se enfocan en una categoría de necesidades de un nivel menor.

Esta teoría plantea que los empleados en principio buscan satisfacer sus necesidades de Existencia entre las que destacan los factores fisiológicos y de seguridad, un ejemplo de estos son: La paga, las condiciones físicas del trabajo, los beneficios y la seguridad en el puesto de trabajo. En el siguiente nivel de su clasificación aparecen las necesidades de Relación y comprenden la aceptación y reconocimiento por parte del grupo social tanto dentro como fuera del trabajo. Por último nos presenta un tercer nivel en donde aparecen las necesidades de Crecimiento y se refiere a las necesidades de autoestima y autorrealización.

Este modelo tuvo como punto de inicio el modelo de jerarquía de Maslow y podría pensarse que se trata de una condensación en tres de los cinco niveles de necesidades de Maslow; sin embargo, la principal diferencia es que no plantea una progresión tan rigurosa de nivel a nivel como Maslow; por el contrario, acepta la posibilidad que los tres niveles pueden estar activos en cualquier momento. Se refiere también que aquellas personas que observan frustración en los dos niveles superiores, pueden pasar a concentrarse en un nivel inferior. Por último se refiere

a que solamente las necesidades de crecimiento son ilimitadas, y además cobran mayor vigor cada que se alcance una nueva satisfacción.

Teoría de la motivación-higiene de Herzberg (Teoría de los dos factores)

Teoría elaborada por el psicólogo Frederick Herzberg, el cual tenía el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción. Barnet, Bernuy, Cárdenas y Loza (2012) señalaron que para Herzberg la relación de un individuo con el trabajo es fundamental, y es esa actitud la que puede determinar el éxito o el fracaso.

Se debe considerar que en un grupo de necesidades existe la política y estilo de dirección en la empresa, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el estatus, la seguridad en el trabajo y la vida personal, allí Herzberg encontró que no hay motivadores, solo insatisfactores. Su existencia no estimula a las personas de una compañía; sin embargo, si no estuvieran presentes ocasionarían insatisfacción. Estos son llamados por el autor factores de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo.

Herzberg elaboró una lista de ciertos satisfactores, y por tanto motivadores, todos ellos relacionados con el contenido del trabajo, incluyendo allí: el logro, el reconocimiento, el trabajo desafiante, el avance y el crecimiento; su existencia provocará sentimientos de satisfacción. Siendo estos factores los verdaderos motivadores, porque tienen el potencial de despertar un sentido de complacencia.

Teorías de Proceso o del Comportamiento.

Teoría de la equidad

Adams (1963) señaló que esta teoría es un modelo de motivación que explica la forma en que las personas luchan por la equidad y justicia en los intercambios sociales y las relaciones de estira y afloje (Ioana, Iturbe y Osorio, 2011, p. 18).

El modelo de equidad se centra en la atención de los sentimientos de una persona en relación de cuán equitativamente se le trata en comparación con las demás personas. Se manifiesta que las personas comparamos nuestros insumos (experiencia, edad, estudios, habilidades, etc) con las de otras, por lo que si resulta equitativo el resultado - al observar que las organización nos otorga sueldos, bonos, reconocimientos de igual forma - , entonces estamos motivados para actuar. Por el contrario, si observamos desigualdad, presentaremos comportamientos que evidencien la disminución de nuestra motivación.

Teoría del establecimiento de metas de la motivación

Robbins y Judge (2009) señalaron que Locke manifestó que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación dentro de la organización. Por lo que esta teoría propone que para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables; pues las metas claras, si son aceptadas, son motivadoras. Los colaboradores quieren saber que se espera de ellos; sin embargo, deben cumplirse varias condiciones. Por ejemplo que los objetivos sean verificables, es decir, que al final del periodo se esté en posibilidades de medir si las metas se han logrado y hasta qué grado.

De otro lado, para comprometerse a alcanzar las metas es esencial una verdadera participación al momento de establecerlas, y en el ambiente apropiado se animará a los colaboradores a que las establezcan ellos mismos, aunque, por supuesto el supervisor debe revisarlas y aprobarlas.

Base teórica de la Variable Motivación

El modelo teórico de motivación de Toro (1992) sintetizó muchas de las teorías clásicas de motivación, donde se distinguen tres dimensiones de carácter analítico, entre las que se encuentran: dimensión de las condiciones motivacionales internas, externas, y la relación entre ambos tipos de condiciones. A continuación se brinda un breve resumen de los aspectos que considera este modelo teórico:

Dimensiones de la Variable Motivación

Dimensión de condiciones motivacionales internas

Toro (1992) distingue en esta dimensión tres categorías de variables, que pueden ser: fisiológicas, psicológicas y psico-sociales. Entre las fisiológicas se encuentran la necesidad de alimento, oxígeno y abrigo. Entre las variables psicológicas se encuentran la necesidad de seguridad, de autoestima y de autorrealización de la Teoría de las Necesidades de Maslow, y la de necesidad de logro de la Teoría de McClelland. Dentro de las variables psico-sociales, se encuentran el reconocimiento y afecto o estima de otros, que corresponden a las necesidades sociales de la Teoría de Maslow y también se encuentran las necesidades de poder y afiliación de la teoría de McClelland.

Dimensión de las condiciones motivacionales externas

De acuerdo al modelo de Toro (1992), comprende una categoría de variables que incluyen eventos externos y personas o agentes, como factores intrínsecos o motivadores; y los factores extrínsecos o higiénicos de la Teoría de Herzberg, que están relacionados a condiciones de trabajo que se agrupan en las siguientes categorías: (a) Grupos de trabajo, (b) contenido del trabajo, (c) salario, (d) supervisión y (e) oportunidad de promoción.

Dimensión referida a las condiciones de la relación entre lo interno y lo externo

En esta dimensión Toro (1992) señala que las condiciones motivacionales internas solas no determinan el comportamiento del individuo y que múltiples estudios demuestran que el comportamiento e interés de las personas se dirigen hacia ciertas condiciones externas, en la medida que dichas condiciones sean consistentes con lo que desean o valoran.

1.3 Justificación

El presente estudio tiene su justificación teórica básicamente en los estudios realizados por los autores Bass y Avolio para el caso de nuestra Variable X: Liderazgo; y en Toro, para el caso de nuestra Variable Y: Motivación.

Asimismo, esta tesis tiene justificación metodológica porque tiene como propósito estudiar la relación entre las variables liderazgo y motivación, aportando de esta forma con conocimientos sobre los estilos de liderazgo adecuados para que el empleado se sienta motivado y mejore su desempeño.

El presente estudio tiene justificación social porque busca mejorar las relaciones interpersonales entre el líder de la organización y sus integrantes, permitiendo al Registro Nacional de Identificación y Estado Civil desarrollar mecanismos de entrenamiento, con la finalidad de lograr mejores resultados en la formación de sus líderes, para que éste realice el trabajo de forma eficiente y se logren los objetivos de la organización.

1.4 Problema

Realidad problemática

Está científicamente demostrado que existe una relación directa entre el liderazgo que ejerce el jefe y la motivación de sus trabajadores; quienes aportarán un mayor y mejor resultado si reciben la guía apropiada por parte de su líder.

Se podría afirmar que una persona cuenta con un ambiente laboral propicio para el desarrollo de la motivación, si siente que puede hacer lo que le satisface en su trabajo, sin ser presionado o castigado. En consecuencia, se puede entender que la motivación está asociada al liderazgo que se ejerce sobre una persona, debido a que el modo de liderar es el que va a promover o no, que la persona se sienta libre y a gusto en su trabajo.

El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil es el organismo constitucional autónomo encargado de “organizar y mantener el Registro Único de Identificación de las Personas Naturales e inscribir los hechos y actos relativos a su capacidad y estado civil” (Ley N° 26497, Art. 2°). Dicha institución, para el cumplimiento de sus funciones, debe desenvolverse dentro de un escenario más competitivo y al servicio de la sociedad, que exige su excelencia institucional. Considerando a esta última, como el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en el liderazgo,

orientación al cliente, aprendizaje personal y organizacional, entre otros.

Siendo así, Hernández (2011) en su proyecto de tesis para la obtención del grado de Magíster en Auditoría Integral en la Universidad Nacional Federico Villarreal, identifica que existe una falta de excelencia institucional en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, por lo que se requiere que dicha institución impulse “una gestión excelente que integre todos los aspectos de calidad en la gestión y en el trabajo del día a día asumiendo los modelos más adecuados en cada momento y situación” (sección de Planteamiento del problema, párr.6).

A nivel nacional, una situación similar de falta de liderazgo como aspecto relevante para alcanzar la excelencia institucional, la podemos advertir de lo desarrollado en la edición impresa del diario La República del día 15 de abril de 2013, que manifiesta que el desorden en el sector educación es por la falta de liderazgo de quienes dirigen dicho sector porque éstos actúan más como bomberos que como profesionales que saben planificar, ordenar y dirigir políticas educativas para mejorar el sector; teniéndose como resultado el bajo rendimiento escolar de los alumnos, la falta de materiales y la escasa formación pedagógica para los docentes.

En el contexto internacional, un artículo publicado en el diario Gestión el 04 de diciembre de 2008, señala que la falta de liderazgo es el principal problema en los trabajadores de América Latina. Argumenta dicha publicación que la escasez de talento ya no es un secreto y que un estudio preparado por Manpower reveló que muchos de los problemas de escasez de talento en Latinoamérica se deben a la falta de vinculación entre las empresas y las entidades que se encargan de formar profesionales.

Como podemos darnos cuenta, el liderazgo es un factor sumamente importante de identificar para lograr alcanzar la excelencia institucional y personal, por ello es trascendental identificar la relación existente entre el liderazgo y la motivación de las personas, para que de esta forma se pueda adoptar medidas que permitan la creación de un ambiente laboral adecuado, que estimule el desarrollo

humano y el avance de cada persona en su contexto laboral.

Formulación del problema

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre el liderazgo en su dimensión transformacional y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016?

¿Qué relación existe entre el liderazgo en su dimensión transaccional y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016?

¿Qué relación existe entre el liderazgo en su dimensión pasivo-evitativo y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016?

1.5 Hipótesis

Hipótesis específicas

Existe relación entre el liderazgo en su dimensión transformacional y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016.

Existe relación entre el liderazgo en su dimensión transaccional y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016.

Existe relación entre el liderazgo en su dimensión pasivo-evitativo y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016.

1.6 Objetivos

Objetivos Específicos

Determinar el grado de relación existente entre el liderazgo en su dimensión

transformacional y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016.

Determinar el grado de relación existente entre el liderazgo en su dimensión transaccional y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016.

Determinar el grado de relación existente entre el liderazgo en su dimensión pasivo-evitativo y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016.

II. Marco Metodológico

2.1 Variables

Variable X: Liderazgo

Variable Y: Motivación

Definición conceptual

Variable X: Liderazgo

El liderazgo “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, donde se establece un sistema intercomunicacional con los colaboradores, a fin de conseguir las metas organizacionales” (Chiavenato, 2006, p. 56).

Variable Y: Motivación

La motivación es “aquel aspecto de la realidad personal que nos mueve, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección al logro y realización”. (Toro, 1992, p. 110).

Definición operacional

Variable X: Liderazgo

La variable X: Liderazgo fue medida a través del Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X – Short de Bernard Bass y Bruce Avolio, que consta de 33 ítems adaptados del original. El mencionado cuestionario ha sido tomado de la Tesis de los magísteres Sheilla Bustamante Panez, Roxana Kawakami Okada y Sandro Reátegui Medina, presentada para la obtención del grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Variable Y: Motivación

La variable Y: Motivación fue medida a través del Cuestionario de Motivación para el Trabajo de Fernando Toro Álvarez, el mismo que cuenta con 12 ítems adaptados del original. Dicho cuestionario ha sido tomado de la Tesis de los magísteres Ricardo Barnett Armebianchi, Salvith Bernuy Salazar, Katty Cárdenas Serna y Tania Loza Carrillo, presentada para la obtención del grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

2.2 Operacionalización de variables

Variable X: Liderazgo

Tabla 1

Operacionalización de la Variable X: Liderazgo

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles y Rangos
Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8.	1 Nunca	Alto (145-180)
	Motivación	9, 10, 11, 12.	2 Raras veces	Regular (109-144)
	Inspiracional		3 Algunas veces	Bajo (73-108)
	Estimulación Intelectual	13, 14, 15, 16.	4 Bastante a menudo	Muy Bajo (36-72)
	Consideración Individualizada	17, 18, 19, 20.	5 Siempre	
Liderazgo Transaccional	Recompensa	21, 22, 23, 24.		
	Contingente			
	Gerencia por la Excepción Activa	25, 26, 27, 28.		
Liderazgo Pasivo -Evitativo	Gerencia por la Excepción Pasiva	29, 30, 31, 32.		
	Dejar hacer	33, 34, 35, 36.		

Nota: Tomado de Bass y Avolio (2004).

Variable Y: Motivación

Tabla 2

Operacionalización de la Variable Y: Motivación

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles y Rangos
Condiciones motivacionales internas	Logro	1	1 Nunca	Alto (56-75)
	Poder	2	2 Raras veces	Medio (36-55)
	Afiliación	3	3 Algunas veces	Bajo (15-35)
	Auto-realización	4	4 Bastante a menudo	
	Reconocimiento	5	5 Siempre	
Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo	Dedicación a la tarea	6		
	Aceptación de la autoridad	7		
	Aceptación de normas y valores	8		
	Requisición	9		
	Expectación	10		
Condiciones motivacionales externas	Supervisión	11		
	Grupo de trabajo	12		
	Contenido del trabajo	13		
	Salario	14		
	Promoción	15		

Nota: Tomado de Toro (1992).

2.3 Metodología

El método utilizado es el Método Hipotético –Deductivo, el cual “consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (Bernal, 2010, p. 60).

Asimismo se utilizó el enfoque cuantitativo, el cual “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 4).

2.4 Tipos de estudio

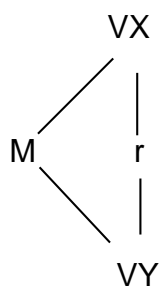
El presente estudio fue según su finalidad **sustantiva** porque las investigaciones sustantivas se caracterizan porque tratan “de responder a los problemas teóricos o sustantivos, en tal sentido, está orientada, a describir, explicar, predecir o retrodecir la realidad, con lo cual se va en búsqueda de principios y leyes generales que permita organizar una teoría científica” (Sánchez y Reyes, 2006, pp. 41-42).

Según su carácter fue **correlacional** porque “se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados” (Sánchez y Reyes, 2006, p. 108).

Y según su alcance temporal fue **transversal** porque “recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 154).

2.5 Diseño

El diseño de la investigación fue no experimental – transversal – correlacional y su esquema fue el siguiente:



Donde:

M = Muestra

VX = Medición de la variable X

VY = Medición de la variable Y

r = Correlación entre VX y VY

2.6 Población, muestra y muestreo

Población

La población estuvo conformada por 203 empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima.

Tabla 3

Población de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil

Tipo de Empleado	Cantidad
Operativo	161
Administrativo	42
Total	203

Muestra

En el estudio se utilizó el muestreo probabilístico. Como la población fue de 203

empleados, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{\mathcal{E}^2 (N-1) + Z^2 PQ} = 116$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Valor de la distribución normal, para un nivel de confianza de $(1 - \alpha) = 1.96$

P = Proporción de una de las variables importantes del estudio (obtenido de los antecedentes o encuesta piloto, caso contrario asignarle 0.5)

Q = 1 - p (complemento de p) (p + q debe ser = 1) Por tanto: 1 - 0.5 = 0.5

N = Tamaño de la población

\mathcal{E} = Error de tolerancia (se puede determinar entre 0,04 – 0,06; es decir, entre 4% - 6% = Regla de Muestreo)

Por consiguiente, para el presente estudio se necesitó un tamaño de muestra de 116 empleados.

Tabla 4

Distribución de la Muestra

Tipo de Empleado	Cantidad	Muestra
Operativo	161	92
Administrativo	42	24
Total	203	116

Muestreo

El muestreo fue de tipo aleatorio simple. El muestreo aleatorio simple consistió en lo siguiente: Se confeccionó un listado numérico de todos los miembros de la

población definida (203), luego se escribió el número de cada uno de los empleados en un papel y se fueron depositando todos en una caja. Después de mezclarlos, se procedió a extraer de la caja uno a uno los papeles al azar. Se repitió este proceso hasta terminar de elegir la muestra de 116 empleados.

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Ficha Técnica de la Variable X: Liderazgo

Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario

Autor: Bass, Bernard y Avolio, Bruce

Adaptador: Br. Archi Acuña, María Ysabel

Año: 2004

Objetivo: Conocer el estilo de liderazgo predominante en la organización

Contenido: 33 ítems

Escala: Likert

Validez:

Tabla 5

Validadores de la Variable X: Liderazgo

Apellidos y Nombres	Resultado
Dr. Gómez Briceño, Alejandro Efraín	Aplicable

Confiabilidad:

Tabla 6

Confiabilidad de la Variable X: Liderazgo

Alfa de Cronbach	N de elementos
,926	36

Nota: El coeficiente 0.926 nos indica una Confiabilidad Elevada, esto quiere decir que el instrumento para medir Liderazgo hará mediciones estables y consistentes. Se anularon 3 ítems: 34, 35 y 36 de acuerdo al criterio de Kline ($\geq 0,20$).

Ficha Técnica de la Variable Y: Motivación

Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario

Autor: Toro Álvarez, Fernando

Adaptador: Br. Archi Acuña, María Ysabel

Año: 1992

Objetivo: Conocer el nivel de las condiciones motivacionales de las personas

Contenido: 12 ítems

Escala: Likert

Validez:

Tabla 7

Validadores de la Variable Y: Motivación

Apellidos y Nombres	Resultado
Dr. Gómez Briceño, Alejandro Efraín	Aplicable

Confiabilidad:

Tabla 8

Confiabilidad de la Variable Y: Motivación

Alfa de Cronbach	N de elementos
,709	15

Nota: El coeficiente 0.709 nos indica una Confiabilidad Aceptable, esto quiere decir que el instrumento para medir Motivación hará mediciones estables y consistentes. Se anularon 3 ítems: 9, 14 y 15 de acuerdo al criterio de Kline ($\geq 0,20$).

2.8 Métodos de análisis de datos

En la tesis se realizó el análisis descriptivo utilizando las frecuencias, porcentajes, tablas y figuras. Asimismo, para el análisis inferencial se utilizó la Prueba no Paramétrica: Coeficiente de Correlación de Spearman, por la naturaleza de nuestras variables, que son ordinales. La fórmula de Correlación de Spearman es la siguiente:

$$P = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

$d_i = U_i - V_i$ (La diferencia entre los rangos u órdenes de las variable X e Y)

U_i = Orden asignado a la primera variable X

V_i = Orden asignado a la segunda variable Y

n = Números de pares de valores ordenados

2.9 Aspectos éticos

Se solicitó la respectiva autorización del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil para realizar la presente investigación; asimismo, se guardó el anonimato de los encuestados por razones éticas.

III. Resultados

Descripción

Tabla 9

Niveles del Liderazgo Transformacional en las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil

Niveles	f	%
Alto	49	42%
Regular	51	44%
Bajo	16	14%
Muy Bajo	0	0%
Total	116	100%

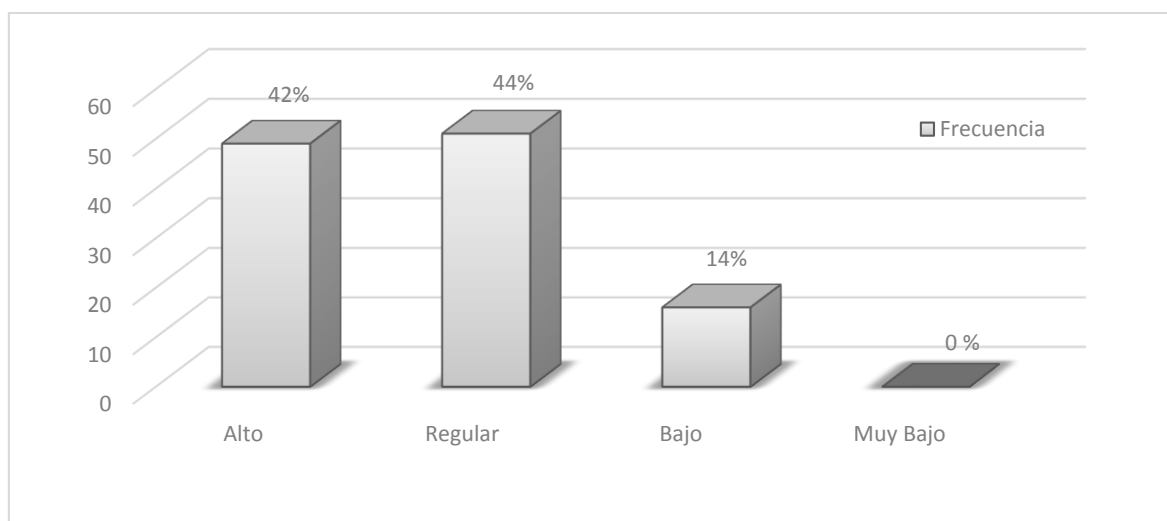


Figura 1. Niveles del Liderazgo Transformacional en las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.

Tabla 10

Niveles del Liderazgo Transaccional en las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil

Niveles	f	%
Alto	41	35%
Regular	57	49%
Bajo	16	14%
Muy Bajo	2	2%
Total	116	100%

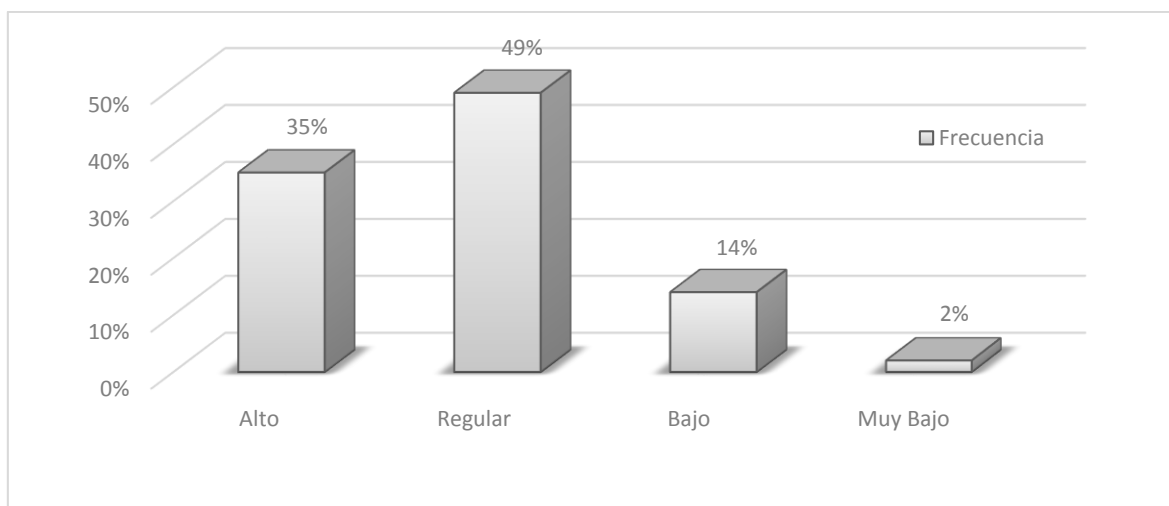


Figura 2. Niveles del Liderazgo Transaccional en las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.

Tabla 11

Niveles del Liderazgo Pasivo-Evitativo en las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil

Niveles	f	%
Alto	4	4%
Regular	26	22%
Bajo	38	33%
Muy Bajo	48	41%
Total	116	100%

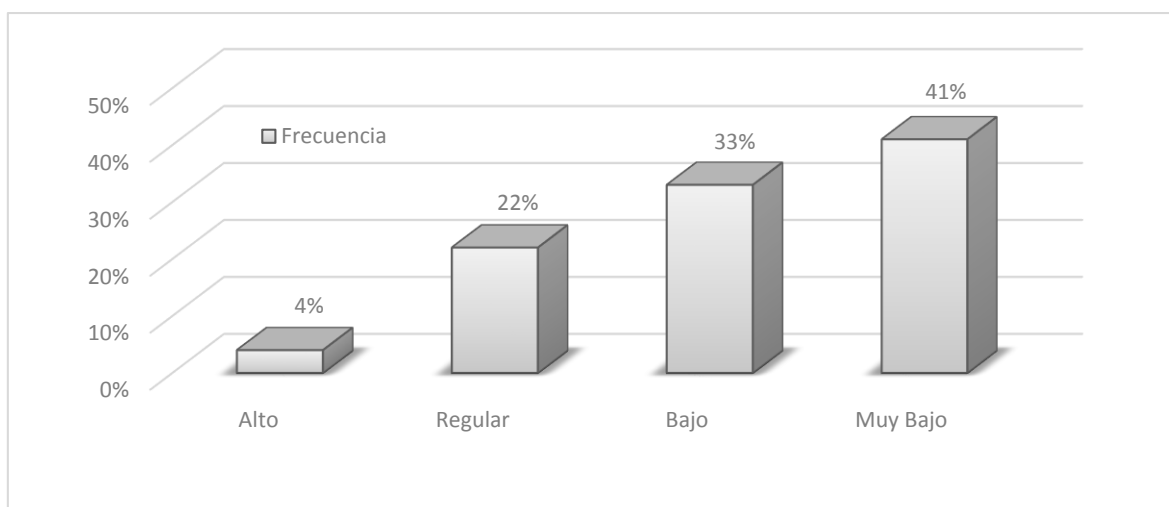


Figura 3. Niveles del Liderazgo Pasivo-Evitativo en las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.

Tabla 12

Niveles de Motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil

Niveles	f	%
Alto	106	91%
Medio	10	9%
Bajo	0	0%
Total	116	100%

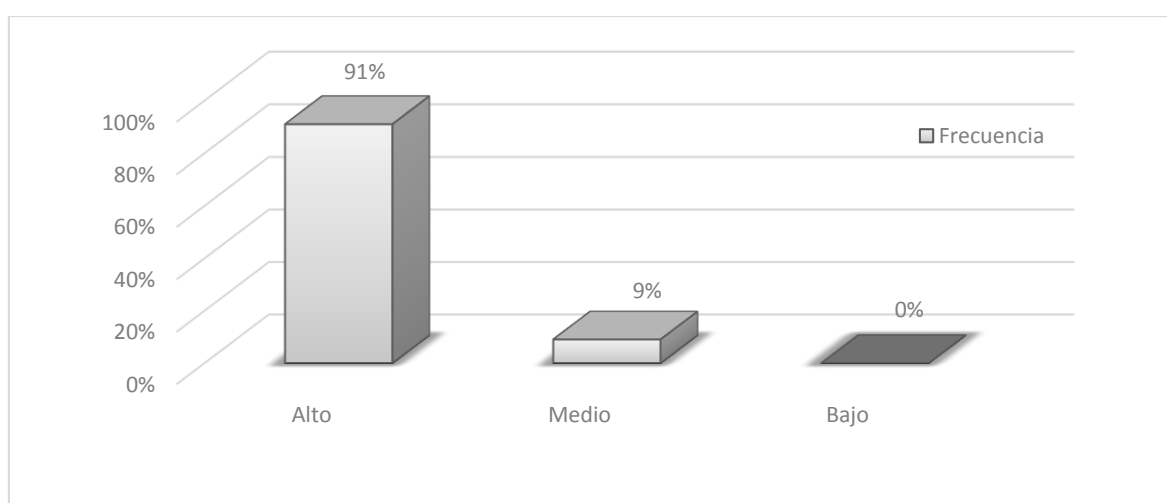


Figura 4. Niveles de Motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.

Tabla 13

Niveles de Motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil en su dimensión de condiciones motivacionales internas

Niveles	f	%
Alto	76	66%
Medio	40	34%
Bajo	0	0%
Total	116	100%

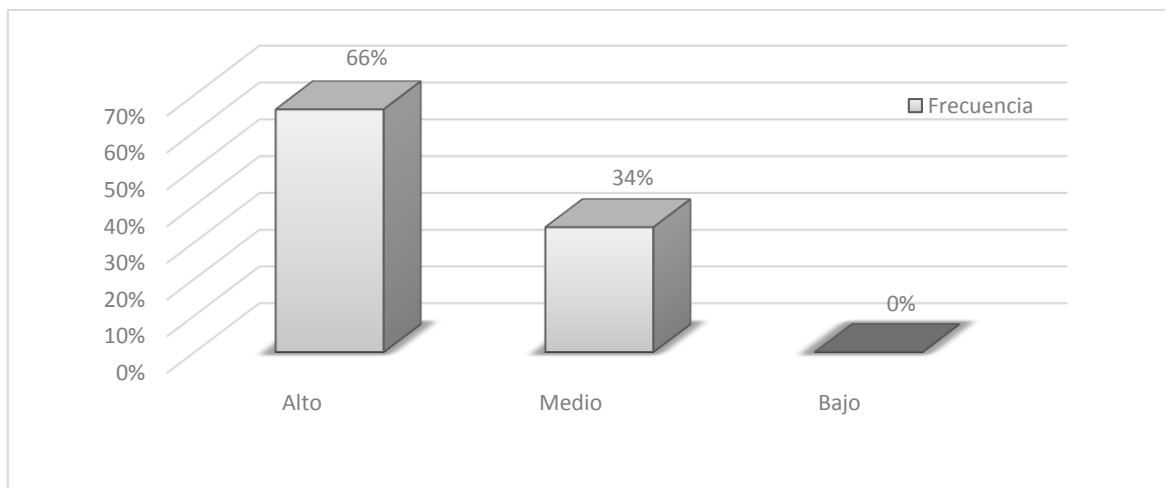


Figura 5. Niveles de Motivación en los empleados - Dimensión condiciones motivacionales internas.

Tabla 14

Niveles de Motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil en su dimensión medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo

Niveles	f	%
Alto	112	97%
Medio	4	3%
Bajo	0	0%
Total	116	100%

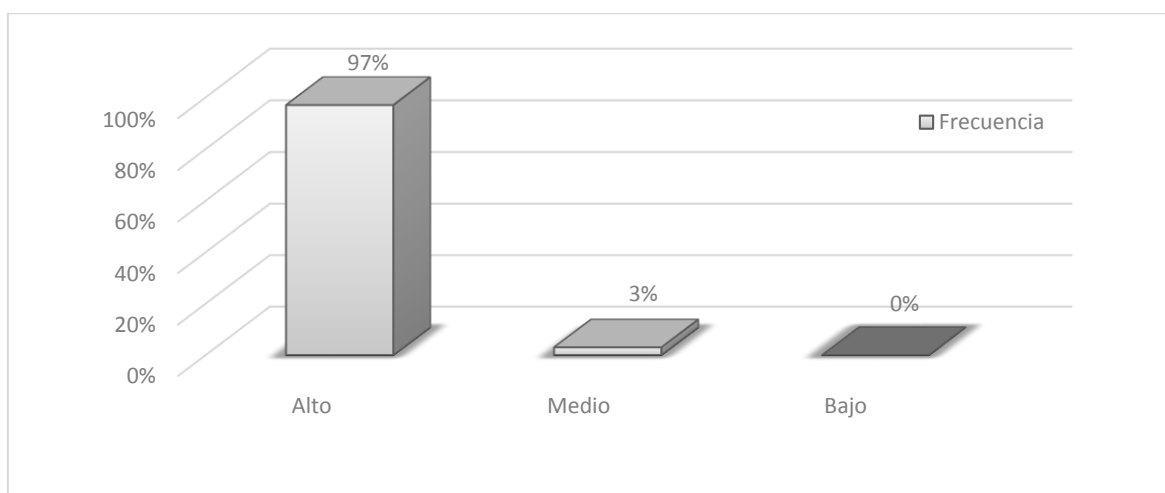


Figura 6. Niveles de Motivación en los empleados – Dimensión medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.

Tabla 15

Niveles de Motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil en su dimensión condiciones motivacionales externas

Niveles	f	%
Alto	72	62%
Medio	44	38%
Bajo	0	0%
Total	116	100%

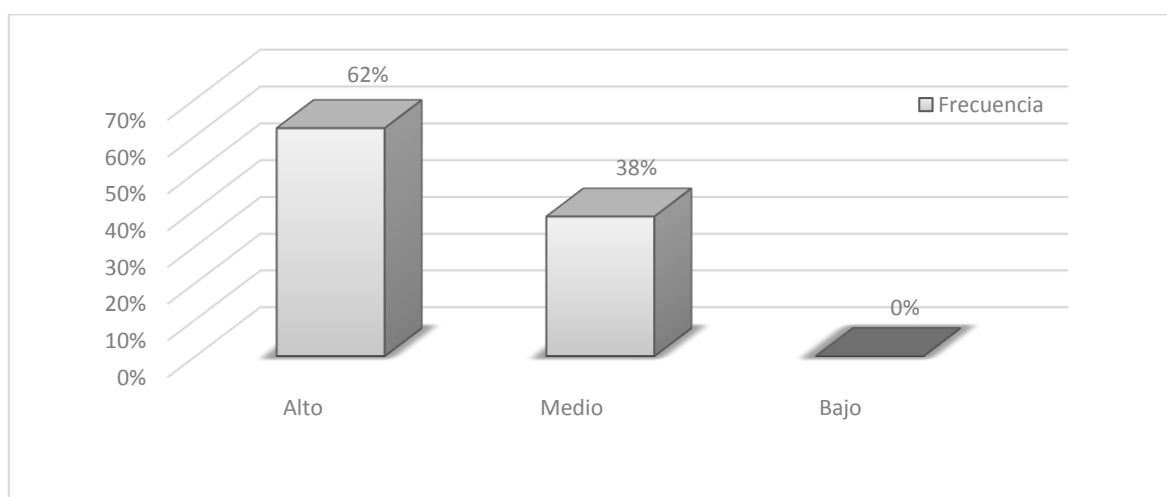


Figura 7. Niveles de Motivación en los empleados – Dimensión condiciones motivacionales externas.

Prueba de hipótesis

De la hipótesis específica (H1): Prueba de hipótesis de la relación entre el liderazgo en su dimensión transformacional y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016

Planteamiento de la hipótesis

H_0 : No existe relación entre el liderazgo en su dimensión transformacional y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016.

H_1 : Existe relación entre el liderazgo en su dimensión transformacional y la

motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016.

Selección del nivel de significancia

Utilizamos un nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Determinación del estadígrafo de prueba

Se aplicó el coeficiente de correlación Rho de Spearman para identificar la correlación entre las variables X: Liderazgo en su dimensión transformacional y Y: Motivación; habiéndose obtenido una correlación de 0.569 y una significación bilateral de 0.000.

Tabla 16

Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables liderazgo en su dimensión transformacional y motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil

			LIDERAZGO_ TRANSFORMACIONAL	
			ACIONAL	MOTIVACIÓN
Rho de Spearman	LIDERAZGO_TRANSFORMACIONAL	Coeficiente de correlación	1,000	,569**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	116	116
	MOTIVACIÓN	Coeficiente de correlación	,569**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	116	116


** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

El coeficiente de correlación de 0.569 indica que la magnitud de la correlación entre ambas variables es moderada, por lo que las variaciones en una de las variables, irá acompañada de variaciones moderadas en la otra variable. En cuanto al nivel de significancia, se obtuvo un $p=0.000$, menor a un $\alpha=0.05$. Se rechazó la hipótesis nula.

Formulación de la regla de decisión

Si $p < \alpha$  Rechazar H_0

Decisión

Como $p = 0.000 < \alpha = 0.05$  Rechazar H_0

Por tanto, existe relación entre el liderazgo en su dimensión transformacional y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016.

De la hipótesis específica (H2): Prueba de hipótesis de la relación entre el liderazgo en su dimensión transaccional y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016

Planteamiento de la hipótesis

H_0 : No existe relación entre el liderazgo en su dimensión transaccional y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016.

H_2 : Existe relación entre el liderazgo en su dimensión transaccional y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016.

Selección del nivel de significancia

Utilizamos un nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Determinación del estadígrafo de prueba

Se aplicó el coeficiente de correlación Rho de Spearman para identificar la correlación entre las variables X: Liderazgo en su dimensión transaccional y Y: Motivación; habiéndose obtenido una correlación de 0.507 y una significación bilateral de 0.000.

Tabla 17

Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables liderazgo en su dimensión transaccional y motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil

		LIDERAZGO_ TRANSACCIONAL		
			ONAL	MOTIVACIÓN
Rho de Spearman	LIDERAZGO_TRANSACCIONAL	Coefficiente de correlación	1,000	,507**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	116	116
	MOTIVACIÓN	Coefficiente de correlación	,507**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	116	116


** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

El coeficiente de correlación de 0.507 indica que la magnitud de la correlación entre ambas variables es moderada, por lo que las variaciones en una de las variables, irá acompañada de variaciones moderadas en la otra variable. En cuanto al nivel de significancia, se obtuvo un $p=0.000$, menor a un $\alpha=0.05$. Se rechazó la hipótesis nula.

Formulación de la regla de decisión

Si $p < \alpha$  Rechazar H_0

Decisión

Como $p = 0.000 < \alpha = 0.05$  Rechazar H_0

Por tanto, existe relación entre el liderazgo en su dimensión transaccional y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016.

De la hipótesis específica (H3): Prueba de hipótesis de la relación entre el liderazgo en su dimensión pasivo-evitativo y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016

Planteamiento de la hipótesis

H_0 : No existe relación entre el liderazgo en su dimensión pasivo-evitativo y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016.

H₃: Existe relación entre el liderazgo en su dimensión pasivo-evitativo y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016.

Selección del nivel de significancia

Utilizamos un nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Determinación del estadígrafo de prueba

Se aplicó el coeficiente de correlación Rho de Spearman para identificar la correlación entre las variables X: Liderazgo en su dimensión pasivo-evitativo y Y: Motivación; habiéndose obtenido una correlación de -0.211 y una significación bilateral de 0.023.

Tabla 18

Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables liderazgo en su dimensión pasivo-evitativo y motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil

			LIDERAZGO_ PASIVO_EVIT	
			ATIVO	MOTIVACIÓN
Rho de Spearman	LIDERAZGO_PASIVO_ EVITATIVO	Coeficiente de correlación	1,000	-,211*
		Sig. (bilateral)	.	,023
		N	116	116
	MOTIVACIÓN	Coeficiente de correlación	-,211*	1,000
		Sig. (bilateral)	,023	.
		N	116	116


*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

El coeficiente de correlación de -0.211 indica que la magnitud de la correlación entre ambas variables es baja negativa, por lo que las variaciones en una de las variables, irá acompañada de variaciones débiles en la otra variable. En cuanto al nivel de significancia, se obtuvo un $p=0.023$, menor a un $\alpha=0.05$. Se rechazó la hipótesis nula.

Formulación de la regla de decisión

Si $p < \alpha$  Rechazar H_0

Decisión

Como $p = 0.023 < \alpha = 0.05$  Rechazar H_0

Por tanto, existe relación entre el liderazgo en su dimensión pasivo-evitativo y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016. Esta relación obtenida es negativa o inversa, lo que significa que a medida que las puntuaciones de una variable se incrementan, disminuye el valor de la otra variable, o viceversa.

IV. Discusión

Con respecto a la primera hipótesis específica planteada H1, los resultados permiten apreciar que la correlación entre el liderazgo en su dimensión transformacional y la motivación es positiva y moderada, debido a que el coeficiente de correlación es de 0.569. Estos hallazgos significan que mientras las puntuaciones en la variable liderazgo en su dimensión transformacional se incrementan, estas van seguidas de incrementos moderados en la variable motivación; corroborándose así que para que nuestros colaboradores puedan trabajar en equipo, se sientan motivados y mejoren su desempeño, es necesario que cuenten con un supervisor guía, por este motivo, “Viato (2014) refiere que liderazgo es un método que consiste en acompañar, guiar y entrenar a una persona, con el propósito de alcanzar metas o desarrollar habilidades específicas” (Avenecer, 2015, p. 59). Asimismo, se confirmaría lo manifestado por Newstrom (2011) quien afirma que un líder exitoso debe poseer habilidades humanas, demostrar empatía, sensibilidad y apoyo, pues esto le permitirá trabajar bien con las personas y formar un excelente equipo de trabajo.

Referente a la hipótesis específica H2, a través de los resultados apreciamos que la correlación entre el liderazgo en su dimensión transaccional y la motivación es positiva y moderada, debido a que el coeficiente de correlación es de 0.507. Estos hallazgos significan que mientras las puntuaciones en la variable liderazgo en su dimensión transaccional se incrementan, estas van seguidas de incrementos moderados en la variable motivación. Al presentarse dicho resultado, se aprecia que el estilo de liderazgo transaccional entendido como aquel que se da cuando las personas toman la iniciativa de relacionarse o establecer contacto con otras para intercambiar cosas de valor (Bass & Avolio, 2004), es percibido por los empleados de las Oficinas Registrales del RENIEC – Lima, ello en virtud que se advierte que los jefes de dichas Oficinas Registrales de forma moderada prestan ayuda a los colaboradores cuando observan sus esfuerzos; asimismo, expresan su satisfacción cuando éstos cumplen las expectativas.

La hipótesis específica H3, trata acerca de la posible relación entre el liderazgo en su dimensión pasivo-evitativo y la motivación, los hallazgos muestran un coeficiente de correlación de -0.211, lo que indica que la correlación entre ambas

variables es negativa y baja; por consiguiente, mientras las puntuaciones en la variable liderazgo en su dimensión pasivo-evitativo se incrementan, se genera disminuciones en la variable motivación, o viceversa. En relación a ello, es vital que los líderes posean habilidades para motivar al personal, debido a que si el líder resulta ser muy pasivo, no asume las responsabilidades de las actividades, ni se involucra en su desarrollo, ello ocasionará que los colaboradores se sientan desmotivados, con lo cual se confirmaría lo señalado por Gonzalez (2006) quien afirma que la satisfacción del personal está relacionada con la motivación que se opere en las organizaciones.

Es importante destacar que resultan similares los resultados de la presente investigación con los obtenidos por Ayoub (2010) en su Tesis doctoral titulada “Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana”, en cuya investigación se evidenció que el directivo de la administración pública federal centralizada de México es percibido ligeramente más transformacional que transaccional y más transaccional que pasivo – evasivo.

V. Conclusiones

El propósito de esta investigación fue establecer la relación existente entre los tipos de liderazgo y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil. Para ello, se llevó a cabo un estudio no experimental – transversal - correlacional usando una muestra de 116 empleados de las Oficinas Registrales de la mencionada entidad.

Se utilizaron cuestionarios conocidos y confiables. Para medir el liderazgo se usó el Cuestionario MLQ 5X-Short de Bass y Avolio; y para medir la motivación se utilizó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo de Fernando Toro Álvarez. Se realizó el estudio de confiabilidad y validez de ambos instrumentos en la muestra utilizada en la presente investigación. En función a los resultados obtenidos, es posible concluir lo siguiente:

Primero

Existe relación entre el liderazgo en su dimensión transformacional y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - Lima, 2016, porque el coeficiente obtenido es de 0.569 trabajado con un nivel de significancia de 0.05; lo cual demuestra que existe una correlación positiva y moderada. Por lo tanto, las variaciones en una de las variables irán acompañadas de variaciones moderadas en la otra variable.

Segundo

Existe relación entre el liderazgo en su dimensión transaccional y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - Lima, 2016, porque el coeficiente obtenido es de 0.507 trabajado con un nivel de significancia de 0.05; lo cual demuestra que existe una correlación positiva y moderada. Por lo tanto, las variaciones en una de las variables irán acompañadas de variaciones moderadas en la otra variable.

Tercero

Existe relación entre el liderazgo en su dimensión pasivo-evitativo y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - Lima, 2016, porque el coeficiente obtenido es de -0.211 trabajado

con un nivel de significancia de 0.05; lo cual demuestra que existe una correlación baja negativa o inversa. Por lo tanto, a medida que las puntuaciones en una variable se incrementan, se genera disminuciones en el valor de la otra variable, o viceversa.

VI. Recomendaciones

Finalmente, considerando los hallazgos es posible emitir las siguientes recomendaciones:

Primera

Realizar futuras investigaciones para medir la relación entre los tipos de liderazgo y la motivación en otras instituciones públicas; a efectos que los resultados puedan generalizarse a toda la población de la administración estatal.

Segunda

Debido a que se han encontrado mayores evidencias de una relación entre el liderazgo transformacional y la motivación de los empleados, es conveniente que la Gerencia de Talento Humano del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – RENIEC evalúe las habilidades de liderazgo transformacional como criterio de selección para identificar a los candidatos potenciales a desempeñar roles jefaturales en las Oficinas Registrales.

Tercera

El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – RENIEC debe promover el desarrollo de habilidades motivacionales y de liderazgo transformacional en los programas de capacitación de sus directivos, con la finalidad de lograr mejores resultados en la formación de éstos. Asimismo, debe ofrecer charlas y talleres de motivación personal y motivación laboral a los empleados de sus Oficinas Registrales.

Cuarta

Considerar la presente investigación como una evidencia adicional que permita a los futuros investigadores apoyar la relación entre el liderazgo y la motivación.

VII. Referencias

- Ander-Egg, E. (1997). *Diccionario de Pedagogía*. Buenos Aires: Magisterio.
- Avenecer, Y. (2015). *Liderazgo y Motivación (Tesis de Grado)*. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Ayoub, J. L. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana (Tesis de Doctorado)*. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España. Obtenido de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf?sequence=1
- Barnett, R., Bernuy, S., Cárdenas, K., & Loza, T. (2012). *Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano (Tesis de Maestría)*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire* (3ra. ed.). Redwood City: Mind Garden.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ra. ed.). Colombia: Pearson.
- Blanchard, K. (2000). *El ejecutivo al minuto en forma*. Barcelona: Mc Graw-Hill.
- Bustamante, S., Kawakami, R., & Reátegui, S. (2010). *Inteligencia emocional y liderazgo en los gerentes bancarios del Perú (Tesis de Maestría)*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Chávez, M. (2013). *La influencia del liderazgo en el clima organizacional, análisis de la PYME ecuatoriana (Tesis de Maestría)*. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador. Obtenido de <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3244/1/T1194-MDTH-Chavez-La%20influencia.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ta. ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración* (7ma. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Asociación Gráfica Educativa.
- Contreras, B. (2005). *Micropolítica escolar: Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar (Tesis de Maestría)*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

- Cueva, A. (2006). *Diccionario de Pedagogía*. Lima: AFA Editores Importadores S. A.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo* (3ra. ed.). México: Thomson Learning.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2004). *Comportamiento humano en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Espinoza, M. (1999). *Líderes del tercer milenio*. Lima: EDIAS.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de calidad*. México D.F.: Cengage Learning.
- Gamero, C. (2005). *Análisis microeconómico de la satisfacción laboral*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos* (10ma. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Gonzalez, M. J. (2006). *Habilidades Directivas*. Málaga: Innova.
- Guibovich, L. (2006). *Antropología, liderazgo y cultura organizacional*. Lima: Universidad Federico Villarreal.
- Hellriegel, D. (2005). *Administración*. México D.F.: Internacional Thomson Editores.
- Hernández, D. (2011). *RENIEC: Sistema de control interno efectivo, herramienta para facilitar la excelencia institucional*. Recuperado el 02 de junio de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos85/sistema-control-interno-efectivo/sistema-control-interno-efectivo.shtml>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Infestas, Á. (2001). *Sociología de la empresa*. Salamanca: Amaru Ediciones.
- Ioana, T., Iturbe, J. A., & Osorio, D. L. (2011). *La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio (Tesis de Maestría)*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de la Administración: Un enfoque internacional* (7ma. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Ley N° 26497. (1995). *Ley Orgánica del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil*. Perú.
- Lussier, R., & Achua, C. (2002). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (2da. ed.). México: CENGAGE Learning.
- Marti, I. (2003). *Diccionario enciclopédico de Educación*. Barcelona: CEAC.

- Morocho, L. (2010). *Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao (Tesis de Maestría)*. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Newstron, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Pratt, H. (2004). *Diccionario de Sociología*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional* (8va. ed.). México D.F.: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Lima: Visión Universitaria.
- Toro, F. (1992). *Cuestionario de motivación para el trabajo*. Bogotá: Cincel Ltda.
- Urcola, J. (2008). *La motivación empieza en uno mismo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Valdivia, E. (2003). *Liderazgo y gestión en los centros de educación técnica*. Lima: Cartolan EIRL.
- Villar, L. (2006). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Bilbao: Mensajero.
- Zárate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima (Tesis de Maestría)*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Zavala, O. A. (2014). *Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas (Tesis de Maestría)*. Instituto Politécnico Nacional, México. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/301866961/Motivacion-Laboral>
- Zúñiga, M. R. (2011). *Estilo de liderazgo de los decanos y clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao 2010 (Tesis de Maestría)*. Universidad Nacional del Callao, Callao, Perú.

VIII.Anexos

Anexo 1 – Matriz de Consistencia

Título: Liderazgo y motivación en los empleados de las oficinas registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - Lima, 2016

Autor: Br. María Ysabel Archi Acuña

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
Problemas Específicos A. ¿Qué relación existe entre el liderazgo en su dimensión transformacional y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016?	Objetivos Específicos A. Determinar el grado de relación existente entre el liderazgo en su dimensión transformacional y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016.	Hipótesis Específicas H1 Existe relación entre el liderazgo en su dimensión transformacional y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016.	Variable X: Liderazgo			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles / Rangos
			Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada	1,2,3,4,5,6,7,8.	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Raras veces • Algunas veces • Bastante a menudo • Siempre
				Motivación Inspiracional	9, 10, 11, 12.	
				Estimulación Intelectual	13, 14, 15, 16.	
				Consideración Individualizada	17, 18, 19, 20.	
			Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente	21, 22, 23, 24.	
				Gerencia por la Excepción Activa	25, 26, 27, 28.	
			Liderazgo Pasivo - Evitativo	Gerencia por la Excepción Pasiva	29, 30, 31, 32.	
				Gerencia por la Excepción Pasiva	33, 34, 35, 36.	

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
Problemas Específicos B. Qué relación existe entre el liderazgo en su dimensión transaccional y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016? C. Qué relación existe entre el liderazgo en su dimensión pasivo-evitativo y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016?	Objetivos Específicos B. Determinar el grado de relación existente entre el liderazgo en su dimensión transaccional y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016. C. Determinar el grado de relación existente entre el liderazgo en su dimensión pasivo-evitativo y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016.	Hipótesis Específicas H2 Existe relación entre el liderazgo en su dimensión transaccional y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016. H3 Existe relación entre el liderazgo en su dimensión pasivo-evitativo y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016.	Variable Y: Motivación			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles / Rangos
			Condiciones motivacionales internas	Logro	1	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Raras veces • Algunas veces • Bastante a menudo • Siempre
				Poder	2	
				Afiliación	3	
				Auto-realización	4	
				Reconocimiento	5	
			Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo	Dedicación a la tarea	6	
				Aceptación de la autoridad	7	
				Aceptación de normas y valores	8	
				Requisición	9	
				Expectación	10	
			Condiciones motivacionales externas	Supervisión	11	
				Grupo de trabajo	12	
				Contenido del trabajo	13	
				Salario	14	
				Promoción	15	

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA
<p>TIPO: Cuantitativa Correlacional (Sánchez Carlessi, H. y Reyes Meza, C., 2006).</p> <p>DISEÑO: No experimental, Transeccional o transversal Correlacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).</p>	<p>POBLACIÓN: 203 empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima.</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: Determinado por muestreo probabilístico: 116 empleados.</p> <p>MÉTODO DE MUESTREO: Muestreo aleatorio simple.</p>	<p>Variable X: LIDERAZGO Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X – Short Autor: Bass y Avolio Año: 2016 Monitoreo: Tesista Ámbito de Aplicación: Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016. Forma de Administración: Individual.</p> <p>Variable Y: MOTIVACIÓN Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario de Motivación para el Trabajo Autor: Fernando Toro Álvarez Año: 2016 Monitoreo: Tesista Ámbito de Aplicación: Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016. Forma de Administración: Individual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coeficiente de Correlación de Spearman <p>DE LA PRUEBA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad de los instrumentos.

Anexo 2 – Certificados de Validación de los Instrumentos

Variable X: Liderazgo



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE X: LIDERAZGO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL								
1	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.	X		X		X		
2	Me hace sentir orgullosa/a de trabajar con él/ella.	X		X		X		
3	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	X		X		X		
4	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.	X		X		X		
5	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	X		X		X		
6	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.	X		X		X		
7	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.	X		X		X		
8	Enfatiza la importancia de una misión común.	X		X		X		
9	Habla de forma optimista sobre el futuro.	X		X		X		
10	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	X		X		X		
11	Presenta una convincente visión del futuro.	X		X		X		
12	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.	X		X		X		
13	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.	X		X		X		
14	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.	X		X		X		
15	Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.	X		X		X		
16	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.	X		X		X		
17	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo.	X		X		X		
18	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.	X		X		X		
19	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	X		X		X		
20	Me ayuda a mejorar mis capacidades.	X		X		X		
LIDERAZGO TRANSACCIONAL								
21	Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.	X	No	X	No	X	No	
22	Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.	X		X		X		
23	Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivo.	X		X		X		
24	Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas.	X		X		X		
25	Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).	X		X		X		
26	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.	X		X		X		
27	Hace un seguimiento de los errores detectados.	X		X		X		
28	Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos.	X		X		X		
LIDERAZGO PASIVO - EVITATIVO								
29	No interviene hasta que los problemas se agravan.	X	No	X	No	X	No	
30	Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.	X		X		X		
31	Muestra que es partidario de "si yo no lo he roto, yo no arreglo".	X		X		X		
32	Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar.	X		X		X		

33	Evita involucrarse cuando surgen temas importantes.	X		X		X		
34	Está ausente cuando se le necesita.	X		X		X		
35	Evita tomar decisiones.	X		X		X		
36	Se demora en responder los temas urgentes.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Mg: Gómez Briceño, Alejandro Efraín

DNI: 20649063

Especialidad del validador: Metodólogo

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

09 de julio de 2016



Firma del Experto Informante.

Variable Y: Motivación



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE Y: MOTIVACIÓN

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Ideo formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados.	X		X		X		
2	Puedo persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades.	X		X		X		
3	Mantengo una relación cordial con los compañeros de trabajo.	X		X		X		
4	Me ocupo de aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades.	X		X		X		
5	Mi jefe reconoce mis conocimientos y capacidades.	X		X		X		
	MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Me dedico con empeño al trabajo durante el tiempo debido.	X		X		X		
7	Acepto con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicite.	X		X		X		
8	Acepto y cumplo las funciones, normas y reglamentos de trabajo.	X		X		X		
9	Persuado al jefe, no solo con palabras sino con rendimiento, de los méritos y capacidades con que cuento.	X		X		X		
10	Espero que a medida que me vayan conociendo, me acepten y me tengan en cuenta.	X		X		X		
	CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Tengo un jefe que se fija más en mis aciertos que en mis errores.	X		X		X		
12	Integro mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que benefician a todos.	X		X		X		
13	Desempeño un trabajo que contiene actividades variadas y verdaderamente interesantes.	X		X		X		
14	Gano un sueldo que me permite atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia.	X		X		X		
15	Tengo ascensos que me permiten sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador (Dr) Mg: Gómez Briceño, Alejandro EfraínDNI: 20649065Especialidad del validador: Metodología¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

09 de julio de 2016

Firma del Experto Informante.

Anexo 3 – Matriz de Datos para la Confiabilidad de los Instrumentos

Matriz de Datos para la Confiabilidad del Instrumento de la Variable X: Liderazgo

Nº EMPLEADO	ÍTEM 1	ÍTEM 2	ÍTEM 3	ÍTEM 4	ÍTEM 5	ÍTEM 6	ÍTEM 7	ÍTEM 8	ÍTEM 9	ÍTEM 10	ÍTEM 11	ÍTEM 12	ÍTEM 13	ÍTEM 14	ÍTEM 15	ÍTEM 16	ÍTEM 17	ÍTEM 18	ÍTEM 19	ÍTEM 20	ÍTEM 21	ÍTEM 22	ÍTEM 23	ÍTEM 24	ÍTEM 25	ÍTEM 26	ÍTEM 27	ÍTEM 28	ÍTEM 29	ÍTEM 30	ÍTEM 31	ÍTEM 32	ÍTEM 33	ÍTEM 34	ÍTEM 35	ÍTEM 36	TOTAL	
EMPLEADO 1	4	2	3	4	4	3	5	4	4	4	5	3	5	5	3	4	4	5	4	3	4	3	5	3	4	3	5	5	1	5	3	4	1	1	4	5	134	
EMPLEADO 2	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	4	2	3	2	3	2	3	3	2	2	4	113	
EMPLEADO 3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	1	1	2	2	3	1	3	1	132	
EMPLEADO 4	3	1	2	5	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	1	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	99	
EMPLEADO 5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	4	131		
EMPLEADO 6	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	119		
EMPLEADO 7	4	4	3	5	4	3	3	5	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	2	1	2	125	
EMPLEADO 8	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	5	3	3	3	3	3	2	4	2	2	1	1	1	1	1	2	109
EMPLEADO 9	4	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	5	5	5	3	1	3	3	4	5	3	3	5	5	5	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	124
EMPLEADO 10	3	1	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	4	2	3	4	2	2	2	3	2	4	3	2	3	106	
EMPLEADO 11	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	4	2	3	2	3	2	3	3	2	2	4	113	
EMPLEADO 12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	2	2	2	167	
EMPLEADO 13	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	123	
EMPLEADO 14	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	5	3	4	4	4	4	147	
EMPLEADO 15	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	1	3	4	2	3	4	3	127	
EMPLEADO 16	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	136
EMPLEADO 17	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	108
EMPLEADO 18	3	3	5	3	2	3	3	3	4	5	3	3	3	4	4	3	4	4	2	4	1	3	2	2	3	3	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	120	
EMPLEADO 19	3	1	2	5	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	1	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	99	
EMPLEADO 20	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	4	131		
EMPLEADO 21	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	139	
EMPLEADO 22	3	3	5	3	2	3	3	3	4	5	3	3	3	4	4	3	4	4	2	4	1	3	2	2	3	3	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	120	
EMPLEADO 23	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	2	2	3	2	2	2	2	122	
EMPLEADO 24	2	1	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	102
EMPLEADO 25	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	4	2	3	2	3	2	3	3	2	2	4	113	
EMPLEADO 26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	2	2	2	167	
EMPLEADO 27	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	5	4	2	2	147
EMPLEADO 28	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	130	
EMPLEADO 29	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	139	
EMPLEADO 30	1	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	2	4	4	3	3	3	129
TOTAL	115	101	113	119	107	111	117	118	118	117	114	113	110	110	106	109	100	104	100	106	98	110	101	101	101	104	116	113	109	89	90	85	96	96	79	84	92	3771

Matriz de Datos para la Confiabilidad del Instrumento de la Variable Y: Motivación

N° EMPLEADO	ÍTEM 1	ÍTEM 2	ÍTEM 3	ÍTEM 4	ÍTEM 5	ÍTEM 6	ÍTEM 7	ÍTEM 8	ÍTEM 9	ÍTEM 10	ÍTEM 11	ÍTEM 12	ÍTEM 13	ÍTEM 14	ÍTEM 15	TOTAL
EMPLEADO 1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	2	65
EMPLEADO 2	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	65
EMPLEADO 3	4	3	5	5	3	5	3	5	4	2	2	3	5	2	2	53
EMPLEADO 4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	1	1	61
EMPLEADO 5	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	50
EMPLEADO 6	4	3	5	5	4	5	5	5	1	4	4	5	5	3	4	62
EMPLEADO 7	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	1	52
EMPLEADO 8	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	2	5	5	1	1	61
EMPLEADO 9	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	1	1	51
EMPLEADO 10	4	3	4	5	2	5	4	5	4	5	2	5	3	1	2	54
EMPLEADO 11	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	2	5	3	4	63
EMPLEADO 12	1	2	4	3	5	4	4	5	1	5	2	4	3	2	2	47
EMPLEADO 13	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	3	3	65
EMPLEADO 14	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	2	1	60
EMPLEADO 15	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	1	4	64
EMPLEADO 16	3	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	2	3	58
EMPLEADO 17	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	1	66
EMPLEADO 18	5	4	3	5	4	5	4	5	5	4	3	4	5	3	3	62
EMPLEADO 19	4	3	5	4	3	5	5	5	4	5	4	5	3	3	1	59
EMPLEADO 20	3	5	3	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	2	1	55
EMPLEADO 21	3	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	3	3	1	1	53
EMPLEADO 22	5	4	5	4	3	5	5	5	3	5	4	3	4	3	2	60
EMPLEADO 23	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	1	3	62
EMPLEADO 24	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	1	1	63
EMPLEADO 25	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	3	5	69
EMPLEADO 26	3	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	3	1	63
EMPLEADO 27	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	56
EMPLEADO 28	3	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	3	3	1	3	53
EMPLEADO 29	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	1	4	63
EMPLEADO 30	3	2	4	4	1	5	4	5	3	3	1	3	4	3	3	48
TOTAL	116	111	134	135	116	143	130	143	116	129	101	125	131	62	71	1763

Anexo 4 – Resultados de la Confiabilidad de los Instrumentos

Confiabilidad del Instrumento de la Variable X: Liderazgo

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,926	36

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ÍTEM_1	121,87	281,292	,408	,925
ÍTEM_2	122,33	268,989	,654	,922
ÍTEM_3	121,93	280,271	,469	,924
ÍTEM_4	121,73	285,720	,322	,925
ÍTEM_5	122,13	271,913	,726	,921
ÍTEM_6	122,00	271,931	,742	,921
ÍTEM_7	121,80	272,786	,740	,921
ÍTEM_8	121,77	279,082	,590	,923
ÍTEM_9	121,77	279,495	,714	,922
ÍTEM_10	121,80	274,579	,676	,922
ÍTEM_11	121,90	280,300	,649	,923
ÍTEM_12	121,93	279,789	,539	,923
ÍTEM_13	122,03	277,344	,684	,922
ÍTEM_14	122,03	273,413	,796	,921
ÍTEM_15	122,17	270,213	,817	,920
ÍTEM_16	122,07	277,789	,621	,922
ÍTEM_17	122,37	282,999	,455	,924
ÍTEM_18	122,23	275,909	,618	,922
ÍTEM_19	122,37	267,482	,792	,920
ÍTEM_20	122,17	273,868	,806	,921
ÍTEM_21	122,43	275,840	,543	,923
ÍTEM_22	122,03	275,482	,590	,922
ÍTEM_23	122,33	275,195	,721	,921
ÍTEM_24	122,33	270,713	,688	,921
ÍTEM_25	122,23	281,702	,441	,924
ÍTEM_26	121,83	287,385	,317	,925
ÍTEM_27	121,93	283,513	,343	,925

ÍTEM_28	122,07	278,823	,551	,923
ÍTEM_29	122,73	285,720	,274	,926
ÍTEM_30	122,70	282,424	,318	,926
ÍTEM_31	122,87	281,154	,380	,925
ÍTEM_32	122,50	282,672	,318	,926
ÍTEM_33	122,50	283,086	,318	,926
ÍTEM_34	123,07	294,547	-,009	,929
ÍTEM_35	122,90	298,369	-,121	,931
ÍTEM_36	122,63	303,964	-,277	,933

Interpretación:

El coeficiente 0.926 nos indica una Confiabilidad Elevada, esto quiere decir que el instrumento para medir Liderazgo hará mediciones estables y consistentes. Se anularon 3 ítems: 34, 35 y 36 de acuerdo al criterio de Kline ($\geq 0,20$).

Confiabilidad del Instrumento de la Variable Y: Motivación

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,709	15

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ÍTEM_1	54,90	29,472	,428	,680
ÍTEM_2	55,07	30,961	,301	,696
ÍTEM_3	54,30	30,838	,417	,686
ÍTEM_4	54,27	30,961	,443	,685
ÍTEM_5	54,90	28,645	,424	,679
ÍTEM_6	54,00	31,241	,526	,684
ÍTEM_7	54,43	30,806	,293	,696
ÍTEM_8	54,00	32,000	,387	,693
ÍTEM_9	54,90	31,472	,116	,727
ÍTEM_10	54,47	30,947	,354	,691
ÍTEM_11	55,40	28,869	,450	,676
ÍTEM_12	54,60	29,214	,447	,678
ÍTEM_13	54,40	28,593	,646	,660
ÍTEM_14	56,70	33,734	-,021	,735
ÍTEM_15	56,40	31,903	,065	,738

Interpretación:

El coeficiente 0.709 nos indica una Confiabilidad Aceptable, esto quiere decir que el instrumento para medir Motivación hará mediciones estables y consistentes. Se anularon 3 ítems: 9, 14 y 15 de acuerdo al criterio de Kline ($\geq 0,20$).

Anexo 5 – Instrumentos de Recolección de Datos

Variable X: Liderazgo

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL CUESTIONARIO

Estimado(a) colaborador(a) lea atentamente cada pregunta, valore y elija una de las cinco posibles categorías de respuestas que van del 1 al 5. Marque con una “X” la alternativa seleccionada, considerando que:

1 = Nunca 2 = Raras veces 3 = Algunas veces 4 = Bastante a menudo 5 = Siempre

N°	DIMENSIONES / Ítems	1	2	3	4	5
	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL					
1	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.					
2	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.					
3	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.					
4	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.					
5	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.					
6	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.					
7	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.					
8	Enfatiza la importancia de una misión común.					
9	Habla de forma optimista sobre el futuro.					
10	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.					
11	Presenta una convincente visión del futuro.					
12	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.					
13	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.					
14	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.					
15	Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.					
16	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.					
17	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo.					
18	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.					
19	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.					
20	Me ayuda a mejorar mis capacidades.					
	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	1	2	3	4	5
21	Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.					
22	Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.					
23	Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivo.					
24	Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas.					
25	Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).					
26	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.					
27	Hace un seguimiento de los errores detectados.					
28	Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos.					
	LIDERAZGO PASIVO - EVITATIVO	1	2	3	4	5
29	No interviene hasta que los problemas se agravan.					
30	Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.					
31	Muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”.					
32	Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar.					
33	Evita involucrarse cuando surgen temas importantes.					

Variable Y: Motivación

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL CUESTIONARIO

Estimado(a) colaborador(a) lea atentamente cada pregunta, valore y elija una de las cinco posibles categorías de respuestas que van del 1 al 5. Marque con una "X" la alternativa seleccionada, considerando que:

1 = Nunca 2 = Raras veces 3 = Algunas veces 4 = Bastante a menudo 5 = Siempre

N°	DIMENSIONES / Ítems	1	2	3	4	5
	CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS					
1	Ideo formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados.					
2	Puedo persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades.					
3	Mantengo una relación cordial con los compañeros de trabajo.					
4	Me ocupo de aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades.					
5	Mi jefe reconoce mis conocimientos y capacidades.					
	MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO	1	2	3	4	5
6	Me dedico con empeño al trabajo durante el tiempo debido.					
7	Acepto con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicite.					
8	Acepto y cumplo las funciones, normas y reglamentos de trabajo.					
9	Espero que a medida que me vayan conociendo, me acepten y me tengan en cuenta.					
	CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS	1	2	3	4	5
10	Tengo un jefe que se fija más en mis aciertos que en mis errores.					
11	Integro mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos.					
12	Desempeño un trabajo que contiene actividades variadas y verdaderamente interesantes.					

Anexo 6 – Matriz de Datos de Aplicación del Instrumento a la Muestra

SUJETOS	DIMENSIONES VARIABLE X			VARIABLE Y: MOTIVACIÓN
	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Pasivo - Evitativo	
1	66	25	11	46
2	74	37	5	53
3	82	28	5	51
4	69	25	11	52
5	83	30	22	56
6	67	29	7	46
7	71	26	16	47
8	57	21	14	52
9	81	30	6	48
10	85	30	5	45
11	98	38	5	57
12	74	29	12	54
13	86	32	6	45
14	82	35	5	54
15	66	27	16	41
16	90	35	6	55
17	83	38	14	47
18	86	32	18	54
19	74	30	14	46
20	60	30	12	47
21	82	36	5	51
22	78	32	14	42
23	84	37	5	56
24	84	34	9	54
25	88	34	7	54
26	93	34	11	50
27	86	40	5	57
28	73	28	20	52
29	74	25	7	52
30	80	35	7	49
31	64	22	13	48
32	71	22	13	53
33	100	39	22	54
34	79	33	10	57
35	100	39	5	60
36	96	40	5	54
37	77	30	19	46
38	57	28	15	47
39	77	36	5	55
40	51	24	14	40
41	80	28	12	55
42	81	32	18	53
43	69	22	19	51

44	73	32	12	52
45	53	24	18	46
46	100	40	5	49
47	86	37	6	53
48	91	32	17	57
49	76	29	19	52
50	90	38	5	52
51	80	38	9	53
52	73	30	17	44
53	60	24	7	37
54	41	16	13	46
55	100	40	11	60
56	63	22	13	47
57	70	22	13	52
58	100	39	22	53
59	78	33	10	56
60	100	39	5	60
61	96	40	5	54
62	76	30	19	45
63	56	28	15	46
64	76	36	5	54
65	50	24	14	39
66	66	25	11	46
67	74	37	5	53
68	82	28	5	51
69	69	25	11	52
70	83	30	22	56
71	67	29	7	46
72	71	26	16	47
73	57	21	14	52
74	81	30	6	48
75	85	30	5	45
76	79	28	12	54
77	80	32	18	52
78	68	22	19	50
79	72	32	12	51
80	52	24	18	45
81	100	40	5	49
82	85	37	6	52
83	90	32	17	57
84	75	29	19	51
85	89	38	5	51
86	98	38	5	57
87	74	29	12	54
88	86	32	6	45
89	82	35	5	54
90	66	27	16	41
91	90	34	6	54
92	83	37	14	46

93	86	31	18	54
94	74	29	14	45
95	60	29	12	47
96	79	28	12	54
97	80	32	18	52
98	68	22	19	50
99	72	32	12	51
100	52	24	18	45
101	80	38	9	53
102	73	30	17	44
103	60	24	7	37
104	41	16	13	46
105	100	40	11	60
106	98	38	5	51
107	74	29	12	42
108	86	32	6	55
109	82	35	5	53
110	66	27	16	54
111	90	34	6	49
112	83	37	14	57
113	86	31	18	51
114	74	29	14	51
115	60	29	12	48
116	67	29	7	46

Anexo 7 – Constancia (Autorización)



"DÉCIMO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERÚ"
"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"

Lima, 22 de noviembre de 2016

CONSTANCIA

LA JEFA DE LA OFICINA REGISTRAL DEL REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACIÓN Y ESTADO CIVIL – RENIEC, QUIEN SUSCRIBE:

HACE CONSTAR:

Que, la bachiller **María Ysabel ARCHI ACUÑA**, tesista de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, ha aplicado en forma satisfactoria los instrumentos de recojo de información denominados: "Cuestionario para medir el liderazgo de los Jefes de Oficinas Registrales del Registro Nacional de identificación y Estado Civil – Lima, 2016" y "Cuestionario para medir la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016"; correspondientes al trabajo de investigación titulado: "Liderazgo y Motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016", con la finalidad de obtener el grado de Magister en Gestión Pública.

Se expide la presente constancia a petición de la interesada para los fines que estime conveniente.


Lc. Carmen Lucia Esteban Pasache
Jefa de Oficina Registral - San Juan de los Ríos (C)
Registro Nacional de Identificación
y Estado Civil

(CEP)

Anexo 8 – Resultados de Correlación Rho de Spearman

Correlaciones

			LIDERAZGO_TRANSFORMACIONAL	MOTIVACIÓN
Rho de Spearman	LIDERAZGO_TRANSFORMACIONAL	Coefficiente de correlación	1,000	,569**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	116	116
	MOTIVACIÓN	Coefficiente de correlación	,569**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	116	116

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Correlaciones

			LIDERAZGO_TRANSACCIONAL	MOTIVACIÓN
Rho de Spearman	LIDERAZGO_TRANSACCIONAL	Coefficiente de correlación	1,000	,507**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	116	116
	MOTIVACIÓN	Coefficiente de correlación	,507**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	116	116

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Correlaciones

			LIDERAZGO_PASIVO_EVITATIVO	MOTIVACIÓN
Rho de Spearman	LIDERAZGO_PASIVO_EVITATIVO	Coefficiente de correlación	1,000	-,211*
		Sig. (bilateral)	.	,023
		N	116	116
	MOTIVACIÓN	Coefficiente de correlación	-,211*	1,000
		Sig. (bilateral)	,023	.
		N	116	116

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Anexo 9 – Artículo Científico

Liderazgo y motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del RENIEC - Lima, 2016

María Ysabel Archi Acuña

marchi@ucvvirtual.edu.pe

Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - RENIEC

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito establecer la relación existente entre los tipos de liderazgo y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - Lima, 2016. El diseño de la investigación fue no experimental – transversal – correlacional, siendo el tamaño de muestra objeto de la investigación el de 116 empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima.

El liderazgo se midió con el Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X – Short y para la motivación se utilizó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo, los instrumentos se aplicaron de forma presencial. Ambos instrumentos fueron validados por el juicio de expertos; y presentaron confiabilidad estadística.

Los resultados de la presente investigación se obtuvieron a través de la prueba no paramétrica Coeficiente de Correlación de Spearman. Los hallazgos del estudio establecieron la existencia de una relación significativa entre el liderazgo en sus dimensiones transformacional, transaccional y pasivo-evitativo con la motivación.

Palabras claves: Liderazgo, Liderazgo Transformacional, Liderazgo transaccional, Liderazgo Pasivo-Evitativo y Motivación.

Abstract

The present research aimed to establish the relationship between the types of leadership and motivation in the employees of the Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016. The research design was non experimental – transversal – correlational, being the sample size of the investigation

is that of 116 employees of the Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima.

Leadership was measured using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X - Short and motivation was used the Motivation Questionnaire for Work, the instruments were applied in person. Both instruments were validated by expert judgment; and presented statistical reliability.

The results of the present investigation were obtained through the non-parametric test Spearman's Correlation Coefficient. The findings of the study established the existence of a significant relationship between leadership in its transformational, transactional passive-avoidance dimensions with motivation.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Passive-Avoidance Leadership and Motivation.

Introducción

El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil es el organismo constitucional autónomo encargado de “organizar y mantener el Registro Único de Identificación de las Personas Naturales e inscribir los hechos y actos relativos a su capacidad y estado civil” (Ley N° 26497, Art. 2°). Dicha institución, para el cumplimiento de sus funciones, debe de desenvolverse dentro de un escenario más competitivo y al servicio de la sociedad, que exige su excelencia institucional. Considerando a esta última, como el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en el liderazgo, orientación al cliente, aprendizaje personal y organizacional, entre otros.

Siendo así, Hernández (2011) en su proyecto de tesis para la obtención del grado de Magíster en Auditoría Integral en la Universidad Nacional Federico Villarreal, identifica que existe una falta de excelencia institucional en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, por lo que se requiere que dicha institución impulse “una gestión excelente que integre todos los aspectos de calidad en la gestión y en el trabajo del día a día asumiendo los modelos más adecuados en cada momento y situación” (sección de Planteamiento del problema, párr.6).

Como podemos darnos cuenta, el liderazgo es un factor sumamente importante de identificar para lograr alcanzar la excelencia institucional y personal, por ello es trascendental identificar la relación existente entre el liderazgo y la

motivación de las personas, para que de esta forma se pueda adoptar medidas que permitan la creación de un ambiente laboral adecuado, que estimule el desarrollo humano y el avance de cada persona en su contexto laboral.

En ese orden de ideas, los problemas específicos de nuestra investigación fueron: ¿Qué relación existe entre el liderazgo en su dimensión transformacional y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - Lima, 2016?, ¿Qué relación existe entre el liderazgo en su dimensión transaccional y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - Lima, 2016? y ¿Qué relación existe entre el liderazgo en su dimensión pasivo-evitativo y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - Lima, 2016?; siendo los objetivos de la investigación, el establecer la relación existente entre el liderazgo, en sus dimensiones transformacional, transaccional y pasivo-evitativo, y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - Lima, 2016.

Existen diversas definiciones de liderazgo, una de ellas es la de Chiavenato (2006) quien define al liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, donde se establece un sistema intercomunicacional con los colaboradores, a fin de conseguir las metas organizacionales” (p. 56). Por su parte, Evans y Lindsay (2008) afirman que el liderazgo es la habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas provocando una actitud determinada, bajo la autoridad de uno, a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes.

Respecto a la motivación, Toro (1992) la define como aquel aspecto de la realidad personal que nos mueve, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección al logro y realización. Por su parte Chiavenato (2000) define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea.

Metodología

El método que hemos utilizado en nuestra tesis es el Método Hipotético –Deductivo, el cual “consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad

de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (Bernal, 2010, p. 60).

La población estuvo conformada por 203 empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima; siendo que utilizando el muestreo probabilístico, se necesitó un tamaño de muestra de 116 empleados. Asimismo, nuestro muestreo fue de tipo aleatorio simple.

La técnica utilizada en nuestro estudio fue la encuesta y su instrumento, el cuestionario. Nuestra variable X: Liderazgo tuvo un cuestionario de 33 ítems; y nuestra variable Y: Motivación, un cuestionario de 12 ítems. El cuestionario para la variable X: Liderazgo y Y: Motivación fue validado por el juicio de expertos. La confiabilidad de ambos instrumentos se hizo a través del Coeficiente Alfa de Cronbach, habiéndose obtenido 0.926 para el cuestionario de la variable X: Liderazgo; y 0.709 para el cuestionario de la variable Y: Motivación.

Resultados

Los hallazgos del estudio evidenciaron que la magnitud de la correlación entre la variable liderazgo en sus dimensiones transformacional y transaccional con la variable motivación es moderada, por lo que las variaciones en una de las variables, irá acompañada de variaciones moderadas en la otra variable. En cuanto al nivel de significancia, se obtuvo un $p=0.000$, menor a un $\alpha=0.05$. En ese sentido, se pudo observar que existe una correlación lineal positiva entre la variable liderazgo en sus dimensiones transformacional y transaccional, y la variable motivación, lo cual significa que a medida que las puntuaciones en una variable se incrementan, estas están acompañadas de incrementos en la otra variable.

Asimismo, los hallazgos también evidenciaron que la magnitud de la correlación entre la variable liderazgo en su dimensión pasivo-evitativo y la variable motivación es baja negativa, por lo que las variaciones en una de las variables, irá acompañada de variaciones débiles en la otra variable. En cuanto al nivel de significancia, se obtuvo un $p=0.023$, menor a un $\alpha=0.05$. En ese sentido, se pudo observar que existe una correlación lineal negativa o lineal inversa entre las variables liderazgo en su dimensión pasivo-evitativo y motivación, lo cual significa que a medida que las puntuaciones en una variable se incrementan, se genera disminuciones en el valor de la otra variable, o viceversa.

Respecto a la prueba de hipótesis, se planteó como hipótesis nula la no existencia de relación entre el liderazgo en sus dimensiones transformacional, transaccional y pasivo-evitativo, y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016.

Aplicándose el Coeficiente de correlación Rho de Spearman para identificar la correlación entre las variables, se obtuvo que $p < \alpha$, entonces se rechazó la hipótesis nula. Por tanto, se estableció que si existe relación entre el liderazgo en sus dimensiones transformacional, transaccional y pasivo-evitativo, y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Lima, 2016.

Discusión

Con respecto a la primera hipótesis planteada H1, los resultados permiten apreciar que la correlación entre el liderazgo en su dimensión transformacional y la motivación es positiva y moderada, debido a que el coeficiente de correlación es de 0.569. Estos hallazgos significan que mientras las puntuaciones en la variable liderazgo en su dimensión transformacional se incrementan, estas van seguidas de incrementos moderados en la variable motivación; por lo que para que nuestros colaboradores puedan trabajar en equipo, se sientan motivados y mejoren su desempeño, es necesario que cuenten con un supervisor guía, por este motivo, “Viato (2014) refiere que liderazgo es un método que consiste en acompañar, guiar y entrenar a una persona, con el propósito de alcanzar metas o desarrollar habilidades específicas” (Avenecer, 2015, p. 59).

Referente a la hipótesis específica H2, a través de los resultados apreciamos que la correlación entre el liderazgo en su dimensión transaccional y la motivación es positiva y moderada, debido a que el coeficiente de correlación es de 0.507. Estos hallazgos significan que mientras las puntuaciones en la variable liderazgo en su dimensión transaccional se incrementan, estas van seguidas de incrementos moderados en la variable motivación. Al presentarse dicho resultado, se aprecia que el estilo de liderazgo transaccional entendido como aquel que se da cuando las personas toman la iniciativa de relacionarse o establecer contacto con otras para intercambiar cosas de valor (Bass y Avolio, 2004) es percibido por los empleados de las Oficinas Registrales del RENIEC – Lima, en ese sentido se advierte que los

jefes de dichas Oficinas Registrales de forma moderada prestan ayuda a los colaboradores cuando observan sus esfuerzos; asimismo, expresan su satisfacción cuando éstos cumplen las expectativas.

La hipótesis específica H3, trata acerca de la posible relación entre el liderazgo en su dimensión pasivo-evitativo y la motivación, los hallazgos muestran un coeficiente de correlación de -0.211, lo que indica que la correlación entre ambas variables es negativa y baja; por consiguiente, mientras las puntuaciones en la variable liderazgo en su dimensión pasivo-evitativo se incrementan, se genera disminuciones en la variable motivación, o viceversa. En relación a ello, es vital que los líderes posean habilidades para motivar al personal, debido a que si el líder resulta ser muy pasivo, no asume las responsabilidades de las actividades, ni se involucra en su desarrollo, ello ocasionará que los colaboradores se sientan desmotivados, con lo cual se corroboraría lo señalado por Gonzalez (2006) quien afirma que la satisfacción del personal está relacionada con la motivación que se opere en las organizaciones.

Es importante destacar que resultan similares los resultados de la presente investigación con los obtenidos por Ayoub (2010) en su Tesis doctoral titulada “Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana”, en cuya investigación se evidenció que el directivo de la administración pública federal centralizada de México es percibido ligeramente más transformacional que transaccional y más transaccional que pasivo – evasivo.

Conclusiones

En función a los resultados obtenidos, es posible concluir para la presente investigación lo siguiente:

Existe relación entre el liderazgo en su dimensión transformacional y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - Lima, 2016, porque el coeficiente obtenido es de 0.569 trabajado con un nivel de significancia de 0.05; lo cual demuestra que existe una correlación positiva y moderada. Por lo tanto, las variaciones en una de las variables irán acompañadas de variaciones moderadas en la otra variable.

Existe relación entre el liderazgo en su dimensión transaccional y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de

Identificación y Estado Civil - Lima, 2016, porque el coeficiente obtenido es de 0.507 trabajado con un nivel de significancia de 0.05; lo cual demuestra que existe una correlación positiva y moderada. Por lo tanto, las variaciones en una de las variables irán acompañadas de variaciones moderadas en la otra variable.

Existe relación entre el liderazgo en su dimensión pasivo-evitativo y la motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - Lima, 2016, porque el coeficiente obtenido es de - 0.211 trabajado con un nivel de significancia de 0.05; lo cual demuestra que existe una correlación baja negativa o inversa. Por lo tanto, a medida que las puntuaciones en una variable se incrementan, se genera disminuciones en el valor de la otra variable, o viceversa.

Referencias

- Avenecer, Y. (2015). *Liderazgo y Motivación (Tesis de Grado)*. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Ayoub, J. L. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana (Tesis de Doctorado)*. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España. Obtenido de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf?sequence=1
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire* (3ra. ed.). Redwood City: Mind Garden.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ra. ed.). Colombia: Pearson.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ta. ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración* (7ma. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de calidad*. México D.F.: Cengage Learning.
- Gonzalez, M. J. (2006). *Habilidades Directivas*. Málaga: Innova.
- Hernández, D. (2011). *RENIEC: Sistema de control interno efectivo, herramienta para facilitar la excelencia institucional (Proyecto de Tesis)*. Lima: Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Toro, F. (1992). *Cuestionario de motivación para el trabajo*. Bogotá: Cincel Ltda.

Anexo 10 – Declaración Jurada

Declaración Jurada de Autoría y Autorización para la Publicación del Artículo Científico

Yo, María Ysabel Archi Acuña, estudiante del Programa Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI N° 41970602, con el artículo titulado “Liderazgo y motivación en los empleados de las Oficinas Registrales del RENIEC - Lima, 2016”, declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicado ni presentado anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, 21 de julio de 2017

María Ysabel Archi Acuña
DNI N° 41970602