



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

**Liderazgo y motivación laboral en la Cooperativa de Ahorro y
Crédito “Nuestra Señora del Rosario” - Región Norte**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de Negocios - MBA

AUTOR:

Arbañil Chicoma, Claudia (ORCID: 0000-0001-8382-1530)

ASESOR:

Dr. Huiman Tarrillo, Hugo Enrique (ORCID: 0000-0002-8152-7570)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gerenciales funcionales

CHICLAYO – PERÚ

2022

Dedicatoria

Dedico esta tesis en primer lugar a Dios y a la Virgen por permitirme alcanzar este objetivo.

En segundo lugar, a mí porque todo logro es importante y sirve de impulso para mayores acciones.

Y, en tercer lugar, a mis 03 hijos: Claudia Gabriela, Juan Alberto y Mateo a quienes siempre educaré a través del ejemplo.

Claudia.

Agradecimiento

Agradezco a Dios y a la Virgen por la salud y fortaleza necesaria que me han dado a lo largo de este camino.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” por brindarme las facilidades necesarias en la realización de esta investigación.

La autora.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	v
Resumen	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA.....	11
3.1. Tipo y diseño de investigación	11
3.2. Variables y operacionalización	11
3.3. Población, muestra y muestreo	12
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	13
3.5. Procedimientos	14
3.6. Método de análisis de datos.....	14
3.7. Aspectos éticos.....	14
IV. RESULTADOS	16
V. DISCUSIÓN.....	21
VI. CONCLUSIONES	28
VII. RECOMENDACIONES.....	29
REFERENCIAS	30
ANEXOS.....	36

Índice de tablas

Tabla 1 Nivel motivacional	17
Tabla 2 Correlación entre orientación a las tareas y motivación	18
Tabla 3 Correlación entre orientación a las personas y motivación.....	19
Tabla 4 Correlación entre liderazgo y motivación	20

Índice de figuras

Figura 1 Estilo de liderazgo	16
---	----

Resumen

El objetivo general de la investigación fue determinar la relación existente entre el liderazgo y la motivación laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” ubicada en la Región Norte del Perú. La presente investigación fue de tipo básico y diseño no experimental, de tipo transversal, así como correlacional. Para la evaluación de la variable liderazgo, se utilizó un cuestionario sustentado en el modelo de Sánchez Manchola (2008), adaptado por Torres et al (2019) y para el caso de la Motivación en el Trabajo se utilizó un cuestionario sustentado en la Teoría Bifactorial de Herzberg (1968). La conclusión con mayor relevancia a la que se llegó fue, que entre las variables Liderazgo y Motivación Laboral existe una relación con una baja significancia y a su vez es directa, es decir que cuando el liderazgo mejore en la institución, la motivación laboral se elevará, aunque no todo lo significativo que se pueda esperar, y de igual manera si se deteriora el liderazgo en la entidad bancaria, el nivel de motivación laboral disminuirá, aunque no de forma significativa.

Palabras clave: Liderazgo, Factores Higiénicos, Factores Motivacionales, Motivación Laboral.

Abstract

The general objective of the research was to determine the relationship between leadership and work motivation in the Savings and Credit Cooperative “Nuestra Señora del Rosario” located in the Northern Region of Peru. The present investigation was of a basic type and non-experimental design, of a cross-sectional type, as well as correlational. For the evaluation of the leadership variable, a questionnaire based on the Sánchez Manchola (2008) model was used, adapted by Torres et al (2019) and in the case of Motivation at Work, a questionnaire based on the Theory was used. Herzberg Bifactorial (1968). The most relevant conclusion reached was that between the Leadership and Work Motivation variables there is a relationship with a significant bullet and in turn it is direct, that is, when leadership improves in the institution, work motivation will rise, although not as significant as can be expected, and in the same way if the leadership in the bank deteriorates, the level of work motivation will decrease, although not significantly.

Keywords: Leadership, Hygienic Factors, Motivational Factors, Work Motivation.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, el estilo de liderazgo es de gran relevancia para el logro de los objetivos de una organización, es más, sin un liderazgo eficaz y eficiente, es probable que las organizaciones pierdan competitividad (Amorós, 2015; Fernández del Pomar, 2019 y Pancasila et al, 2020).

Así mismo, Palma (2015), reveló que, en las organizaciones públicas o privadas, principalmente en la sociedad chilena donde realizó su investigación, el estilo de liderazgo especialmente transformacional, tuvo un impacto positivo en el logro de los objetivos de la organización, generando altos niveles motivacionales, así como de satisfacción en los colaboradores (Acosta, 2018 y Paais & Pattiruhu, 2020).

En Nicaragua, Centeno y Morales (2017), encontraron que el liderazgo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión R.L. influyó en la motivación de su gente por el comportamiento del líder y por sus valores, siendo un modelo para los seguidores, lo que fue muy significativo para ellos (Sánchez, 2017 y Arias-Gonzáles, 2021).

En el Perú, Miranda (2018) y Huamanchumo (2019), mencionaron que, tanto en el sector público como en el privado, el liderazgo especialmente transformacional, tenía una relación significativa con la motivación laboral, situación que definitivamente hizo que la productividad de los colaboradores mejore, basándose en la generación de altos niveles de satisfacción en el trabajo (Pico & Yagual, 2018; Huchiyama, 2020 y Rugama et al, 2020).

En la organización en estudio, varios colaboradores comentaron a nivel exploratorio, que percibían un estilo de liderazgo difuso, que no les generaba altos niveles motivacionales, pues sentían que sus remuneraciones se encontraban por debajo del promedio al sector financiero y los directivos no hacían nada por proponer una nivelación, además, lo que más les incomodaba es que no sentían que existía la posibilidad de generar una línea de carrera. Así mismo, sentían que el liderazgo influía en su nivel motivacional, y lo percibían como bajo, pues sentían que su liderazgo era débil.

En base a lo presentado en los párrafos anteriores, el problema general de investigación fue: ¿Existe relación entre el liderazgo y la motivación laboral existente en la organización en estudio ubicada en la Región Norte? Así mismo, los problemas específicos, fueron: ¿Cuál es el estilo de liderazgo que existe en la organización en estudio ubicada en la Región Norte? ¿Cuál es el nivel motivacional que existe en la organización en estudio ubicada en la Región Norte? ¿Existe relación entre la dimensión orientada a las tareas del liderazgo y la motivación laboral en la organización en estudio ubicada en la Región Norte? y ¿Existe relación entre la dimensión orientada a las personas del liderazgo y la motivación laboral en la organización en estudio ubicada en la Región Norte?

De otro lado, el objetivo general de la investigación fue: Determinar la relación entre el liderazgo y la motivación laboral existente en la organización en estudio ubicada en la Región Norte. Además, los objetivos específicos, fueron: Identificar el estilo de liderazgo que existe en la organización en estudio ubicada en la Región Norte; identificar el nivel motivacional que existe en la organización en estudio ubicada en la Región Norte; identificar la relación entre la dimensión orientada a las tareas del liderazgo y la motivación laboral que existe en la organización en estudio ubicada en la Región Norte; e identificar la relación entre la dimensión orientada a las personas del liderazgo y la motivación laboral que existe en la organización en estudio ubicada en la Región Norte.

Siguiendo la misma línea de pensamiento, la hipótesis general de investigación fue: Sí, existe relación entre el liderazgo y la motivación laboral existente en la organización en estudio ubicada en la Región Norte, y esta es significativa, así como directa. Así mismo, las hipótesis específicas, fueron: El estilo de liderazgo que existe en la organización en estudio ubicada en la Región Norte es Tecnócrata; la motivación laboral en la organización en estudio ubicada en la Región Norte, se encuentra en un nivel regular; sí, existe relación entre la dimensión orientada a las tareas del liderazgo y la motivación laboral en la organización en estudio ubicada en la Región Norte, y esta es significativa y directa; sí, existe relación entre la dimensión orientada a las personas del liderazgo y la motivación laboral en la organización en estudio ubicada en la Región Norte, y esta es significativa y directa.

A nivel investigativo, la presente tesis se justificó debido a que se buscó determinar la relación entre las variables en estudio y a partir de esos resultados obtenidos se generaron las conclusiones y recomendaciones necesarias para buscar mejorar la situación de la organización materia de la investigación.

A nivel social se justificó, pues se buscó obtener una mejora plausible de las variables, en la medida que la empresa materia de la presente tesis, decida implementar planes de acción a partir de los resultados, conclusiones, así como las recomendaciones, brindadas por el autor del presente documento de investigación.

Por último, desde el punto de vista científico, los resultados obtenidos fruto de la presente tesis generan un aporte relevante a las futuras investigaciones en relación a las variables en estudio, especialmente en el mismo tipo de organizaciones que participan del mismo sector que entrega servicios bancarios y financieros.

II. MARCO TEÓRICO

Para comenzar, se presentaron los antecedentes o trabajos de investigación previos, es decir investigaciones relacionadas con las variables en evaluación y realizadas por otros investigadores.

A nivel internacional, Rojas (2017), en su investigación analizó la relación, así como la influencia que existe entre el liderazgo y la motivación en los colaboradores de la Cooperativa Coomultrup Ltda. en España. La investigación tuvo un diseño descriptivo - correlacional con un enfoque cuantitativo y se ejecutó en tres fases: En la primera se desarrolló el diagnóstico de la situación, en donde se aplicaron sendas herramientas para determinar el estilo de liderazgo, el cual fue definido como transaccional; y el nivel motivacional de sus colaboradores, que se encontró en un nivel regular. Durante la segunda fase se procesó la información de cada variable y se determinó la relación e influencia existente entre las mismas, en donde se determinó que no existe una relación significativa entre las variables en estudio. En la última fase y bajo el sustento de los resultados obtenidos, se generaron las estrategias, enfocadas especialmente a generar un liderazgo transformacional, las cuales se esperaba que viabilicen a la gerencia de la organización en estudio, el logro del fortalecimiento de su liderazgo y además la motivación laboral en sus colaboradores (Rojas, 2017; Afsar & Umrami, 2019).

Así mismo, Gómez (2018), tuvo como objetivo realizar un estudio de los equipos de elevado desempeño en Bancolombia, con la finalidad de definir las competencias de liderazgo que tenían los directivos y jefes de equipo para fortalecer el programa "Instituto de liderazgo". La investigación realizada tuvo un enfoque cuantitativo y diseño descriptivo. Con los datos recopilados se generó una propuesta de trabajo a nivel metodológico que se incorporaría a las actividades ya ejecutadas y que se encontraban enmarcadas dentro del programa antes mencionado. A modo de conclusión, la investigación buscó entregar nuevas herramientas de gestión de equipos, así como desarrollar nuevas capacidades y habilidades de liderazgo en sus directivos con el objetivo de generar equipos que realmente sean de alto desempeño, con colaboradores satisfechos y altamente motivados (Gómez, 2018).

De otro lado, Torres et al (2019), en su trabajo de investigación buscó determinar el estilo de liderazgo utilizado por el directivo en el mismo nivel en cinco cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el Ecuador y que a su vez contaban con activos mayores a 80 millones de dólares. Utilizó el cuestionario de estilos de liderazgo desarrollado por Sánchez Manchola (2008). Asimismo, utilizó una muestra representativa de 1,004 colaboradores. El procesamiento de la información mostró que el estilo de liderazgo percibido en las cooperativas en estudio se caracterizaba por ser sinérgico (Torres et al, 2019).

En este sentido Avendaño et al (2021), realizó una investigación que tuvo como objetivo ver si existía una influencia entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral de los colaboradores de una organización financiera. Se desarrolló una entrevista semiestructurada, así como la ejecución del Cuestionario CELID-A. Se concluyó que el liderazgo existente era el Transformacional, el cual estaba vinculado con los procesos de cambio y mejora continua, así como la innovación (Avendaño et al. 2021).

A nivel nacional, Arteaga & Cortez (2018), realizaron una investigación que tuvo como objetivo determinar la relación que existía entre el plan de incentivos y la motivación existente entre los asesores de negocios de “Mi Banco” Agencia Virú. La investigación tuvo un diseño correlacional. Los resultados mostraron que el 87.5% de los colaboradores sentían que los incentivos recibidos eran buenos con una tendencia a percibirlo como regular; en referencia a la motivación laboral se observó que el 80.3% de los mismos la percibía también, como buena y con una tendencia a ser regular. Así mismo, se encontró que existía una relación significativa y positiva en las variables en estudio, lo cual significaba que, si se generaban mejores planes de incentivos en el trabajo, esto iba a provocar que el nivel de motivación en el trabajo se eleve (Arteaga & Cortez, 2018).

De otro lado, Miranda (2018) realizó una investigación que tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral en las áreas de banca personal y empresarial de una entidad financiera ubicada en la ciudad de Lima. El estudio fue cuantitativo, descriptivo, correlacional, no experimental, y transversal. Se pudo concluir que el liderazgo transformacional

existente tenía una correlación directa, moderada y significativa con la motivación (Miranda, 2018).

De otro lado, Huamanchumo (2019), desarrolló una investigación que tuvo como objetivo determinar si existía una relación entre el estilo de liderazgo y la motivación en el trabajo en el Banco de la Nación, ubicado en la ciudad de Trujillo. Fue una investigación de tipo aplicada; correlacional; cuantitativa y de tipo transversal. A 90 colaboradores de la entidad financiera se les aplicó el cuestionario que fue adaptado de Bass y Avolio (citado por Griffin et al, 2017), para la variable estilo de liderazgo; de otro lado, el cuestionario que también fue adaptado de Deci & Ryan (citado por Griffin et al, 2017), para la variable motivación. Los resultados mostraron que existía una relación directa y significativa entre las variables en estudio (Huamanchumo, 2019).

A nivel local, Ríos (2020), realizó una investigación que tuvo como objetivo determinar la relación existente entre las habilidades gerenciales y la motivación en el trabajo de los asesores de negocios en Mi banco, agencia La Victoria ubicada en Chiclayo. Esta investigación fue descriptiva - correlacional. Los resultados obtenidos mostraron que la mayoría de los asesores de negocios (60%) mencionaron que las habilidades gerenciales de los directivos de la organización eran buenas y el mismo porcentaje dijo que su nivel motivacional también era bueno. Así mismo, se concluyó que la relación de las variables en estudio era significativa y positiva (Nardo et al, 2019; Ríos, 2020).

Sánchez Manchola (2008), citado por Torres et al (2019), presentó un modelo que buscó caracterizar y desarrollar un análisis en relación al estilo de liderazgo entre los directivos de una organización. El autor utilizó una combinación de dos instrumentos, uno a nivel cuantitativo y el otro a nivel cualitativo. El modelo se caracterizó por estar conformado por el estudio de dos dimensiones enfocadas en la persona que dirige; la primera dimensión con una orientación en las tareas y la segunda, en las personas. En base a estas dimensiones se generaron cuatro estilos de liderazgo: Indiferente, Técnico, Sociable y, por último, Sinérgico. La validación del modelo propuesto fue con dos directivos del Área de Recursos Humanos que laboraban en dos empresas de distinto sector en el que se desenvolvían (Sánchez Manchola, 2008, citado por Torres et al, 2019).

El modelo propuesto por Sánchez Manchola (2008) y aplicado a Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador por Torres et al (2019), para determinar el estilo de liderazgo, se circunscribe a un diseño bidimensional con componentes independientes, pero se puede decir que llegaron a tener un comportamiento complementario. La primera dimensión es la que se orienta hacia las tareas. Los indicadores que la conformaron fueron: Normas, Objetivos y Estándares, que es el nivel en el que el líder se enfoca y preocupa en la descripción detallada de las tareas asignadas al personal a su cargo, así como las actividades, responsabilidades y objetivos a ejecutarse, todo sustentado en una normatividad con los estándares necesarios para lograr los objetivos a nivel de excelencia (Su et al, 2020); Control, entendido como el nivel de supervisión que el directivo utiliza para verificar el cumplimiento de tareas y actividades, enfocadas al logro de los objetivos de la organización y manteniendo adecuados niveles motivacionales, sustentado en un alto nivel de satisfacción a su trabajo y hacia la organización (Nugroho, et al, 2020); Desempeño, que es el nivel de preocupación del directivo o líder por el nivel de logro del colaborador a su cargo, en relación al objetivo propuesto en su puesto de trabajo y obtenido en forma creativa e innovadora (Shafi et al, 2020); Órdenes, que es la manera en la que el directivo o líder da las indicaciones necesarias para que los colaboradores logren sus objetivos dentro de la organización, en forma eficaz y eficiente, manteniendo altos niveles motivacionales y un enfoque sostenido hacia los objetivos de la organización sustentado en el logro de sus propios objetivos personales (Rami et al, 2020); Responsabilidad, que es la asignación de responsabilidades de parte del líder o directivo a cada una de las personas que trabajan con él y se encuentran bajo su mando, tomando en cuenta los aspectos éticos, transaccionales y transformacionales en el cumplimiento de las indicaciones y el logro de los objetivos, tanto a nivel personal como organizacional (Badura et al, 2020) y Poder, que es el tipo de influencia que puede ejercer el directivo hacia el personal a su cargo, que va desde el coercitivo hasta el participativo e inclusive democrático, y que a su vez busca despertar en la persona altos niveles motivacionales, que serán trasladados al desarrollo de ventajas competitivas, sustentados en el desarrollo de altos niveles de creatividad e innovación (Pranitasari, 2020).

La segunda dimensión fue la que se orienta hacia las personas. Los indicadores que la conformaron fueron: Comunicación, que es el nivel de incentivo de parte del líder o directivo, hacia la generación de una comunicación fluida, tanto vertical (ascendente y/o descendente) como horizontal y que genera altos niveles de motivación y satisfacción en el trabajo (Widagdo & Roz, 2020); Toma de decisiones, que se puede definir como el nivel de estructuramiento del proceso de generación de una decisión coherente, congruente y adecuada, donde se integre la participación de los colaboradores, para obtener la mejor solución posible, frente a un problema (Meutia et al. 2020); Trabajo en equipo, que es el nivel de incentivo de parte del líder para la formación de equipos de trabajo eficaces y eficientes, sustentados en el desarrollo de habilidades sociales como son las de cooperar y compartir, que es tan necesaria para fortalecer los equipos de trabajo en cualquier organización, incrementando a su vez la fluidez de la comunicación horizontal y vertical, así como el compromiso con el equipo (Novitasari et al, 2021); Ambiente laboral, que es el nivel de preocupación de parte del directivo por generar en la organización las mejores condiciones de trabajo, ya sea tangibles como intangibles, que generen altos niveles motivacionales y eleven la productividad de la empresa, así como su sostenibilidad en el tiempo, sustentado en sus niveles de creatividad e innovación (Lindawati & Parwoto, 2021); Relaciones directivo – colaborador, que es el nivel de significación de las relaciones interpersonales entre directivo y colaborador para la creación de un clima laboral adecuado para el logro de sus objetivos, tanto personales, como los organizacionales asignados a su trabajo (Wuryani et al.2021) y la Motivación, que es la manera como el líder genera los motivos suficientes en su personal para llevarlos a la acción y obtener resultados a nivel de excelencia que necesita siempre una empresa para el logro de su sostenibilidad (Nusran, 2021).

El modelo presentado para determinar el estilo de liderazgo se encontró estructurado sobre la base de dos ejes. El eje X es el que está orientado a las tareas y el eje Y orientado a las personas. Dicho modelo se estructuró centrado en los cuatro puntos extremos de un plano, es decir en cuatro cuadrantes que dieron origen a 4 estilos de liderazgo, los cuales fueron (Sánchez Manchola, 2008, citado por Torres et al. 2019): Estilo Indiferente: del cual se puede decir que sobresale la indiferencia ya sea enfocado en las tareas como en los aspectos personales,

especialmente con los colaboradores a su cargo y el nivel de interés, así como de predisposición que los mismos puedan lograr en referencia a sus labores asignadas (Nardo, et al, 2019); Estilo Tecnista, en el que sobresale un enfoque técnico orientado a las tareas de un área específica, mientras que las relaciones interpersonales con su gente, así como las ganas que estos le puedan entregar a las labores asignadas son totalmente descuidados e inclusive a llegar a un alto nivel de displicencia (Priarso et al 2019); Estilo Sociable; en el cual, el rol primordial del líder se enfoca a promover excelentes relaciones interpersonales y el adecuado clima organizacional dentro de cada área de trabajo, con un elevado enfoque a las personas, siendo relevante el desempeño y/o el logro de los objetivos a nivel de excelencia (Diskiene et al, 2019) y el Estilo Sinérgico, cuyo rol principal del directivo se ubica como un enlace entre las personas que conforman los grupos de trabajo de tal manera que se viabilicen las relaciones interpersonales e intergrupales, orientado a la mejora del desempeño y el logro de los objetivos trazados (Afsar & Umrani, 2019).

En cuanto al modelo motivacional a utilizar, tenemos a la Teoría Bifactorial de Herzberg (1968), Citado por Griffin et al (2017), el cual presentó el hecho de que existen dos componentes o llamados por el autor factores, los que se encuentran relacionados con la variable motivación. Para comenzar, se mostró los factores higiénicos, los que se encuentran relacionados con la insatisfacción, así como la supresión de la misma sin lograr satisfacción plena y, en segundo lugar, mencionó a los factores motivadores, los que se encuentran relacionados con la satisfacción plena. La teoría propuesta por Herzberg (1968), se encontró sustentada en un equilibrio entre los dos componentes, Higiénico y Motivacional, así como con su íntima relación con los niveles de insatisfacción y satisfacción. En este sentido, Herzberg (1968), citado por Griffin et al (2017), se enfocó en encontrar una respuesta al siguiente cuestionamiento: “¿Qué desean las personas de su puesto laboral?” (Herzberg, 1968, citado por Griffin et al, 2017). Con la finalidad de responder a la pregunta antes mencionada, el autor antes señalado, desarrolló una serie de investigaciones relacionadas a la actitud en su puesto laboral, en las que se les pedía a los colaboradores que comenten o cuenten situaciones extremas en donde se sintieron satisfechos con su trabajo y momentos donde generaron altos niveles de insatisfacción con sus labores. Con los resultados recopilados Herzberg

(1968), citado por Griffin et al (2017), observó que en ambos casos las respuestas obtenidas eran totalmente distintas y diferentes.

Para comenzar, en relación a los factores o componentes higiénicos, se puede decir que estos aparecen en un ambiente laboral donde los colaboradores desarrollan su labor cotidiana, de tal manera que se les considera como factores exógenos a su trabajo en la institución. Este componente se encuentra vinculado a procesos de insatisfacción laboral. Así mismo, se puede decir que los más gravitantes son las condiciones en el trabajo, sueldos, salarios, incentivos económicos, clima y cultura organizacional, así como la normatividad y estándares en cuanto a higiene y seguridad laboral (Griffin et al, 2017).

En cuanto a los factores o componentes motivadores, estos se enfocan en el contenido específicamente de la labor encomendada, es por esta razón se conceptúan como endógenos a su trabajo. Es de gran relevancia decir que estos factores son el origen inicial y fundamental para el logro o definición de la satisfacción en el puesto de trabajo Herzberg (1968). Asimismo, mencionó que a este factor se encuentra vinculados: El reconocimiento del trabajador por realizar a nivel de excelencia sus labores, las responsabilidades vinculadas al puesto de trabajo encomendado, el desarrollo personal, así como profesional; el logro alcanzado fruto de un trabajo bien hecho y el desarrollo de las tareas y actividades en sí (Griffin et al, 2017); Pillai et al, 2020).

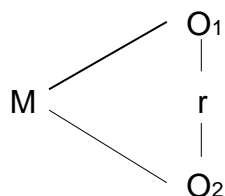
III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación utilizado fue básico debido a que se buscó identificar, diagnosticar e inclusive describir una determinada realidad problemática en forma específica (León & González, 2020).

El diseño de la investigación fue no experimental, pues las variables no sufrieron manipulación ni control por parte de la investigadora, que simplemente se limitó a la observación de los hechos, según su ocurrencia dentro de su entorno natural. Así mismo, fue de corte transversal, pues se recopiló la información en un solo acto; y correlacional, pues se describieron las relaciones, en este caso, de dos variables en un momento específico (León & González, 2020).

Diseño:



Dónde:

M: Muestra de estudio

O1: Liderazgo

O2: Motivación

R: Correlación entre las variables en estudio

3.2. Variables y operacionalización

Variable propositiva: Balanced scorecard

Para el presente caso, no existió variable independiente y dependiente, simplemente se tuvo la variable 1 liderazgo y la variable 2 motivación en el trabajo.

El liderazgo, según Torres et al (2019), es la influencia que ejerce una persona, o sea el líder; sobre sus subordinados enfocados en el logro de unos

objetivos definidos y que a su vez se encuentran alineados a las políticas, valores, creencias y presupuestos.

Motivación, según Herzberg, citado por Amorós (2015), es una agrupación de aspectos internos (factores motivacionales) y/o del tipo externos (factores higiénicos) que conceptualizan los actos de una persona.

En referencia al liderazgo, se utilizó un cuestionario bajo la forma de encuesta sustentado en el modelo de Sánchez Manchola (2008), el cual permitió determinar el estilo de liderazgo en sus dos dimensiones: orientación a las tareas y orientación a las personas. Dicho cuestionario fue aplicado en Ecuador por Torres et al (2019). Los indicadores para la dimensión de liderazgo orientado a las tareas fueron: normas, objetivos y estándares, control, desempeño, órdenes, responsabilidades y poder; los indicadores para la dimensión orientada a las personas fueron: la comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, ambiente de trabajo, relaciones directivo – colaborador y motivación.

En referencia al nivel de motivación, se utilizó un cuestionario en forma de encuesta sustentado en la Teoría Bifactorial de Herzberg citado por Amorós (2015), la misma que contempló 02 dimensiones: factores higiénicos y factores motivadores. Para la dimensión de factores motivadores los indicadores a considerar fueron: reconocimiento; desarrollo, realización y logro; responsabilidad; el trabajo en sí mismo y línea de carrera. Para la dimensión de factores higiénicos, los indicadores fueron: remuneración; políticas generales de la organización; condiciones laborales; relaciones humanas y supervisión.

3.3. Población, muestra y muestreo

La población estuvo conformada por 93 colaboradores de la entidad financiera materia de investigación.

De otro lado, los criterios de inclusión, que se tomaron en cuenta para la presente investigación fueron los colaboradores que se encontraban laborando a tiempo completo en la organización y que desearon participar en el proceso de recopilación de información. Así mismo, como criterios de exclusión, se refirió a que no se tomaron en cuenta a los colaboradores que no se encontraban laborando a

tiempo completo en la empresa analizada y los que se encontraban a tiempo completo y que, a su vez, no deseaban participar en la investigación.

La muestra estuvo constituida por la misma población; es decir, por los 93 colaboradores de la institución financiera donde se desarrolló el estudio. El muestreo se pudo definir como no probabilístico y de característica censal.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica utilizada fue un cuestionario en forma de encuesta, que se puede definir como un proceso estandarizado a través del cual se recopiló la información necesaria, la cual fue observada mediante una serie de indicadores, que luego fueron analizados, y facilitaron un muestreo extenso (Deroncele, 2020).

Para recopilación de la información requerida para la elaboración del estudio, se utilizaron 02 instrumentos de medición, para las variables liderazgo y motivación en el trabajo.

En referencia a la variable Liderazgo, se utilizó un cuestionario en forma de encuesta cuyo objetivo fue medir el liderazgo en la organización con una duración de 15 a 20 minutos aprox. y de esta manera se pudo determinar la percepción del empleado respecto al estilo de liderazgo existente en la organización. La encuesta constó de 16 ítems, con 05 alternativas a responder y con una escala de Likert: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y, siempre (5). Asimismo, estuvo conformada por 02 dimensiones: la primera dimensión orientada a las tareas y la segunda dimensión orientada a las personas. Se sometió a juicio de 04 expertos. Este cuestionario alcanzó una confiabilidad de 0.91 alfa de Cronbach.

En referencia a la variable Motivación, también se utilizó un cuestionario en forma de encuesta que tuvo como objetivo: Medir el nivel motivacional de los colaboradores. La aplicación de este cuestionario duró entre 15 a 20 minutos por persona y sirvió para determinar la percepción de los colaboradores en referencia a su nivel motivacional. La encuesta contó con 24 ítems, con 05 alternativas de respuestas de opción múltiple y de escala de Likert: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y, siempre (5). Asimismo, estuvo conformada por 02 dimensiones: Factores motivadores y factores higiénicos. Fue sometido a juicio por

04 expertos para su validación. En cuanto a la confiabilidad del instrumento, el resultado arrojado fue de 0.94 alfa de Cronbach.

3.5. Procedimientos

Inicialmente se generaron y desarrollaron una serie de entrevistas a nivel exploratorio a los colaboradores de la institución financiera, con el fin de levantar información sobre la actual realidad problemática que vivían en ella.

La recopilación de datos se realizó mediante sendos cuestionarios bajo la forma de encuesta para la medición de ambas variables, liderazgo y motivación entre los colaboradores de la empresa financiera en evaluación, los mismos que se llevaron a cabo en forma virtual, utilizando específicamente la herramienta de "Google Forms", manteniendo y cuidando el anonimato respectivo en la recopilación de la información necesaria, de manera que se logró minimizar los sesgos que pudieron haber aparecido y a su vez haber distorsionado los resultados así como las conclusiones de esta tesis.

3.6. Método de análisis de datos

Debido a que la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, la data recopilada fue trabajada utilizando una base de datos en Excel 2019, para cada variable; generando las tablas y figuras necesarias para explicar los resultados encontrados. También se utilizó el software estadístico SPSS 24 para determinar las relaciones. Con este programa se pudo medir el nivel de confiabilidad de la encuesta a través del Alfa de Cronbach y el nivel de significancia de las relaciones utilizando el Coeficiente de Correlación de Pearson.

3.7. Aspectos éticos

En la elaboración del informe final de la presente tesis, se incluyó la data recabada, su explicación, así como su sustento, utilizando una serie de modelos y teorías vinculadas a las variables en estudio, y cuyos investigadores fueron citados adecuadamente de tal forma que se respetaron todos sus derechos de autor.

Siguiendo la misma línea de pensamiento, se solicitaron las autorizaciones requeridas para el desarrollo de la tesis, de tal manera, que se pudiera aplicar los cuestionarios en forma de encuesta de modo virtual y utilizando Google Forms a

los colaboradores de la organización materia de la presente tesis. Así mismo, los colaboradores llenaron un formato de consentimiento informado, de tal manera que se demostró su participación libre y en forma voluntaria, en el presente estudio; asegurando también la confidencialidad de la información, todo conforme al protocolo ético presentado por la Escuela de Posgrado.

Así mismo, se tuvo en cuenta los principios bioéticos como: La autonomía, pues en todo momento y a lo largo de todo el proceso, los colaboradores fueron tratados como seres autónomos y libres. De otro lado, se respetó el principio de beneficencia, pues la información recolectada se utilizó siempre a favor de la institución en evaluación, orientada a la mejora de sus procesos asegurando el bienestar de los colaboradores. Así mismo, se trabajó con mucho cuidado el principio de justicia, pues se buscó, valoró y se priorizó que el comportamiento generado sea constantemente equitativo, con un total rechazo a la discriminación en todas sus formas (Piragauta, 2020).

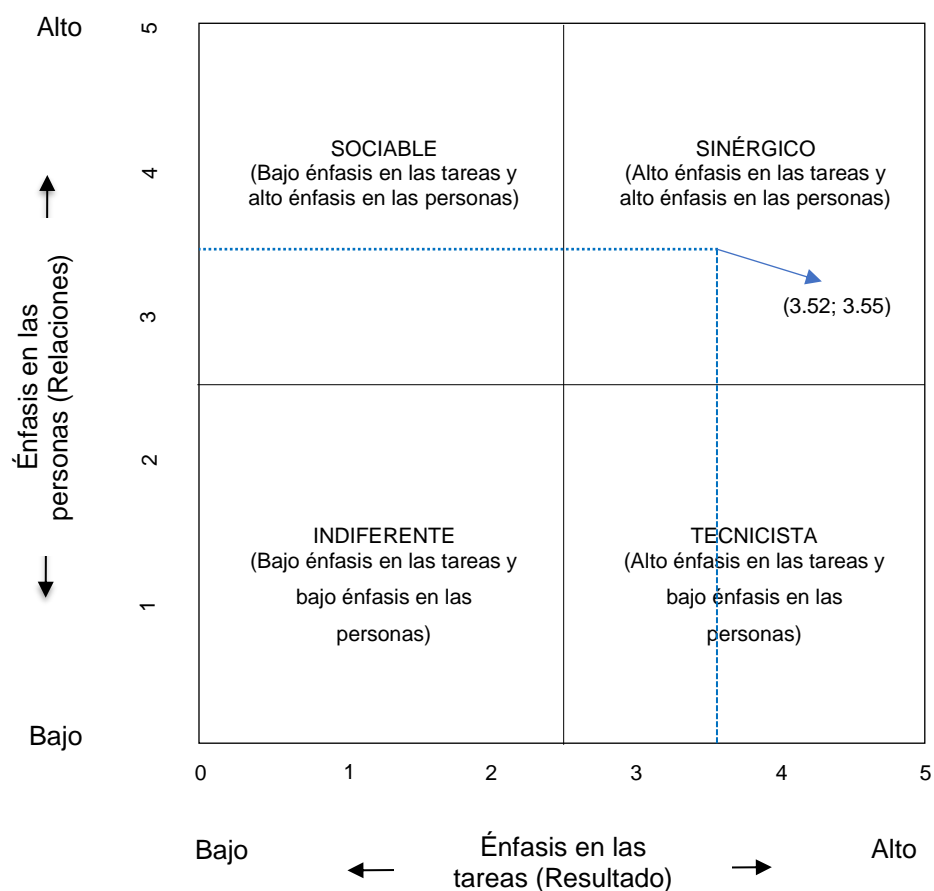
IV. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de acuerdo a los objetivos planteados en la presente investigación:

Conforme a la valoración entregada por los colaboradores de la empresa en evaluación, el estilo de liderazgo identificado en la organización en estudio, de acuerdo al modelo utilizado, fue el Sinérgico, con un puntaje de 3.52 para la dimensión denominada, orientación a las tareas; y 3.55 para la dimensión llamada orientación a las personas (Figura 1). La gerencia existente en la entidad materia de la presente tesis, ha desarrollado un estilo de liderazgo que tiene un elevado énfasis en el desarrollo de las tareas, y un elevado énfasis en las relaciones con las personas.

Figura 1

Estilo de liderazgo



En cuanto a la dimensión orientación a las tareas, es importante mencionar que todos los indicadores se encontraron en un nivel alto; así mismo, es relevante también comentar que especialmente los indicadores con mayor puntaje fueron los relacionados con las normas, objetivos y estándares, así como también el de responsabilidad, ambos con el mismo puntaje (3.63). Así mismo, el indicador con menor puntaje fue el relacionado con el control (3.14).

De otro lado, en referencia a la dimensión orientación a las personas, es relevante comentar que todos los indicadores analizados se encontraron también en un nivel elevado. Así mismo, los indicadores con mayor puntaje fueron la relación directivo - colaborador (3.86) y el de la motivación (3.82). En este sentido, se pudo mostrar que los indicadores con el más bajo puntaje fueron el trabajo en equipo (3.33) y el relacionado con el ambiente de trabajo (3.40).

Tabla 1

Nivel motivacional

Nivel motivacional	Puntaje
Factores motivacionales	41.10
Factores higiénicos	43.44
Promedio	42.27

En referencia a la variable motivación en el trabajo, y en base a los rangos descritos y validados por el autor del instrumento, los cuales son: Alto: (41 a 60 puntos); Intermedio (21 a 40 puntos) y Bajo (12 a 20 puntos); se puede decir que el nivel motivacional de los colaboradores de la entidad bancaria y financiera en estudio, se encontraron en un nivel alto (42.27). Así mismo, las dimensiones relacionadas con los factores higiénicos y los motivadores, también se encontraron en un nivel elevado (43.44 y 41.10, respectivamente).

En cuanto a los factores motivadores, también es importante mencionar al igual que las dimensiones de la variable liderazgo, que todos los indicadores se

ubicaron en un nivel alto. Del mismo modo y con similar relevancia es de necesidad mencionar que los indicadores que contaron con un mayor puntaje fueron los relacionados a la responsabilidad (3.88) y al indicador desarrollo, realización y logro (3.49). Siguiendo la misma línea de pensamiento, los indicadores con menor puntaje fueron los relacionados con el reconocimiento (3.35) y línea de carrera (3.26).

En referencia a los factores denominados higiénicos, es importante mostrar que de la misma manera que las dimensiones de la variable liderazgo, todos sus indicadores se encontraron ubicados en un nivel elevado. Así mismo, los indicadores que contaron con un mayor puntaje fueron los vinculados a las condiciones laborales existentes dentro de la organización (3.99) y el otro indicador con mayor puntaje, estuvo relacionado con las relaciones humanas existentes (3.73). Así mismo, es relevante comentar que los indicadores que contaron con el más bajo puntaje son los relacionados con el tipo de supervisión que se desarrolla en la empresa en estudio (3.51) y el otro se encontró vinculado al nivel de remuneración percibida por los colaboradores en la organización (3.33).

Tabla 2

Correlación entre orientación a las tareas y motivación

		Tareas	Motivación
Tareas	Correlación de Pearson	1	,066
	Sig. (bilateral)		,001
	N	93	93
Motivación	Correlación de Pearson	,066	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	93	93

Se puede agregar que, en relación al hecho de determinar la correlación que se muestra entre la dimensión orientada a las tareas del liderazgo y la motivación en el trabajo de parte de los colaboradores de la entidad analizada, se pudo ver

que el Coeficiente de Correlación de Pearson se ubicó entre 1 y 0 (0,066), lo que viabiliza concluir la existencia de una relación directa y también con baja significancia.

Los resultados obtenidos en este apartado nos muestran que, al desarrollarse un mejor estilo de liderazgo en los directivos de la empresa en estudio, generará una mejora de la motivación en el trabajo de los colaboradores de la organización evaluada, aunque no todo lo significativo que se requiere, y lo mismo ocurrirá con el efecto opuesto.

Tabla 3

Correlación entre orientación a las personas y motivación

		Personas	Motivación
Personas	Correlación de Pearson	1	,103
	Sig. (bilateral)		,003
	N	93	93
Motivación	Correlación de Pearson	,103	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	93	93

En cuanto los resultados de la determinación de la correlación que se muestra entre la dimensión orientación a las personas del liderazgo y la motivación en el trabajo de parte de los colaboradores de la organización analizada; se observó que el Coeficiente de Correlación de Pearson se ubicó también entre 1 y 0 (0,103), lo que genera la posibilidad de concluir que existe una relación directa y al igual que la otra dimensión, esta tiene una baja significancia.

Los resultados recabados en este aspecto nos presentan que, al construirse un mejor tipo de liderazgo en los gerentes y funcionarios de la empresa, se producirá una elevación, aunque no significativa, del nivel motivacional en la

entidad financiera evaluada, así mismo, se puede decir que lo mismo ocurrirá con el efecto opuesto.

Tabla 4

Correlación entre liderazgo y motivación

		Liderazgo	Motivación
Liderazgo	Correlación de Pearson	1	,091
	Sig. (bilateral)		,004
	N	93	93
Motivación	Correlación de Pearson	,091	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	93	93

Por último, en cuanto al objetivo general de esta investigación, que buscó determinar la correlación entre el liderazgo y la motivación laboral en la empresa analizada, se puede ver que el Coeficiente de Correlación de Pearson se ubicó entre 1 y 0 (0,091), por lo que se puede decir que existe una correlación directa y de baja significancia. Lo mostrado nos dice que cuando el liderazgo mejore en la organización, la motivación laboral se elevará, aunque no todo lo significativo que se pueda esperar, y de igual manera si se deteriora el liderazgo en la entidad bancaria, el nivel de motivación laboral disminuirá, aunque no de forma significativa

V. DISCUSIÓN

En este apartado se procede a analizar y discutir los resultados recabados que son fruto de la aplicación de los instrumentos de recopilación de los datos en la entidad materia de la presente investigación.

En cuanto al objetivo relacionado con la identificación del estilo de liderazgo existente en la organización materia del presente estudio, de acuerdo al modelo utilizado, es del estilo Sinérgico, con un puntaje de 3.52 para la dimensión denominada, orientación a las tareas; y 3.55 para la dimensión llamada orientación a las personas. Sánchez Manchola (2008), citado por Torres et al (2019), menciona que el estilo de liderazgo sinérgico se caracteriza por tener un elevado nivel participativo y se encuentra orientado a desarrollar procesos de trabajo en equipo. En la organización bancaria en estudio, se observó que el indicador trabajo en equipo tiene un nivel medio alto (3.33), lo que a su vez se ve reforzado por el nivel alto del indicador del liderazgo relación directivo – colaborador (3.86), los cuales forman parte de la dimensión orientación a las personas. Los directivos de la organización corroboraron los resultados comentando que ellos promueven la formación de equipos de trabajo y que la relación jefe - colaborador se promueve a todos los niveles.

En cuanto a los resultados presentados en relación a la variable liderazgo, estos pueden ser corroborados en base a los mencionados por Gómez (2018), que considera que la dimensión trabajo en equipo se encuentra en un nivel medio y que se necesita desarrollar nuevas capacidades así como habilidades de liderazgo en sus funcionarios con la finalidad de formar equipos que realmente sean de alto desempeño, con personal satisfecho y motivados (Gómez, 2018), situación que es similar a la organización materia de la presente investigación, que participa en el sector financiero de su país, Colombia.

Así mismo, Sánchez Manchola (2008), citado por Torres et al (2019), menciona que los directivos con este estilo de liderazgo, enfocan su preocupación por definir claramente los objetivos, así como las tareas y actividades a desarrollar con los estándares que necesitan cumplirse. En este sentido, es necesario agregar que las tareas, así como actividades dentro del área que lidera, son establecidas

generalmente por cada uno de sus colaboradores, bajo determinados lineamientos establecidos previamente por los gerentes, bajo una concepción estratégica (Rojas, 2017; Sánchez, 2017). Los directivos entrevistados comentaron que ellos se preocupan por tener claro los objetivos, funciones, tareas y actividades, que se necesitan en cada puesto, pero en todo momento les entregan la libertad necesaria para que ellos mismos definan la forma de hacer las cosas, de tal manera que su toma de decisiones sea todo lo creativa que necesitan para el logro del objetivo, así mismo, agregaron en forma enfática, que ellos solo establecen lineamientos generales, lo cual concuerda con el estilo de liderazgo encontrado.

Por último, Sánchez Manchola (2008), citado por Torres et al (2019), menciona que la toma de decisiones es trabajada utilizando el consenso, bajo el sustento de las opiniones e inclusive ideas innovadoras de los colaboradores y, fundamentalmente, de las personas dentro de la organización que se verán evidentemente afectadas por las mencionadas decisiones. En este sentido, mencionaron no solo directivos sino también varios colaboradores de la organización durante el proceso de recopilación de información, que son escuchados también en el proceso de toma de decisiones, les consultan y participan en la construcción de la idea, lo que los hace sentir importantes y que le entregan valor al producto final que la empresa otorga a sus clientes y usuarios de sus servicios, agregaron en forma enfática los colaboradores de la empresa.

Así mismo, y a partir de lo discutido en los párrafos anteriores, es que se ha podido sustentar el hecho de que, de acuerdo al modelo utilizado, el estilo de liderazgo es Sinérgico, como se ha mencionado anteriormente, con un puntaje de 3.52 para la dimensión denominada, orientación a las tareas; y 3.55 para la dimensión llamada orientación a las personas.

Este resultado es el mismo al encontrado por Torres et al (2019), que realizó su investigación en cinco cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, en donde fruto del procesamiento de la información mostró que el estilo de liderazgo percibido en las cooperativas en estudio se caracterizó por ser sinérgico. Así mismo, es necesario agregar que Torres et al (2019), para determinar el estilo de liderazgo en la entidad financiera que estudió, utilizó el mismo modelo de Sánchez Manchola (2018) que fue trabajado en la presente tesis.

En referencia al objetivo que busca identificar el nivel motivacional de los colaboradores que laboran en la institución en estudio, se encontró que este es alto (42.27), de acuerdo a los rangos descritos y validados por el autor del instrumento, los cuales son: Alto: (41 a 60 puntos); Intermedio (21 a 40 puntos) y Bajo (12 a 20 puntos). Estos resultados fueron bastante positivos para la organización en estudio, pues una institución que logre altos niveles motivacionales en sus colaboradores, mejorará el nivel de compromiso de ellos hacia la organización, lo que repercutirá positivamente en la productividad de la misma (Widagdo & Roz, 2020, Nurdiansyah & Saluy, 2021).

Uno de los aspectos que generan un alto nivel motivacional independiente del estilo de liderazgo generado por los directivos en actividad o de turno, es la entrega de responsabilidad por parte de los directivos de una organización a sus colaboradores, eso genera altos niveles de involucramiento y compromiso hacia los objetivos de la organización, y cuando forma parte de las políticas de la institución, lo cual va más allá de los deseos o decisiones del directivo de turno, aumenta más el nivel motivacional de un trabajador (Amorós & Calle, 2015; Arteaga & Cortez, 2018; Košičiarová et al, 2021).

En consonancia con lo expuesto en el párrafo anterior, como se puede observar, en los resultados encontrados en cuanto al indicador responsabilidad como parte de los factores motivacionales, según el modelo de Herzberg (1968), citado por Lindawati & Parwoto (2021), es el que se encontró con el mayor puntaje y esto debido a las políticas de la entidad financiera en evaluación, como parte de su rediseño organizacional, en donde se han enriquecido no sólo los perfiles de cada puesto, sino el nivel de responsabilidad en cada uno de ellos, según lo comentado por el gerente general de la institución bancaria y financiera en evaluación (Arshad et al, 2021; Ratnaningtyas et al, 2021).

En cuanto a los factores motivadores o motivacionales, aparte del análisis desarrollado anteriormente para el indicador responsabilidad, se considera necesario agregar que el indicador desarrollo, realización y logro se encontró en un nivel alto (3.48), pues el personal siente que su trabajo dentro de la organización lo mejora como persona y a nivel profesional, sintiéndose realizados por los logros alcanzados, lo cual fue corroborado por los mismos colaboradores a nivel

exploratorio. Así mismo, otro indicador importante es el reconocimiento que reciben por los logros alcanzados, el cual fue considerado como motivador por los colaboradores de la organización en un nivel alto (3,35), es más, mencionaron al momento de la ejecución de la encuesta, que la organización genera procesos de reconocimiento no sólo a nivel individual sino por sus logros como equipo de trabajo, agregando enfáticamente que eso los ha unido como empresa.

En este sentido, y a partir de lo presentado en el párrafo anterior, el hecho de que una organización se preocupe por el desarrollo y crecimiento de sus colaboradores a nivel personal y profesional, genera altos niveles motivacionales en ellos; y, si además los reconoce por sus logros no solo a nivel personal sino como equipo de trabajo, la motivación en los colaboradores es mucho mayor (Wuryani et al, 2021). Como se observa, esto es lo que está ocurriendo en la organización en estudio y es una de las razones por las cuales el nivel motivacional se encuentra en el nivel actual.

A partir de lo discutido en los párrafos anteriores, es que se ha podido sustentar el hecho de que el nivel motivacional entre los colaboradores de la entidad en estudio, es alto. En el Perú, Arteaga & Cortez (2018) en los resultados de su investigación en referencia a la motivación laboral se observó que el 80.3% de los mismos la percibían también, como medio alto, lo cual es similar a lo encontrado en la presente tesis, valor considerado como positivo para la organización en estudio.

Siguiendo la misma línea de pensamiento a los párrafos anteriores, en referencia a los factores higiénicos, los que desarrollaron un nivel motivacional elevado como parte de sus políticas ya establecidas independientes del liderazgo de turno, fueron las condiciones laborales; entendida como los aspectos tangibles (recursos materiales) e intangibles (ambiente psicológico) que entrega una organización a sus colaboradores para el adecuado desarrollo de sus labores dentro de la organización (Nardo et al, 2019; Novitasari et al, 2021)

A lo anteriormente expuesto se puede agregar que, simplemente por el hecho de que a un colaborador se le entreguen los recursos materiales necesarios, así como un ambiente psicológico adecuado, bastan para influir en el desarrollo de

un nivel motivacional con una elevada tendencia a ser alto (Paais & Pattiruhu, 2020; Nusran, 2021). En la organización evaluada se observó justamente que el indicador condiciones laborales fue el que tuvo mayor puntaje (3.99) y esto debido a que la entidad bancaria y financiera analizada, tiene como política trabajar a nivel de excelencia en la entrega de las mejores condiciones laborales a sus colaboradores, de tal manera que se logre mejorar su nivel motivacional, para alcanzar también altos niveles de compromiso que les lleven a estar enfocados en la generación de ventajas competitivas, que son las que generan una alta diferenciación sustentada en la entrega de un alto valor agregado a sus clientes, que nace de la innovación de sus colaboradores, que se caracteriza por ser difícil de copiar y que a su vez, le entrega la sostenibilidad en el tiempo que toda empresa busca, en beneficio de sus accionistas, colaboradores y a la sociedad en general, pues le va a permitir generar más puestos de trabajo (Pico & Yagual, 2018; Pancasila et al, 2020; Tafvelin & Stenling, 2021).

En referencia a la dimensión factores higiénicos, a parte de los ya mencionados anteriormente como son el indicador condiciones laborales, es necesario comentar sobre el indicador políticas generales de la organización, el cual también se encontró en un nivel alto (3.63), y además genera una elevada influencia en el nivel motivacional de los colaboradores de la empresa, pues la organización ha seguido un proceso de rediseño organizacional y en el cual se han reestructurado muchas políticas, todas orientadas al desarrollo de las personas y a generar un ambiente propicio para generar ventajas competitivas sustentadas en un mejor nivel motivacional de los colaboradores de la empresa, agregó el gerente general de la organización en estudio. Toda política que apoye el crecimiento y desarrollo a nivel personal y profesional y/o que busque el involucramiento de las personas en las decisiones de la empresa, definitivamente genera un aporte importante en el logro de altos niveles motivacionales dentro de una organización (Su et al, 2020).

En cuanto a la relación que se presenta entre las dimensiones de orientación tanto a las tareas como a las personas con respecto a la variable liderazgo y la motivación en el trabajo de parte de los colaboradores de la entidad en estudio, se encontró que en ambos casos era directa y también con baja significancia, es decir

que cualquier variación en cualquiera de las dos dimensiones va a generar una variación en forma directa en la motivación, pero no de forma significativa en esta última.

A partir de lo mencionado en el párrafo anterior y de acuerdo a lo expresado al discutir la relación entre ambas variables, la motivación alta que tienen los colaboradores en la organización estudiada, se encuentra influenciada por otros aspectos o variables distintas al liderazgo efectivo de sus directivos de turno, y de acuerdo a lo expresado por varios de los colaboradores a nivel exploratorio al momento de la ejecución de la encuesta, es por el proceso de rediseño implementado, que generó una diversidad de políticas todas orientadas al desarrollo de las personas, para generar altos niveles motivacionales, así como compromiso organizacional elevado, todo orientado a mejorar la productividad, sustentado en el desarrollo de ventajas competitivas (Ibrahim & Daniel, 2019; Priarso et al, 2019).

En referencia al objetivo general de la presente tesis, como se ha comentado, se ha encontrado que la relación entre las variables en estudio, liderazgo y motivación en el trabajo, se caracteriza por ser directa y con un nivel de significancia baja, es decir que cualquier variación del liderazgo en la organización en estudio; va a generar también una variación en la variable motivación, aunque no en forma significativa y de manera relevante. A partir de esta realidad mostrada, un aspecto de importancia es el hecho de que los colaboradores de la organización en estudio, ya se encuentran lo suficientemente motivados por otras razones diferentes al estilo de liderazgo que se utiliza en el proceso de dirección de las personas que laboran dentro de la institución (Acosta, 2018; Afsar & Umrani, 2019; Chua & Ayoko, 2021).

A partir de lo discutido en los párrafos anteriores, es que se ha podido sustentar el hecho de que la relación existente entre el liderazgo y la motivación laboral entre los colaboradores de la entidad bancaria y financiera materia de la presente tesis y que se encuentra ubicada en la Región Norte del Perú, sea directa y con un nivel bajo de significancia.

Estos resultados son coherentes con lo encontrado por Rojas (2017), en una organización similar y que participa del mismo sector, que es el micro financiero, pues determinó que la relación existente entre el liderazgo y motivación laboral, era directa y positiva, pero con un nivel de significancia baja, es decir que no es significativa su relación. Este autor además propuso que se generarán una serie de estrategias, enfocadas en desarrollar un liderazgo transformacional, de tal manera que se fortalezca su liderazgo y se eleve además la motivación laboral, pues sí estaban relacionadas, aunque no en forma significativa. Huamanchumo (2019), obtuvo como resultado la existencia de una relación directa y además esta vez significativa entre las mismas variables estudiadas en la presente tesis, situación que genera una similitud en cuanto al tipo de relación.

VI. CONCLUSIONES

- 1.** El estilo de liderazgo en la entidad bancaria y financiera analizada, de acuerdo al modelo utilizado, es el Sinérgico, con un puntaje de 3.52 para la dimensión denominada, orientación a las tareas; y 3.55 para la dimensión llamada orientación a las personas.
- 2.** En cuanto al nivel motivacional de los colaboradores de la organización en evaluación, este se encuentra en un nivel alto, tanto en sus dos componentes, factores motivacionales e higiénicos, ambos también en un nivel alto.
- 3.** En referencia a la relación existente entre la dimensión orientación a las tareas del liderazgo y la motivación en el trabajo, así como la relación existente entre la dimensión orientación a las personas del liderazgo y la motivación laboral de parte de los colaboradores de la entidad analizada, ambas se caracterizan por ser directa y también con baja significancia (0.066 y 0.103 respectivamente).
- 4.** Por último, en referencia al objetivo general de esta investigación, la relación entre el liderazgo y la motivación laboral en la empresa analizada, es directa y de baja significancia (0.091).

VII. RECOMENDACIONES

- 1.** Se recomienda al directorio de la empresa socializar los resultados de la presente investigación entre la plana directiva de la misma organización, para que tomen conciencia sobre la percepción que tienen los colaboradores en referencia a su estilo de liderazgo y generen un proceso de mejora continua en cuanto a la variable antes mencionada.
- 2.** De igual forma, se recomienda que el directorio de la empresa socialice los resultados sobre la situación del nivel motivacional en la empresa, de tal manera que se generen planes de acción para mantener el nivel existente e inclusive para mejorarlo, especialmente en los puntos críticos para el éxito de la organización.
- 3.** Se recomienda que los resultados de las relaciones existentes entre las dos dimensiones de liderazgo y la motivación en el trabajo de los colaboradores, sean entregados al gerente general de la organización que facilitó el desarrollo de la presente tesis, para su posible incorporación en los planes estratégicos futuros de la entidad bancaria y financiera analizada.
- 4.** Por último, se recomienda motivar al Directorio de la entidad bancaria y financiera evaluada, para que siga profundizando en el estudio de la relación de las variables materia de la presente tesis, mediante el otorgamiento del apoyo necesario a futuras investigaciones vinculadas con las mismas, de tal forma que se generen una serie de propuestas de mejora en los estilos de liderazgo y el nivel motivacional dentro de la misma empresa e inclusive para el sector financiero al que pertenece.

REFERENCIAS

- Acosta, J. (2018). *Dirigir. Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. ESIC.
- Afsar, B., & Umrani, W. (2019). *Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate*. *European Journal of Innovation Management*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-12-2018-0257/full/html>
- Amorós E., y Calle E. (2015) *Propuesta de mejora del clima organizacional, basado en la teoría de Litwin y Stringer, para los colaboradores del BCP Chiclayo*. <https://core.ac.uk/download/pdf/147580003.pdf>
- Arteaga, D., & Cortez, W. (2018). *Plan de incentivos y motivación laboral en los asesores de negocios de “Mi Banco” Agencia Virú-2016*. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/13009>
- Arias-González, J. (2021). *Estilos de liderazgo y engagement laboral en analistas de crédito del sector financiero en Arequipa*. *Desafíos*, 12(1), 09-15. <http://revistas.udh.edu.pe/index.php/udh/article/view/256e>
- Arshad, M., Abid, G., & Torres, F. V. C. (2021). *Impact of prosocial motivation on organizational citizenship behavior: the mediating role of ethical leadership and leader–member exchange*. *Quality & Quantity*, 55, 133-150. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11135-020-00997-5>
- Avendaño Ramos, E. S., Moreno Vera, L. C., & Sánchez Vega, D. C. (2021). *Influencia de los estilos de liderazgo en la motivación organizacional de los colaboradores de la vicepresidencia de gestión de negocios de la Fiduciaria de Occidente*. <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/10654>
- Badura, K., Grijalva, E., Galvin, B., Owens, B., & Joseph, D. (2020). *Motivation to lead: A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership*. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31393147/>
- Benavides, A. & Chung, K (2017). *Propuesta de mejora del nivel motivacional para el Personal de las Áreas Banca Personas y Banca Empresas del banco interamericano de finanzas Oficina 620 Chiclayo-2015*. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/992/1/TL_BenavidesZamoraAngelZelene_ChungRamosKarinaMyLing.pdf.pdf
- Centeno Rizo, M., & Morales Rayo, M. (2017). *Influencia del liderazgo en la motivación de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión de Matagalpa*. <https://repositorio.unan.edu.ni/4786/>

- Chua, J., & Ayoko, O. B. (2021). *Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement*. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 523-543. <https://scholar.archive.org/work/gzhttp4w4vfg3vedxfpu7wrqqvy/access/wayback/https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/4B9F7D3039E8BBE46C684CB33087982F/S1833367218000743a.pdf/div-class-title-employees-self-determined-motivation-transformational-leadership-and-work-engagement-div.pdf>
- Deroncele, A. (2020). *Paradigmas de investigación científica. Abordaje desde la competencia epistémica del investigador*. <https://revistarrancada.cujae.edu.cu/index.php/arrancada/article/download/331/233/931>
- Diskiène, D., Pauliène, R., & Ramanauskaite, D. (2019). *Relationships between Leadership Competencies and Employees' Motivation, Initiative and Interest to Work*. http://mnje.com/sites/mnje.com/files/113-129_diskiene_et_al..pdf
- Fernández del Pomar, M. (2019). *Gestión de proyectos de sistemas de información. Conectando el agile mindset, la motivación y el liderazgo para la generación de equipos de alto desempeño*. Recuperado de: <http://200.11.53.159/handle/ulima/8757>
- Gómez, Y. (2018). *Elaboración de un plan de desarrollo por competencias en líderes para la creación de equipos de alto desempeño en Bancolombia*. <http://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/9746>
- Griffin, R., Phillips, J., & Gully, S. (2017). *Comportamiento organizacional*. Cengage Learning.
- Herzberg, F. (1968). *Una Vez Más: ¿Cómo Motiva Usted A Sus Colaboradores?* España, Harvard Business Review, pp. 13-22.
- Huamanchumo, O. (2019). *Relación entre estilo de liderazgo y motivación laboral: caso Banco De La Nación Del Perú – Agencia Trujillo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/38116>
- Huchiyama, M. (2020). *El liderazgo y su efecto en el clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/51709>
- Ibrahim, A. U., & Daniel, C. O. (2019). *Impact of leadership on organisational performance*. *International Journal of Business, Management and Social Research*, 6(2), 367-374. https://www.academia.edu/download/62084490/Impact_of_leadership_on_organisational_performance20200213-112320-1ylryu7.pdf

- Košičiarová, I., Kádeková, Z., & Štarchoň, P. (2021). *Leadership and Motivation as Important Aspects of the International Company's Corporate Culture*. *Sustainability*, 13(7), 3916. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/7/3916/pdf>
- León, R., & González, S. (2020). *El paradigma cuantitativo de la investigación científica*. Editorial Universitaria (Cuba).
- León, R. & González, S. (2020). *El proceso de investigación científica*. Editorial Universitaria (Cuba).
- Lindawati, M., & Parwoto, P. (2021). *The Impact of Transformational Leadership and Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable in Indonesian Banking Industry during Digital Transformation*. <https://jiemar.org/index.php/jiemar/article/download/162/125>
- Meutia, F., Sulaiman, F., Elihami, E., & Syarif, S. (2020). *Leadership Education and Economic Planning: Motivation the Entrepreneurship Learning*. <https://ummaspul.e-journal.id/maspuljr/article/view/714>
- Miranda Miranda, C. (2018). *Liderazgo transformacional y motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas, de una Entidad Financiera Peruana-Lima 2018*. <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/3216>
- Nardo, R., Evanita, S., & Syahrizal, S. (2019, April). *The effect of transformational leadership and non-physical work environment on innovative behavior with work motivation as a mediation for employees of tour and travel companies in West Sumatera*. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/piceeba2-18/125907981>
- Novitasari, D., Haque, M. G., Supriatna, H., Asbari, M., & Purwanto, A. (2021). *Understanding the Links between Charismatic Leadership, Intrinsic Motivation and Tacit Knowledge Sharing among MSME Employees*. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/29>
- Nugroho, Y. A., Asbari, M., Purwanto, A., & Basuki, S. (2020). *Transformational leadership and employees' performances: The mediating role of motivation and work environment*. <https://ummaspul.e-journal.id/edupsyscouns/article/view/507>
- Nurdiansyah, D., & Saluy, A. B. (2021). *The Influence of Leadership, Motivation and Work Stress on Turnover Intention of PT. BCA Finance Karawang Branch*. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 322-326. <https://www.ejbm.com/index.php/ejbm/article/download/1008/546>
- Nusran, N. (2021). *Can Leadership Style, Individual Ability and Motivation Improve Banking Internal Auditor Performance?*

<https://www.journal.accountingpointofview.id/index.php/povraa/article/download/121/94>

- Paais, M., & Pattiruhu, J. (2020). *Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance*. <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202026061031735.page>
- Palma, M. (2015). *Estilos de liderazgo y su impacto en la eficacia organizacional* (Master's thesis). <http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/1708>
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulisty, B. (2020). *Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia*. <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202017764018192.page>
- Pico, L., & Yagual, R. (2018). *Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos de alto rendimiento*. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/662>
- Pillai, S. & Mathew, R. (2020). *Effect of intrinsic and extrinsic motivation on turnover intention among the bank employees*. <http://www.tjprc.org/publishpapers/2-67-1597748343-IJMPERDJUN2020797.pdf>
- Piragauta, B. (2020). *Hacia una nueva conceptualización de la bioética y aplicación de sus principios en el ordenamiento jurídico*. https://revistas.uptc.edu.co/index.php/derecho_realidad/article/download/12166/9989/
- Pranitasari, D. (2020). *The influence of effective leadership and organizational trust to teacher's work motivation and organizational commitment*. <http://jurnal.untagsmg.ac.id/index.php/fe/article/view/1257>
- Priarso, M. T., Diatmono, P., & Mariam, S. (2019). *The effect of transformational leadership style, work motivation, and work environment on employee performance that in mediation by job satisfaction variables in Pt. Gynura Consulindo*. <https://trijurnal.lemlit.trisakti.ac.id/ber/article/download/5334/4211>
- Rahmi, A., Achmad, G. & Adhimursandi, D. (2020). *The effect of leadership and empowerment style and motivation on work discipline and employee performance in Sungai Kunjang Subdistrict, Samarinda city*. https://scholar.google.co.id/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=zY3UyM8AAAAJ&citation_for_view=zY3UyM8AAAAJ:MXK_kJrjxJIC
- Ratnaningtyas, H., Handaru, A. W., & Eryanto, H. (2021). *Transformational leadership and work motivation on work productivity mediated by work engagement: an introductory analysis*. *The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW)*, 3(2), 25-32.

<https://www.growingscholar.org/journal/index.php/TIJOSSW/article/download/129/113>

- Ríos, O. (2020). *Habilidades gerenciales y la motivación laboral de los asesores de negocios de Mi Banco, agencia La Victoria-Chiclayo, 2018*. <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/16227>
- Rojas, L. (2017). *El liderazgo y la motivación laboral en la Cooperativa COOMULTRUP LTDA., ubicada en Pamplona, Norte de Santander*. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/12694>
- Rugama G., Alguera, F., & Valerio, M. (2020). *Relevancia de los incentivos financieros en la motivación laboral*. <https://repositorio.unan.edu.ni/14625/>
- Salju, S., Risal, M., & Kamaruddin, K. (2020). *The Influence of Leadership and Work Motivation on Employee Performance at PT. Adira Finance Palopo*. Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen, 8(2), 103-113. <https://jurnal.dim-unpas.web.id/index.php/JIMK/article/view/133>
- Sánchez S. (2017). *El liderazgo gerencial y su impacto en la motivación del personal de las cooperativas financieras del sector económico popular y solidario en la provincia de Pichincha*. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/7657>
- Sánchez Manchola, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200002
- Shafi, M., Lei, Z. & Song, X. (2020). *The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313218305530>
- Su, W., Lyu, B., & Chen, H. (2020). *How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BJM-09-2019-0335/full/html>
- Tafvelin, S., & Stenling, A. (2021). *A Self-Determination Theory Perspective on Transfer of Leadership Training: The Role of Leader Motivation*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 28(1), 60-75. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1548051820962504>
- Torres, M. A. G., Punina, Á. P. C., & Punina, L. P. C. (2019). *Estilos de liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas: modelo lineal de equilibrio en resultados*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6965727>

- Widagdo, B., & Roz, K. (2020). *The effect of transformational leadership style, motivation, and organizational culture on organizational commitments mediated by work satisfaction at Muhammadiyah Malang university*. <https://core.ac.uk/download/pdf/327151303.pdf>
- Wuryani, E., Rodlib, A., & Sutarsib, S. (2021). *Analysis of decision support system on situational leadership styles on work motivation and employee performance*. http://m.growingscience.com/msl/Vol11/msl_2020_336.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Liderazgo	El líder realiza acciones o patrones de comportamiento en base a sus conocimientos, experiencias y habilidades que este posee (Madrigal & Berta, 2005), lo cual le permite ajustarse según el contexto y en base a los logros comunes, fomentar el	Se utilizó un cuestionario bajo la forma de encuesta sustentado en el modelo de liderazgo presentado por Sánchez Manchola (2008), para determinar el estilo de liderazgo, en sus 2 dimensiones, orientación a las tareas y a las personas. Aplicada en	Orientación a las tareas: Es la dimensión en la que el líder enfoca sus energías en lograr los objetivos organizacionales, viabilizando las tareas y definiendo claramente los roles en la empresa (Sánchez Manchola, 2008 y Torres et al, 2019).	Normas, Objetivos y Estándares	Ordinal
				Control	
				Desempeño	
				Órdenes	
				Responsabilidad	
			Poder		
			Orientación a las personas: Es la dimensión en la que el líder busca el bienestar de la gente a su	Comunicación	
				Toma de decisiones	
Trabajo en equipo					

	proceso de influencia en las personas	Ecuador por Torres et al, (2019) a una Cooperativa de Ahorro y Crédito. Contiene 16 ítems y con una escala de nunca (1), casi nunca (2), indiferente (3), casi siempre (4) y siempre (5)	cargo, mostrando consideración y trabajando en satisfacer sus necesidades individuales (Sánchez Manchola, 2008 y Torres et al, 2019).	Ambiente de trabajo	
				Relaciones directivo-colaborador	
				Motivación	
Motivación laboral	Según Herzberg, citado por Amorós (2015), es un conjunto de factores internos (motivacionales) y/o externos (higiénicos) que definen las acciones de una persona	Se utilizó un cuestionario bajo la forma de encuesta sustentado en la Teoría Bifactorial de Herzberg citado por Amorós (2015), para medir la motivación laboral con sus dos dimensiones: factores higiénicos y factores motivacionales.	Factores Motivadores: Estos se enfocan en el contenido específicamente de la labor encomendada, es por esta razón se conceptúan como endógenos. Se vinculan a procesos de satisfacción laboral (Herzberg, citado por Amorós, 2015). Alto: (41 a 60 puntos); Intermedio (21 a 40	Desarrollo, realización y logro	Ordinal
				Reconocimiento	
				El trabajo en sí mismo	
				Responsabilidad	
				Línea de carrera	

		Contiene 24 ítems y con una escala de nunca (1), casi nunca (2), indiferente (3), casi siempre (4) y siempre (5)	puntos) y Bajo (12 a 20 puntos)		
			Factores Higiénicos: Son los que aparecen en un ambiente laboral donde los colaboradores desarrollan su labor cotidiana, de tal manera que se les considera como factores exógenos. Se vinculan a procesos de insatisfacción laboral (Herzberg, citado por Amorós, 2015). Alto: (41 a 60 puntos); Intermedio (21 a 40 puntos) y Bajo (12 a 20 puntos)	Supervisión	
				Políticas generales de la organización	
				Remuneración	
				Relaciones humanas	
				Condiciones laborales	

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

Consentimiento informado

Yo Identificado con número de DNI
decido participar libre y voluntariamente en el trabajo de investigación titulado Liderazgo y motivación laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” - Región Norte, realizado por la Bach. Claudia Arbañil Chicoma, alumna de la escuela de Posgrado del III ciclo del Maestría en Administración de Negocios - MBA, de la Universidad Cesar Vallejo, quien me explicó de forma clara y precisa sobre los objetivos que persigue la investigación siendo el objetivo general determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” - Región Norte.

Estoy consciente de que la participación es absolutamente confidencial y será utilizada solo para los fines pertinentes, respetando los principios éticos de la investigación; teniendo la libertad de retirarme de la investigación en cualquier momento sin que ello perjudique la misma. Sé que de tener dudas sobre mi participación podré aclararlas con la investigadora.

Por lo tanto, doy mi consentimiento para participar de la investigación, firmando líneas abajo como acto de concordancia.

Chiclayo,..... de..... del.....

.....

Participante

Nombre:

DNI:

Cuestionario para determinar el estilo de liderazgo

La presente encuesta tiene por finalidad determinar el estilo de liderazgo que existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” ubicada en la Región Norte. Se les pide por favor que respondan con toda sinceridad, pues la información entregada va a servir para establecer las estrategias necesarias para la mejora del estilo de liderazgo en su empresa. Así mismo, la información entregada es anónima y totalmente confidencial.

Indicaciones: Lee cada uno de los ítems y selecciona UNA de las alternativas, la que sea más apropiada para ti, selecciona el número (del 1 al 5) que corresponde a la respuesta que escogiste según sea tu caso. Marca el número en el casillero correspondiente de acuerdo a la valoración: Nunca (1), Casi nunca (2), Indiferente (3), Casi siempre (4) y Siempre (5).

Ítems			Valoración				
			1	2	3	4	5
Orientación a las tareas	1	Tengo claro la normatividad existente en la organización	1	2	3	4	5
	2	Los objetivos organizacionales de la empresa en la que laboro son explícitos	1	2	3	4	5
	3	Los estándares de claridad deseados se encuentran bien explicados	1	2	3	4	5
	4	El sistema de control desarrollado en la organización es el adecuado	1	2	3	4	5
	5	Los jefes se preocupan por saber el nivel de desempeño del personal a su cargo	1	2	3	4	5
	6	Las ordenes e indicaciones entregadas por mi jefe son claras y precisas	1	2	3	4	5
	7	Estoy satisfecho con la asignación de mi trabajo y responsabilidades de parte de mi jefe	1	2	3	4	5
	8	Mi jefe siempre soluciona pacíficamente los conflictos que puedan generarse a mi área de trabajo	1	2	3	4	5

Orientación a las personas	9	Mi jefe me escucha cuando le expreso alguna idea sobre mi trabajo	1	2	3	4	5
	10	Mi jefe se preocupa por darme mucha retroalimentación	1	2	3	4	5
	11	Mi jefe incentiva la comunicación entre compañeros en mi área de trabajo	1	2	3	4	5
	12	Mi jefe me hace participar en la toma de decisiones relacionadas con mi trabajo	1	2	3	4	5
	13	En la empresa se incentiva y valora el trabajo en equipo	1	2	3	4	5
	14	En la empresa se preocupan por mantener un ambiente físico y psicológico bueno para el desarrollo de mi trabajo	1	2	3	4	5
	15	La relación que mantengo con mis jefes es cordial y positiva para el desarrollo de mis labores dentro de la organización	1	2	3	4	5
	16	Me siento motivado para lograr los objetivos de la organización	1	2	3	4	5

Cuestionario para determinar el nivel motivacional

La presente encuesta tiene por finalidad determinar el nivel motivacional que existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” ubicada en la Región Norte. Se les pide por favor que respondan con toda sinceridad, pues la información entregada va a servir para establecer las estrategias necesarias para la mejora del nivel motivacional en su organización. Así mismo, la información entregada es anónima y totalmente confidencial.

Indicaciones: Lee cada uno de los ítems y selecciona UNA de las alternativas, la que sea más apropiada para ti, selecciona el número (del 1 al 5) que corresponde a la respuesta que escogiste según sea tu caso. Marca el número en el casillero correspondiente de acuerdo a la valoración: Nunca (1), Casi nunca (2), Indiferente (3), Casi siempre (4) y Siempre (5).

Ítems			Valoración				
			1	2	3	4	5
Factores motivacionales	1	Tengo la posibilidad de que en el trabajo me dejen hacer las cosas en las que más destaco y que me gusta	1	2	3	4	5
	2	Las tareas de mi puesto de trabajo son acordes a mis capacidades y personalidad	1	2	3	4	5
	3	Mi jefe me reconoce por los trabajos bien realizados	1	2	3	4	5
	4	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo	1	2	3	4	5
	5	Me satisface el tipo de tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5
	6	Me dan la libertad para desarrollar mi trabajo de acuerdo a mi criterio	1	2	3	4	5
	7	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas, creativas y desafiantes	1	2	3	4	5
	8	Mi trabajo tiene alto nivel de responsabilidad	1	2	3	4	5
	9	Tengo participación en la toma de decisiones de mi área	1	2	3	4	5
	10	Mi trabajo es importante para la empresa	1	2	3	4	5
	11	Me entregan toda la formación que necesito para desarrollarme como persona y profesional	1	2	3	4	5
	12	En la empresa existen oportunidades de promociones y ascensos	1	2	3	4	5
Factores	13	Recibo siempre el apoyo de mi jefe	1	2	3	4	5
	14	Me satisface la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla el trabajo	1	2	3	4	5
	15	En la empresa siempre cumplen con los convenios y leyes laborales	1	2	3	4	5

16	Las normas y políticas de la empresa me generan altos niveles de satisfacción	1	2	3	4	5
17	Mi sueldo está de acuerdo con las labores que realizo	1	2	3	4	5
18	Estoy satisfecho con los premios y/o incentivos que recibo	1	2	3	4	5
19	Recibí los beneficios de acuerdo a ley y/o convenios	1	2	3	4	5
20	El trato que recibo de mi jefe es muy bueno	1	2	3	4	5
21	Tengo muy buenas relaciones con mis compañeros	1	2	3	4	5
22	La empresa nos trata con igualdad y justicia	1	2	3	4	5
23	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas	1	2	3	4	5
24	Dispongo de los recursos materiales para el desarrollo de mi trabajo	1	2	3	4	5

Anexo 3. Fichas de validación de instrumentos


MATRIZ DE ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA DETERMINAR EL ESTILO DE LIDERAZGO

Tenga a bien validar el siguiente instrumento de acuerdo a los criterios de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia.

El instrumento de recopilación de información que se encuentra elaborado bajo el sustento de Sánchez Manchola (2008) y actualizado por Torres et al (2021)

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Opciones de respuesta	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Motivación	Orientación a las tareas	Normas, objetivos y estándares	Tengo claro la normalidad existente en la organización	Nunca Casi nunca Indiferente Casi siempre Siempre	1	1	1	1	
			Los objetivos organizacionales de la empresa en la que laboro son explícitos		1	1	1	1	
			Los estándares de claridad deseados se encuentran bien explicados		1	1	1	1	
		Control	El sistema de control desarrollado en la organización es el adecuado		1	1	1	1	
		Desempeño	Los jefes se preocupan por saber el nivel de desempeño del personal a su cargo		1	1	1	1	
		Órdenes	Las ordenes e indicaciones entregadas por mi jefe son claras y precisas		1	1	1	1	
		Responsabilidades	Estoy satisfecho con la asignación de mi trabajo y responsabilidades de parte de mi jefe		1	1	1	1	
	Poder	Mi jefe siempre soluciona pacíficamente los conflictos que puedan generarse a mi área de trabajo	1		1	1	1		
	Orientado a las personas	Comunicación	Mi jefe me escucha cuando le expreso alguna idea sobre mi trabajo		1	1	1	1	
			Mi jefe se preocupa por darme mucha retroalimentación		1	1	1	1	
			Mi jefe incentiva la comunicación entre compañeros en mi área de trabajo		1	1	1	1	
		Toma de decisiones	Mi jefe me hace participar en la toma de decisiones relacionadas con mi trabajo		1	1	1	1	
		Trabajo en equipo	En la empresa se incentiva y valora el trabajo en equipo		1	1	1	1	
		Ambiente de trabajo	En la empresa se preocupan por mantener un ambiente físico y psicológico bueno para el desarrollo de mi trabajo		1	1	1	1	
Relación directivo - colaborador		La relación que mantengo con mis jefes es cordial y positiva para el desarrollo de mis labores dentro de la organización	1	1	1	1			
Motivación	Me siento motivado para lograr los objetivos de la organización	1	1	1	1				

FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Encuesta para determinar el estilo de liderazgo
Objetivo del instrumento	Determinar el Estilo de Liderazgo que existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" ubicada en la Región Norte.
Nombres y apellidos del experto	Dr. Sevilla Gamarra Marco Antonio https://orcid.org/0000-0002-7350-3982
Documento de identidad	17831218
Años de experiencia en el área	2019-04-01 a la actualidad
Máximo Grado Académico	Doctor en Administración
Nacionalidad	Peruana
Institución	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TRUJILLO - UPT
Cargo	VICE RECTOR DE INVESTIGACION
Número telefónico	990 032 563
Firma	
Fecha	11/10/2021


MATRIZ DE ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA DETERMINAR EL ESTILO DE LIDERAZGO

Tenga a bien validar el siguiente instrumento de acuerdo a los criterios de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia.

El instrumento de recopilación de información que se encuentra elaborado bajo el sustento de Sánchez Manchola (2008) y actualizado por Torres et al (2021)

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Opciones de respuesta	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Motivación	Orientación a las tareas	Normas, objetivos y estándares	Tengo claro la normatividad existente en la organización	Nunca Casi nunca Indiferente Casi siempre Siempre	1	1	1	1	
			Los objetivos organizacionales de la empresa en la que laboro son explícitos		1	1	1	1	
			Los estándares de claridad deseados se encuentran bien explicados		1	1	1	1	
		Control	El sistema de control desarrollado en la organización es el adecuado		1	1	1	1	
		Desempeño	Los jefes se preocupan por saber el nivel de desempeño del personal a su cargo		1	1	1	1	
		Órdenes	Las órdenes e indicaciones entregadas por mi jefe son claras y precisas		1	1	1	1	
		Responsabilidades	Estoy satisfecho con la asignación de mi trabajo y responsabilidades de parte de mi jefe		1	1	1	1	
	Poder	Mi jefe siempre soluciona pacíficamente los conflictos que puedan generarse a mi área de trabajo	1	1	1	1			
	Orientado a las personas	Comunicación	Mi jefe me escucha cuando le expreso alguna idea sobre mi trabajo	Nunca Casi nunca Indiferente Casi siempre Siempre	1	1	1	1	
			Mi jefe se preocupa por darme mucha retroalimentación		1	1	1	1	
			Mi jefe incentiva la comunicación entre compañeros en mi área de trabajo		1	1	1	1	
		Toma de decisiones	Mi jefe me hace participar en la toma de decisiones relacionadas con mi trabajo		1	1	1	1	
		Trabajo en equipo	En la empresa se incentiva y valora el trabajo en equipo		1	1	1	1	
		Ambiente de trabajo	En la empresa se preocupan por mantener un ambiente físico y psicológico bueno para el desarrollo de mi trabajo		1	1	1	1	
Relación directivo - colaborador		La relación que mantengo con mis jefes es cordial y positiva para el desarrollo de mis labores dentro de la organización	1		1	1	1		
Motivación	Me siento motivado para lograr los objetivos de la organización	1	1	1	1				

FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Encuesta para determinar el Estilo de Liderazgo
Objetivo del instrumento	Determinar el estilo de liderazgo que existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" ubicada en la Región Norte.
Nombres y apellidos del experto	Dra. Flor Alicia Calvanapón Alva https://orcid.org/0000-0003-2721-2698
Documento de identidad	DNI 17995554
Años de experiencia en el área	2010-04-01a la actualidad
Máximo Grado Académico	Doctora en Administración
Nacionalidad	Peruana
Institución	UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO S.A.C.
Cargo	Docente
Número telefónico	989747713
Firma	
Fecha	08/10/2021


MATRIZ DE ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA DETERMINAR EL ESTILO DE LIDERAZGO

Tenga a bien validar el siguiente instrumento de acuerdo a los criterios de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia.

El instrumento de recopilación de información que se encuentra elaborado bajo el sustento de Sánchez Manchola (2008) y actualizado por Torres et al (2021)

Variable	Dimensiones		Opciones de respuesta	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones	
	Indicadores	Items							
Motivación	Orientación a las tareas	Normas, objetivos y estándares	Tengo claro la normatividad existente en la organización	Nunca Casi nunca Indiferente Casi siempre Siempre	1	1	1	1	
			Los objetivos organizacionales de la empresa en la que laboro son explícitos		1	1	1	1	
			Los estándares de claridad deseados se encuentran bien explicados		1	1	1	1	
		Control	El sistema de control desarrollado en la organización es el adecuado		1	1	1	1	
		Desempeño	Los jefes se preocupan por saber el nivel de desempeño del personal a su cargo		1	1	1	1	
		Órdenes	Las ordenes e indicaciones entregadas por mi jefe son claras y precisas		1	1	1	1	
		Responsabilidades	Estoy satisfecho con la asignación de mi trabajo y responsabilidades de parte de mi jefe		1	1	1	1	
	Poder	Mi jefe siempre soluciona pacíficamente los conflictos que puedan generarse a mi área de trabajo	1	1	1	1			
	Orientado a las personas	Comunicación	Mi jefe me escucha cuando le expreso alguna idea sobre mi trabajo	Nunca Casi nunca Indiferente Casi siempre Siempre	1	1	1	1	
			Mi jefe se preocupa por darme mucha retroalimentación		1	1	1	1	
			Mi jefe incentiva la comunicación entre compañeros en mi área de trabajo		1	1	1	1	
		Toma de decisiones	Mi jefe me hace participar en la toma de decisiones relacionadas con mi trabajo		1	1	1	1	
		Trabajo en equipo	En la empresa se incentiva y valora el trabajo en equipo		1	1	1	1	
		Ambiente de trabajo	En la empresa se preocupan por mantener un ambiente físico y psicológico bueno para el desarrollo de mi trabajo		1	1	1	1	
Relación directivo - colaborador		La relación que mantengo con mis jefes es cordial y positiva para el desarrollo de mis labores dentro de la organización	1		1	1	1		
Motivación	Me siento motivado para lograr los objetivos de la organización	1	1	1	1				

FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Cuestionario para determinar el estilo de liderazgo
Objetivo del instrumento	Determinar el Estilo de Liderazgo que existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" ubicada en la Región Norte.
Nombres y apellidos del experto	Dra Luz Alicia Baltodano Montol https://orcid.org/0000-0002-5436-0306
Documento de identidad	40573161
Años de experiencia en el área	2007-04-01 a la actualidad
Máximo Grado Académico	DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN
Nacionalidad	Peruana
Institución	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.
Cargo	DOCENTE
Número telefónico	
Firma	  Luz Alicia Baltodano Montol Docente Programa Académico de Investigación Campus Trujillo T. +51(04)850000 Anx. 7394 Cel. 996344123 https://orcid.org/0000-0002-5436-0306 luzalicia.baltodano@ucv.edu.pe
Fecha	13/10/2021

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS.

TÍTULO DE LA TESIS: *Liderazgo y motivación laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" - Región Norte*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS Solamente detallar la pregunta, las opciones de respuesta se observan en el cuestionario adjunto.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Liderazgo	Orientación a las tareas	Normas, objetivos y estándares	1.Tengo claro la normatividad existente en la organización	X		X		X		X		
		Normas, objetivos y estándares	2.Los objetivos organizacionales de la empresa en la que laboro son explícitos	X		X		X		X		
		Normas, objetivos y estándares	3.Los estándares de claridad deseados se encuentran bien explicados	X		X		X		X		
		Control	4.El sistema de control desarrollado en la organización es el adecuado	X		X		X		X		
		Desempeño	5.Los jefes se preocupan por saber el nivel de desempeño del personal a su cargo	X		X		X		X		
		Órdenes	6.Las ordenes e indicaciones entregadas por mi jefe son claras y precisas	X		X		X		X		
		Responsabilidades	7.Estoy satisfecho con la asignación de mi trabajo y responsabilidades de parte de mi jefe	X		X		X		X		

Orientación a las personas	Poder	8.Mi jefe siempre soluciona pacíficamente los conflictos que puedan generarse a mi área de trabajo	X		X		X		X		
	Comunicación	9.Mi jefe me escucha cuando le expreso alguna idea sobre mi trabajo	X		X		X		X		
	Comunicación	10.Mi jefe se preocupa por darme mucha retroalimentación	X		X		X		X		
	Comunicación	11.Mi jefe incentiva la comunicación entre compañeros en mi área de trabajo	X		X		X		X		
	Toma de decisiones	12.Mi jefe me hace participar en la toma de decisiones relacionadas con mi trabajo	X		X		X		X		
	Trabajo en equipo	13.En la empresa se incentiva y valora el trabajo en equipo	X		X		X		X		
	Ambiente de trabajo	14.En la empresa se preocupan por mantener un ambiente físico y psicológico bueno para el desarrollo de mi trabajo	X		X		X		X		
	Relación directivo - colaborador	15.La relación que mantengo con mis jefes es cordial y positiva para el desarrollo de mis labores dentro de la organización	X		X		X		X		
	Motivación	16.Me siento motivado para lograr los objetivos de la organización	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experto: Mg. *Eduardo Amorós Rodríguez*

Firma del experto

: 

EXPERTO EVALUADOR

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Liderazgo y motivación laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" - Región Norte

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario para determinar el estilo de liderazgo

III. TESISISTA:

Br. Claudia Arbañil Chicoma

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad. El instrumento de recopilación de información que se encuentra elaborado bajo el sustento de Sánchez Manchola (2008) y actualizado por Torres et al (2021), fue verificado en cuanto a sus dos dimensiones y que fueron mostradas y mantenidas por los autores antes mencionado, y sus indicadores reflejan lo que se quiere medir por dimensión y conforme al modelo presentado. Así mismo, es necesario agregar que el cuestionario bajo la forma de encuesta, tiene un lenguaje claro y pertinente conforme puede entenderlo el grupo de personas a los que se va a aplicar el presente instrumento.

OBSERVACIONES.....

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 12 de octubre del 2021

Mg. Eduardo Amorós
Código de registro de Sunedu: 0000342289
Centro de labores: Instituto de Neurocoaching Leads Perú
N° de celular: 979845679

Firma _____



EXPERTO


MATRIZ DE ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA DETERMINAR EL NIVEL MOTIVACIONAL

Tenga a bien validar el siguiente instrumento de acuerdo a los criterios de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia. El instrumento de recopilación de información se encuentra elaborado de acuerdo a la Teoría Bifactorial de Herzberg.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Opciones de respuesta	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Motivación	Factores motivacionales	Desarrollo, realización y logro	Tengo la posibilidad de que en el trabajo me dejen hacer las cosas en las que más destaco y que me gusta	Nunca Casi nunca Indiferente Casi siempre Siempre	1	1	1	1	
		Desarrollo, realización y logro	Las tareas de mi puesto de trabajo son acordes a mis capacidades y personalidad		1	1	1	1	
		Reconocimiento	Mi jefe me reconoce por los trabajos bien realizados		1	1	1	1	
		Reconocimiento	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo		1	1	1	1	
		El trabajo en sí mismo	Me satisface el tipo de tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo		1	1	1	1	
		El trabajo en sí mismo	Me dan la libertad para desarrollar mi trabajo de acuerdo a mi criterio		1	1	1	1	
		El trabajo en sí mismo	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas, creativas y desafiantes		1	1	1	1	
		Responsabilidad	Mi trabajo tiene alto nivel de responsabilidad		1	1	1	1	
		Responsabilidad	Tengo participación en la toma de decisiones de mi área		1	1	1	1	
		Responsabilidad	Mi trabajo es importante para la empresa		1	1	1	1	
	Línea de carrera	Me entregan toda la formación que necesito para desarrollarme como persona y profesional	1	1	1	1			
	Línea de carrera	En la empresa existen oportunidades de promociones y ascensos	1	1	1	1			
	Factores higiénicos	Supervisión	Recibo siempre el apoyo de mi jefe	Nunca Casi nunca Indiferente Casi siempre Siempre	1	1	1	1	
		Supervisión	Me satisface la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla el trabajo		1	1	1	1	
Políticas generales de la organización		En la empresa siempre cumplen con los convenios y leyes laborales	1		1	1	1		
Políticas generales de la organización		Las normas y políticas de la empresa me generan altos niveles de satisfacción	1		1	1	1		

Remuneración	Mi sueldo está de acuerdo con las labores que realizo	1	1	1	1	
Remuneración	Estoy satisfecho con los premios y/o incentivos que recibo	1	1	1	1	
Remuneración	Recibi los beneficios de acuerdo a ley y/o convenios	1	1	1	1	
Relaciones humanas	El trato que recibo de mi jefe es muy bueno	1	1	1	1	
Relaciones humanas	Tengo muy buenas relaciones con mis compañeros	1	1	1	1	
Relaciones humanas	La empresa nos trata con igualdad y justicia	1	1	1	1	
Condiciones laborales	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas	1	1	1	1	
Condiciones laborales	Dispongo de los recursos materiales para el desarrollo de mi trabajo	1	1	1	1	

FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Cuestionario para determinar el nivel motivacional
Objetivo del instrumento	Determinar nivel motivacional que existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" ubicada en la Región Norte.
Nombres y apellidos del experto	Dr. Sevilla Gamarra Marco Antonio https://orcid.org/0000-0002-7350-3982
Documento de identidad	17831218
Años de experiencia en el área	2019-04-01 a la actualidad
Máximo Grado Académico	Doctor en Administración
Nacionalidad	Peruana
Institución	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TRUJILLO - UPT
Cargo	VICE RECTOR DE INVESTIGACION
Número telefónico	990 032 563
Firma	
Fecha	11/10/2021


MATRIZ DE ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA DETERMINAR EL NIVEL DE MOTIVACIÓN

Tenga a bien validar el siguiente instrumento de acuerdo a los criterios de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia. El instrumento de recopilación de información se encuentra elaborado de acuerdo a la Teoría Bifactorial de Herzberg.

Variable	Dimensiones		Opciones de respuesta	Suficiencia	Cantidad	Coherencia	Relevancia	Observaciones	
	Indicadores	Items							
Motivación	Factores motivacionales	Desarrollo, realización y logro	Tengo la posibilidad de que en el trabajo me dejen hacer las cosas en las que más destaco y que me gusta	Nunca Casi nunca Indiferente Casi siempre Siempre	1	1	1	1	
		Desarrollo, realización y logro	Las tareas de mi puesto de trabajo son acordes a mis capacidades y personalidad		1	1	1	1	
		Reconocimiento	Mi jefe me reconoce por los trabajos bien realizados		1	1	1	1	
		Reconocimiento	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo		1	1	1	1	
		El trabajo en sí mismo	Me satisface el tipo de tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo		1	1	1	1	
		El trabajo en sí mismo	Me dan la libertad para desarrollar mi trabajo de acuerdo a mi criterio		1	1	1	1	
		El trabajo en sí mismo	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas, creativas y desafiantes		1	1	1	1	
		Responsabilidad	Mi trabajo tiene alto nivel de responsabilidad		1	1	1	1	
		Responsabilidad	Tengo participación en la toma de decisiones de mi área		1	1	1	1	
		Responsabilidad	Mi trabajo es importante para la empresa		1	1	1	1	
	Linea de carrera	Me entregan toda la formación que necesito para desarrollarme como persona y profesional	1	1	1	1			
	Linea de carrera	En la empresa existen oportunidades de promociones y ascensos	1	1	1	1			
	Factores higiénicos	Supervisión	Recibo siempre el apoyo de mi jefe	Nunca Casi nunca Indiferente Casi siempre Siempre	1	1	1	1	
		Supervisión	Me satisface la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla el trabajo		1	1	1	1	
Políticas generales de la organización		En la empresa siempre cumplen con los convenios y leyes laborales	1		1	1	1		
Políticas generales de la organización		Las normas y políticas de la empresa me generan altos niveles de satisfacción	1		1	1	1		

Remuneración	Mi sueldo está de acuerdo con las labores que realizo	1	1	1	1	
Remuneración	Estoy satisfecho con los premios y/o incentivos que recibo	1	1	1	1	
Remuneración	Recibí los beneficios de acuerdo a ley y/o convenios	1	1	1	1	
Relaciones humanas	El trato que recibo de mi jefe es muy bueno	1	1	1	1	
Relaciones humanas	Tengo muy buenas relaciones con mis compañeros	1	1	1	1	
Relaciones humanas	La empresa nos trata con igualdad y justicia	1	1	1	1	
Condiciones laborales	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas	1	1	1	1	
Condiciones laborales	Dispongo de los recursos materiales para el desarrollo de mi trabajo	1	1	1	1	

FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO



Nombre del instrumento	Cuestionario para determinar el nivel motivacional
Objetivo del instrumento	Determinar el nivel motivacional que existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" ubicada en la Región Norte.
Nombres y apellidos del experto	Dra. Flor Alicia Calvanapón Alva https://orcid.org/0000-0003-2721-2698
Documento de identidad	DNI 17995554
Años de experiencia en el área	2010-04-01a la actualidad
Máximo Grado Académico	Doctora en Administración
Nacionalidad	Peruana
Institución	UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO S.A.C.
Cargo	Docente
Número telefónico	989747713
Firma	
Fecha	08/10/2021

MATRIZ DE ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA DETERMINAR EL NIVEL MOTIVACIONAL

Tenga a bien validar el siguiente instrumento de acuerdo a los criterios de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia. El instrumento de recopilación de información se encuentra elaborado de acuerdo a la Teoría Bifactorial de Herzberg.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Opciones de respuesta	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Motivación	Factores motivacionales	Desarrollo, realización y logro	Tengo la posibilidad de que en el trabajo me dejen hacer las cosas en las que más destaco y que me gusta	Nunca Casi nunca Indiferente Casi siempre Siempre	1	1	1	1	
		Desarrollo, realización y logro	Las tareas de mi puesto de trabajo son acordes a mis capacidades y personalidad		1	1	1	1	
		Reconocimiento	Mi jefe me reconoce por los trabajos bien realizados		1	1	1	1	
		Reconocimiento	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo		1	1	1	1	
		El trabajo en sí mismo	Me satisface el tipo de tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo		1	1	1	1	
		El trabajo en sí mismo	Me dan la libertad para desarrollar mi trabajo de acuerdo a mi criterio		1	1	1	1	
		El trabajo en sí mismo	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas, creativas y desafiantes		1	1	1	1	
		Responsabilidad	Mi trabajo tiene alto nivel de responsabilidad		1	1	1	1	
		Responsabilidad	Tengo participación en la toma de decisiones de mi área		1	1	1	1	
		Responsabilidad	Mi trabajo es importante para la empresa		1	1	1	1	
	Línea de carrera	Me entregan toda la formación que necesito para desarrollarme como persona y profesional	1	1	1	1			
	Línea de carrera	En la empresa existen oportunidades de promociones y ascensos	1	1	1	1			
	Factores higiénicos	Supervisión	Recibo siempre el apoyo de mi jefe	Nunca Casi nunca Indiferente Casi siempre Siempre	1	1	1	1	
		Supervisión	Me satisface la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla el trabajo		1	1	1	1	
Políticas generales de la organización		En la empresa siempre cumplen con los convenios y leyes laborales	1		1	1	1		
Políticas generales de la organización		Las normas y políticas de la empresa me generan altos niveles de satisfacción	1		1	1	1		

Remuneración	Mi sueldo está de acuerdo con las labores que realizo	1	1	1	1	
Remuneración	Estoy satisfecho con los premios y/o incentivos que recibo	1	1	1	1	
Remuneración	Recibí los beneficios de acuerdo a ley y/o convenios	1	1	1	1	
Relaciones humanas	El trato que recibo de mi jefe es muy bueno	1	1	1	1	
Relaciones humanas	Tengo muy buenas relaciones con mis compañeros	1	1	1	1	
Relaciones humanas	La empresa nos trata con igualdad y justicia	1	1	1	1	
Condiciones laborales	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas	1	1	1	1	
Condiciones laborales	Dispongo de los recursos materiales para el desarrollo de mi trabajo	1	1	1	1	

Nombre del instrumento	Cuestionario para determinar el nivel motivacional
Objetivo del instrumento	Determinar nivel motivacional que existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" ubicada en la Región Norte.
Nombres y apellidos del experto	Dra Luz Alicia Baltodano Montol https://orcid.org/0000-0002-5436-0306
Documento de identidad	40573161
Años de experiencia en el área	2007-04-01 a la actualidad
Máximo Grado Académico	DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN
Nacionalidad	Peruana
Institución	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.
Cargo	DOCENTE
Número telefónico	996364123
Firma	  Luz Alicia Baltodano Montol Docente Programa Académico de Investigación Campus Trujillo T. +51(44)489000 Anx. 7364 Cel. 996364123 https://orcid.org/0000-0002-5436-0306 mailto:luz.alexandra.baltodano@ucv.edu.pe luce@ucv.edu.pe
Fecha	13/10/2021

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS.

TÍTULO DE LA TESIS: *Liderazgo y motivación laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" - Región Norte*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS Solamente detallar la pregunta, las opciones de respuesta se observan en el cuestionario adjunto.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)			
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Motivación	Factores motivacionales	Desarrollo, realización y logro	1.Tengo la posibilidad de que en el trabajo me dejen hacer las cosas en las que más destaco y que me gusta	X		X		X		X			
		Desarrollo, realización y logro	2.Las tareas de mi puesto de trabajo son acordes a mis capacidades y personalidad	X		X		X		X			
		Reconocimiento	3.Mi jefe me reconoce por los trabajos bien realizados	X		X		X		X			
		Reconocimiento	4.Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo	X		X		X		X			
		El trabajo en sí mismo	5.Me satisface el tipo de tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo	X		X		X		X			
		El trabajo en sí mismo	6.Me dan la libertad para desarrollar mi trabajo de acuerdo a mi criterio	X		X		X		X			
		El trabajo en sí mismo	7.Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas, creativas y desafiantes	X		X		X		X			
		Responsabilidad	8.Mi trabajo tiene alto nivel de responsabilidad	X		X		X		X			
		Responsabilidad	9.Tengo participación en la toma de decisiones de mi área	X		X		X		X			
		Responsabilidad	10.Mi trabajo es importante para la empresa	X		X		X		X			

Factores higiénicos	Línea de carrera	11.Me entregan toda la formación que necesito para desarrollarme como persona y profesional	X		X		X		X		
	Línea de carrera	12.En la empresa existen oportunidades de promociones y ascensos	X		X		X		X		
	Supervisión	13.Recibo siempre el apoyo de mi jefe	X		X		X		X		
	Supervisión	14.Me satisface la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla el trabajo	X		X		X		X		
	Políticas generales de la organización	15.En la empresa siempre cumplen con los convenios y leyes laborales	X		X		X		X		
	Políticas generales de la organización	16.Las normas y políticas de la empresa me generan altos niveles de satisfacción	X		X		X		X		
	Remuneración	17.Mi sueldo está de acuerdo con las labores que realizo	X		X		X		X		
	Remuneración	18.Estoy satisfecho con los premios y/o incentivos que recibo	X		X		X		X		
	Remuneración	19.Recibí los beneficios de acuerdo a ley y/o convenios	X		X		X		X		
	Relaciones humanas	20.El trato que recibo de mi jefe es muy bueno	X		X		X		X		
	Relaciones humanas	21.Tengo muy buenas relaciones con mis compañeros	X		X		X		X		
	Relaciones humanas	22.La empresa nos trata con igualdad y justicia	X		X		X		X		
	Condiciones laborales	23.Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas	X		X		X		X		
	Condiciones laborales	24.Dispongo de los recursos materiales para el desarrollo de mi trabajo	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experto: *Mg. Eduardo Amorós Rodríguez*

Firma del experto

: 

EXPERTO EVALUADOR

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Liderazgo y motivación laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" - Región Norte

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario para determinar el nivel motivacional

III. TESISISTA:

Br. Claudia Arbañil Chicoma

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad. El instrumento de recopilación de información se encuentra elaborado de acuerdo a la Teoría Bifactorial de Herzberg, en el cual se verificó que las dimensiones son las que considera el autor antes mencionado, y sus indicadores reflejan lo que se quiere medir por dimensión y conforme al modelo presentado. Además, su lenguaje es claro y pertinente de acuerdo al grupo de personas a los que se va a aplicar el presente cuestionario bajo la forma de encuesta.

OBSERVACIONES:.....

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 12 de octubre del 2021

Mg. Eduardo Amorós

Código de registro de Sunedu: 0000342289

Centro de labores: Instituto Neurocoaching Leads Perú

N° de celular: 979845679

Firma _____



EXPERTO

Anexo 4. Confiabilidad del instrumento Alfa de Cronbach

Liderazgo

ID	Hora de inicio	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	Columna	
1	10/11/21 9:23:40	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	43
2	10/11/21 9:24:43	4	4	4	2	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	58
3	10/11/21 9:24:48	4	4	4	2	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	58
4	10/11/21 9:24:53	4	4	4	2	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	58
5	10/11/21 9:41:50	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	71
6	10/11/21 9:48:04	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	5	59
7	10/11/21 9:53:06	2	2	3	2	5	2	4	2	4	4	1	3	2	1	5	3	3	45
8	10/11/21 9:50:56	4	4	3	1	2	1	3	1	1	3	1	1	3	3	3	3	3	37
9	10/11/21 9:55:44	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	66
10	10/11/21 9:51:28	4	4	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	42
		0.711	0.711	0.500	0.900	1.122	1.567	0.400	1.433	1.433	0.844	2.400	1.567	1.122	2.056	0.622	1.111	1.111	126.678

K	16
Sumatoria Vi	18.500
Vt	126.678

Sección 1	1.067
Sección 2	0.854
ABS S2	0.854

Alfa de Cronbach	0.9109
-------------------------	---------------

Motivación

ID	Hora de inicio	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	Columna
1	10/11/219:27:10	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	4	4	5	5	5	4	88
2	10/11/219:28:31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	97
3	10/11/219:28:36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	97
4	10/11/219:28:42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	97
5	10/11/219:48:58	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	111
6	10/11/219:53:42	2	2	5	1	2	2	2	2	5	2	1	2	2	2	4	2	4	1	5	3	5	1	5	5	67
7	10/11/219:56:16	3	2	2	3	2	3	2	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	4	74
8	10/11/219:56:28	2	2	1	1	2	3	2	4	1	3	2	3	1	1	4	3	4	3	4	1	4	3	4	4	62
9	10/11/219:53:43	4	5	4	2	5	3	4	5	3	5	2	2	4	4	4	4	4	2	5	4	5	3	4	5	92
10	10/11/219:59:16	3	4	2	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	100
		0.844	1.600	1.833	1.956	1.378	0.933	0.933	0.667	1.344	0.767	1.778	0.711	1.156	1.289	0.222	0.711	0.711	1.600	0.456	1.122	0.100	1.878	0.233	0.233	249.167

K	24
Sumatoria Vi	24.456
Vt	249.167

Sección 1	1.043
Sección 2	0.902
ABS S2	0.902

Alfa de Cronbach	0.9411
------------------	---------------

Anexo 5. Autorización de aplicación del trabajo en la empresa



www.coopacnsr.com.pe

“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

Cajabamba, 22 de octubre del 2021.

**SRES.
UNIDAD DE POSGRADO UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**

Reciba nuestro cordial saludo en nombre de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” Ltda 222.

La Señorita, Bach. Claudia Arbañil Chicoma, presento solicitud para el desarrollo de su Proyecto de Tesis: Liderazgo y motivación laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte, el cual ha sido **ACEPTADO** y por supuesto recibirá toda la colaboración necesaria para que culmine de forma exitosa.

Felicitaros a la Universidad Cesar Vallejo por su constante compromiso en la transformación de la sociedad a través de la Educación.

Atentamente,

Mag. Willam Percy Escobedo Medina
GERENTE GENERAL

Mag. Willam Percy Escobedo Medina
Gerente General – COOPAC NSR

Anexo 6. Autorización de la empresa para publicación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC: 20146796347
Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario Ltda 222	
Nombre del Titular o Representante legal: Gerente General	
Nombres y Apellidos Mag. William Percy Escobedo Medina	DNI: 26950278

Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo ^U, autorizo no autorizo publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
Liderazgo y motivación laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" - Región Norte	
Nombre del Programa Académico: Maestría en Administración de negocios- MBA	
Autor: Nombres y Apellidos Claudia Arbañal Chicoma	DNI: 42899007

En caso de autorizarse, soy consciente que la Investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha: Chiclayo, octubre 04 del 2021

Firma: 
Mag. William Percy Escobedo Medina
GERENTE GENERAL

Coopac NSR	
INFORMES - AG. CAJABAMBA	
RECEPCIÓN DOCUMENTARIA	
EXP. N°	1518
Fecha	04 OCT. 2021
Folio	1 de 1
Recepcionista	[Signature]

Anexo 7. Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variable	Indicador	Población
<p>Problema general: ¿Existe relación entre el liderazgo y la motivación laboral existente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte?</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación entre el liderazgo y la motivación laboral existente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte</p>	<p>Hipótesis general: Si, existe relación entre el liderazgo y la motivación laboral existente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte, y esta es significativa, así como directa</p>	<p>Liderazgo</p>	Normas, Objetivos y Estándares	<p>93 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte</p>
				Control	
				Desempeño	
				Órdenes	
				Responsabilidad	
				Poder	
				Comunicación	
				Toma de decisiones	
				Trabajo en equipo	
<p>Problemas específicos: ¿Cuál es el estilo de liderazgo que existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	<p>Objetivos específicos: Identificar el estilo de liderazgo que existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>	<p>Hipótesis específicas: El estilo de liderazgo que existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del</p>			

“Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte?	“Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Rosario” – Región Norte es Tecnista			
¿Cuál es el nivel motivacional existente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte?	Identificar el nivel motivacional existente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	La motivación laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte, se encuentra en un nivel regular		Ambiente de trabajo	No probabilístico y de característica censal
				Relaciones directivo-colaborador	
				Motivación	
¿Existe relación entre la dimensión orientada a las tareas del liderazgo y la motivación laboral en la	Identificar la relación entre la dimensión orientada a las tareas del liderazgo y la motivación laboral que existe en	Sí, existe relación entre la dimensión orientada a las tareas del liderazgo y la motivación laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra	Motivación laboral	Reconocimiento	
				Desarrollo, realización y logro	
				Responsabilidad	

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte?	la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte	Señora del Rosario” – Región Norte, y esta es significativa y directa		El trabajo en sí mismo	
¿Existe relación entre la dimensión orientada a las personas del liderazgo y la motivación laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte?	Identificar la relación entre la dimensión orientada a las personas del liderazgo y la motivación laboral que existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del	Sí, existe relación entre la dimensión orientada a las personas del liderazgo y la motivación laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte, y esta es significativa y directa		Línea de carrera	Muestra
				Remuneración	93 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” – Región Norte
				Políticas generales de la organización	
				Condiciones laborales	
				Relaciones humanas	
				Supervisión	
			Enfoque	Instrumentos	

	Rosario” – Región Norte		<p>Enfoque: Cuantitativo,</p> <p>Tipo de investigación: Básica y Diseño de Investigación: No experimental de corte transversal, descriptiva, correlacional</p>	<p>Cuestionario 1: Bajo la forma de encuesta para medir liderazgo basado modelo de Sánchez Manchola (2008) Torres et al (2019);</p> <p>Cuestionario 2: Bajo la forma de encuesta para medir motivación basado en la Teoría Bifactorial de Herzberg, citado por Amorós (2015)</p>	
--	-------------------------	--	--	--	--