



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN INGENIERÍA CIVIL CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE LA CONSTRUCCIÓN

Relación de los estilos de liderazgo con la motivación de los
trabajadores en las empresas constructoras de Tarapoto, 2018

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Ingeniería Civil con mención en Dirección de
Empresas de la Construcción

AUTORA:

López Reátegui, Vanessa (ORCID: 0000-0003-3175-9880)

ASESOR:

Dr. Panduro Salas, Aladino (ORCID: 0000-0003-2467-2939)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección de Empresas de la Construcción

TARAPOTO – PERÚ

2018

Dedicatoria

A mis padres:

Por el apoyo permanente para ver realizadas mis aspiraciones profesionales.

Vanessa

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo, por su contribución constante para la obtención de nuestros objetivos académicos.

La autora.

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Resumen.....	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	5
III. METODOLOGÍA	16
3.1 Tipo y diseño de investigación	16
3.2 Variables, operacionalización.....	16
3.3 Población, muestra y muestreo.....	17
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	17
3.5 Procedimientos	19
3.6 Métodos de análisis de datos	19
3.7 Aspectos éticos.....	20
IV. RESULTADOS.....	21
V. DISCUSIÓN.....	30
VI. CONCLUSIONES.....	33
VII. RECOMENDACIONES.....	34
REFERENCIAS	35
ANEXOS	38

Índice de tablas

Tabla 1: Liderazgo Transaccional	21
Tabla 2: Correlación entre liderazgo transaccional y motivación	22
Tabla 3: Liderazgo transformacional	24
Tabla 4: Correlación entre liderazgo transformacional y motivación.....	26
Tabla 5: Correlación entre estilos de liderazgo y motivación.....	27

Índice de figuras

Figura 1: Comparativo de niveles de liderazgo transaccional.....	21
Figura 2: Ubicación del valor de significación	23
Figura 3 Comparativo de niveles de liderazgo transformacional	25
Figura 4: Ubicación del valor de significación	26
Figura 5: Área de ubicación del valor de significación.....	28
Figura 6: Dispersión de datos	29

Resumen

La investigación llevó como título “Relación de los estilos de liderazgo con la motivación de los trabajadores en las empresas constructoras de Tarapoto, 2018”, tuvo como objetivo determinar la relación existente entre los estilos de liderazgo y la motivación de los trabajadores: El estudio fue de tipo descriptivo correlacional, con la aplicación de la técnica de la encuesta, con cuestionarios como instrumentos dirigidos a 26 trabajadores de las empresas seleccionadas. Los resultados obtenidos mostraron bajos niveles de aplicación de los rasgos característicos del estilo de liderazgo transaccional, con un ligero incremento hacia niveles medios del estilo transformacional, que implica deficitarias cualidades de líder en la conducción de las empresas; lo cual, llevado a la búsqueda de relación con la motivación del trabajador con el uso de una prueba de correlación no paramétrica de Spearman, se concluyó que existe una relación directa y significativa entre las variables de estudio; esto quiere decir que a menores niveles de aplicación de liderazgo se presentaron menores niveles de motivación de los trabajadores en las empresas constructoras de Tarapoto.

Palabras claves: liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, motivación.

Abstract

The research was entitled "Relationship of leadership styles with the motivation of workers in construction companies of Tarapoto, 2018", aimed to determine the relationship between leadership styles and motivation of workers: The study was of correlational descriptive type, with the application of the technique of the survey, with questionnaires as instruments directed to 26 workers of the selected companies. The results obtained showed low levels of application of the characteristics characteristic of the transactional leadership style, with a slight increase towards middle levels of the transformational style, which implies deficient qualities of leader in the management of the companies; which, led to the search for a relationship with the motivation of the worker with the use of a nonparametric Spearman correlation test, it was concluded that there is a direct and significant relationship between the study variables; This means that at lower levels of leadership application there were lower levels of motivation of workers in the construction companies of Tarapoto.

Keywords: transactional leadership, transformational leadership, motivation.

I. INTRODUCCIÓN

La **realidad problemática**, el liderazgo en las empresas constituye una necesidad en la coyuntura actual; existen pocos estudios desde las organizaciones internacionales que aborden este problema; en México realizaron un estudio Lozano y Hernández (2016) donde analizan el déficit de liderazgo en empresas mexicanas, explorando las causas encuentran que esta situación obedece a problemas de carácter estructural como producto de la formación social que caracteriza a la sociedad mexicana, relacionados principalmente al aspecto formativo de las personas que pueda llevar a resolver sus propios problemas.

Señalan además que este déficit de liderazgo origina que quienes conducen las pequeñas y medianas empresas, sean estos propietarios o los encargados de administrarlas no muestren los valores necesarios para desarrollar estilos de liderazgo que promuevan nuevas formas de desarrollo empresarial para beneficio de las organizaciones y del país.

En el Perú se realizó en el año 2013 un evento que pretendía evaluar las condiciones de liderazgo en el país, observar la problemática y sus proyecciones en el marco de la política empresarial peruana; en este certamen se presentaron propuestas diferentes al caso mexicano, por ejemplo se reconoce que hay posibilidades de cambio en el empresariado joven.

Ahora se observa que diversos escenarios están cambiando, mayores contingentes de empresarios jóvenes se insertan en el mundo del trabajo independiente y miran con óptica diferente las necesidades del mercado; según López (2013) existen experiencias innovadoras que se deben rescatar para darles una orientación adecuada para beneficio del país.

Sin embargo, al reconocer que hay posibilidades de cambio, se reconoce de manera implícita que el liderazgo empresarial no está en condiciones óptimas, mucho más en sectores empresariales que experimentan crecimientos acelerados ante la demanda nacional; esto sucede en casos como el de las empresas constructoras que ha logrado ser en los últimos años un factor contribuyente importante en el movimiento económico.

Igualmente este mercado se ha convertido en altamente competitivo, con la cantidad de profesionales egresados de las universidades locales, como es el caso de Tarapoto, pero las empresas aún no asumen las exigencias que derivan de estas exigencias globalizadoras con la implementación de cambios en la conducción empresarial con liderazgo, que implica nuevos roles de dirección, una nueva visión de los procesos de planeamiento, organización y control de las empresas, donde el dinamismo, el entusiasmo, la preocupación constante por las expectativas del cliente, la transformación y la visión de futuro deben marcar el estilo de conducción empresarial

Se requiere que las empresas enfoquen su trabajo en el marco de las actuales teorías de liderazgo, dado que si bien es cierto, las metas casi siempre se cumplen en las obras, pero se debe tener la convicción que no es precisamente por el liderazgo de los gerentes sino por otros motivos que será motivo de este estudio.

Teniendo en cuenta que cada día se van generando nuevas propuestas de liderazgo que se contraponen a modelos tradicionales, que asumen el estudio de otras variables causales como la condición de empleo, los niveles de satisfacción y la información que manejan los empleados, lo que se pretende descubrir en este trabajo será si las "teorías de liderazgo planteadas" se ajustan a cada una de las gerencias de las empresas constructoras, así como tomar como su variable dependiente las respuestas de sus colaboradores en relación con los estímulos que reciban, además de las capacidades que muestren los que conducen las empresas.

Esta situación es la que se estudia en la presente investigación, a partir de datos objetivos que se recabaron de la encuesta a tres empresas constructoras, por lo que se propuso como formulación del problema, el siguiente **problema general**: ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo con la motivación de los trabajadores en las empresas constructoras dedicadas obras de conjuntos de vivienda en Tarapoto, 2018?

Como **problemas específicos**, se propuso ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo transaccional con la motivación de los trabajadores en las empresas constructoras dedicadas obras de conjuntos de vivienda en Tarapoto?; ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo transformacional

con la motivación de los trabajadores en las empresas constructoras dedicadas obras de conjuntos de vivienda en Tarapoto?

En materia de **justificación**, se considera como **conveniencia** que los resultados que han sido logrados en la ejecución de la investigación son de importancia para que las empresas asuman la necesidad de implementar modelos de liderazgo, que puede ser el transaccional, transformacional u otro, de forma que puedan evaluar si el rumbo que le dan a la organización es el correcto y así poder implementar correctivos para mejorar la conducción empresarial en coherencia con las necesidades de su personal, no solo para beneficio de los trabajadores sino también para contar con trabajadores motivados y en óptimas condiciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El **valor teórico**, la planeación y desarrollo de la investigación se ha sustentado en las bases teóricas de la administración científica, sobre el liderazgo como elemento fundamental en la conducción empresarial; asimismo sobre las teorías de la motivación que posibilitan la identificación del estado de ánimo de los trabajadores en el desarrollo de su ejercicio diario laboral, en el presente caso, de las empresas de construcción.

En cuanto a las **implicancias prácticas**, del estudio radican en la contribución a la solución a un problema práctico que en la actualidad asumen las empresas en el Perú, especialmente las del rubro de la construcción, en la necesidad de presentar al trabajador un nuevo estilo de liderazgo que les genere confianza para el desarrollo de sus labores.

La **justificación social** radica en que los beneficiarios con los resultados del estudio serán tanto los gerentes porque podrán asumir los correctivos necesarios sobre la forma en que están liderando las constructoras; así también serán beneficiarios los trabajadores de las empresas porque con la puesta en práctica de mejores estilos de liderazgo empresarial, se podrán mejorar las condiciones de trabajo.

La **unidad metodológica** con la investigación se ha podido hacer uso de instrumentos que han permitido recibir la opinión directa de los trabajadores y así poder lograr fortalecer el concepto de relación entre las variables de

estudio, arribando a resultados y conclusiones que permiten afirmar la validez de la metodología aplicada en el estudio.

El estudio se planteó objetivos a lograr, teniendo como **objetivo general**: Determinar relación entre los estilos de liderazgo con la motivación de los trabajadores en las empresas constructoras de Tarapoto, 2018. Asimismo, entre los **objetivos específicos**: Determinar la relación entre el estilo de liderazgo transaccional con la motivación de los trabajadores en las empresas constructoras dedicadas obras de conjuntos de vivienda en Tarapoto; y, Determinar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional con la motivación de los trabajadores en las empresas constructoras dedicadas obras de conjuntos de vivienda en Tarapoto

Para orientar el desarrollo de la investigación se tuvo como **hipótesis general**: H1: Existe relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo con la motivación de los trabajadores en las empresas constructoras dedicadas obras de conjuntos de vivienda en Tarapoto, 2018; así como las **hipótesis específicas**: Existe relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo transaccional con la motivación de los trabajadores en las empresas constructoras dedicadas obras de conjuntos de vivienda en Tarapoto; y, H2: Existe relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo transformacional con la motivación de los trabajadores en las empresas constructoras dedicadas obras de conjuntos de vivienda en Tarapoto

II. MARCO TEÓRICO

En los **antecedentes** revisados, a nivel internacional, Reyes, M. (2014), en su trabajo de investigación titulado *Estilos de liderazgo y su impacto en el desempeño y actitud de compromiso*, (Tesis de maestría) Universidad de las Américas – Puebla, México; se planteó como objetivo el conocimiento predominante en los sectores estudiados de los estilos de liderazgo que se implementan para relacionarlo con los niveles de desempeño en el trabajo, para lo cual se seleccionó una muestra de 110 participantes, con la aplicación de cuestionarios que permitan la medición del liderazgo, así como encuestas para evaluar el desempeño en las labores de los empleados. Como resultados del estudio se tuvo que dos de los estilos de liderazgo son los que predominan en la organización, el ejecutivo y el autocrático con rasgos de benevolencia; además, se observó que no existen diferencias marcadas en la actitud de compromiso que tienen los trabajadores. En suma los dos estilos estudiados muestran considerables niveles de aceptación (p. 86).

Montes, R. (2013), en la investigación *El liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabia* (Tesis de maestría) Centro Chihuahuense de Estudios de Posgrado. México, se planteó el propósito de lograr la identificación de las condiciones que muestra la encargada de la dirección de la institución que originan determinado tipo de liderazgo que repercute en la labor educativa, visto desde la óptica del personal docente, estudiantes y padres y madres de familia; llegando a concluir que se demuestra la incidencia del liderazgo de la dirección en la ejecución del proyecto educativo, como una coincidencia en la opinión de los miembros de la comunidad educativa; además, se reconoce las capacidades de la directora para la conducción institucional orientada hacia propósitos de calidad (p. 70).

Hernández, J. (2013) en la investigación *El liderazgo organizacional una aproximación desde la perspectiva etológica* (Tesis de maestría) Universidad del Rosario, Colombia; en un enfoque cualitativo, de orientación analítica, concluye considerando al liderazgo como una voluntad de trabajo que se pone de manifiesto en cada organización para conducirla con acierto, donde el responsable de la conducción cumple un papel importante en ese proceso, para

lo cual, es responsabilidad de la sociedad la formación de líderes con espíritu democrático pero propensos a los cambios permanentes para la mejora del quehacer empresarial y del desarrollo económico y social (pp. 84-85).

A nivel nacional, Mendoza, A.(2017) en su investigación *Narrativa del liderazgo organizacional en una empresa familiar de Lima Metropolitana* (Tesis de pre grado) Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima; tuvo como lograr el conocimiento de los procesos orientados a constituir, transformar y transmitir estilos de liderazgo para la organización de una empresa familiar, tomando como muestra a una empresa familiar, utilizando la técnica de la entrevista narrativa, concluyendo que la evolución del liderazgo organizacional y su desarrollo se muestra en el proceso de crecimiento y consolidación en el mercado de la organización. Se considera que inicialmente la empresa muestra la influencia de estilos tradicionales en cuanto a liderazgo, debido a que aún tiene marcada la influencia predominante de quienes la fundaron, sin embargo, en la medida en que va creciendo ingresan otros estilos más innovadores (p. 35).

Reyes, N. (2015) en la investigación *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao* (Tesis de pre grado) Universidad San Ignacio de Loyola, Lima; llega a concluir que contrariamente a lo que consiga la teoría, no se evidencia una nivel significativo de correlación entre los estilos de liderazgo percibidos en el estudio de tipo directivo y los niveles de desempeño en el trabajo docente, igualmente tampoco se muestra una significativa relación de las dimensiones de liderazgos: autoritario, autoritario benevolente y consultivo con los niveles de desempeño en el trabajo, habiendo aplicado una prueba no paramétrica que compruebe las hipótesis planteadas que permitieron llegar a dichas conclusiones (p. 70).

Cervera, L. (2013) en su investigación *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos* (Tesis de doctorado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima; se planteó como propósito principal de la investigación lograr el análisis de las formas de relación que predominan en la aplicación del estilo de liderazgo transformacional con el clima predominante en la organización, para lo cual hizo uso de escalas que le permitieron medir las variables y asignar

valoraciones que posibilitaron su procesamiento estadístico inferencial a partir de la opinión de 117 integrantes de la muestra, pudiendo obtener como resultados, luego de la aplicación de las pruebas de hipótesis, que los valores de significación y los coeficientes de correlación de Spearman indican la existencia de una correlación significativa, en los valores del liderazgo transformacional con el clima organizacional (p. 106).

A nivel regional, Castro, C. y Chávez, L. (2017), en su investigación *Asociación del liderazgo en el desempeño laboral de los Colaboradores administrativos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones–San Martín-2017* (Tesis de pre grado) Universidad Peruana Unión, Tarapoto, tuvo como objetivo final del estudio el establecimiento de los valores de relación entre las variables de estudio identificadas, utilizando como instrumento de investigación encuestas, que fueron aplicadas a una muestra de 66 servidores de la entidad pública en estudio, concluyendo que existe evidencia estadística para afirmar que el liderazgo está, asociado de forma significativa con la producción registrada de los trabajadores de la entidad en estudio, como indicador que a mayores y mejores niveles de liderazgo se presentará mayores niveles de producción del personal (p. 69).

Reátegui, L. (2017) en su trabajo de investigación titulado *Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, de Huingoyacu, distrito San Pablo, provincia de Bellavista, región San Martín 2016* (Tesis de pre grado). Universidad César Vallejo, Tarapoto, se propuso como propósito la determinación de la relación de influencia que presentan los niveles de motivación en los valores de desempeño de los colaboradores de la organización, para tal fin hizo uso de encuestas que se aplicaron a los 19 docentes integrantes de la muestra: aplicando los procedimientos de estadística se conoció la existencia de bajos niveles de prevalencia en ambas variables, con lo cual se procedió a la aplicación de métodos de estadística inferencial, a través de pruebas de hipótesis, para concluir que la motivación que tiene el personal está influenciando significativamente en su desempeño (p. 77).

Loza, E. (2016) en la investigación Liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la Institución Educativa Particular Simón Bolívar de la ciudad de Tarapoto (Tesis de maestría). Universidad San Martín de Porres; con una población de estudio de 100 profesores, utilizando cuestionarios con escalas para la medición de cada variable, a partir de la aplicación de pruebas de correlación de Chi Cuadrado, concluye que las variables estilos de liderazgo y compromiso organizacional están asociadas, asimismo estas asociados los valores encontrados del liderazgo laissez faire y el liderazgo transaccional con el compromiso organizacional de los trabajadores; en todos los caso se encontró valores de significación inferiores al estadístico de referencia $p=0.05$ (p. 38).

En las **teorías relacionadas al tema**, primero se propone el estudio de las dimensiones que comprenden las teorías de liderazgo, donde se considera que a un determinado líder es necesario analizarlo tomando en consideración sus capacidades para el desarrollo de sus funciones, como sus habilidades, destrezas, su forma de actuar, además del rol que desempeña en la toma de decisiones y en la motivación del personal.

Se considera que el término de liderazgo, proviene de la expresión inglesa "lead" que implica condiciones para la conducción de un grupo de personas, por diversos motivos, no necesariamente laborales; por tanto un líder es alguien que tiene la capacidad para conducir; así, Bolívar (1997) va más allá afirmando que liderazgo implica la aplicación de mecanismos que conduzcan a estimular a personas para que asuman actitudes de cambio, pero de forma voluntaria, sin presión, y así tiendan a mejorar sus proyectos.

Igualmente se considera que asumir actitudes de liderazgo implica el desarrollo de diversas etapas que buscan influenciar a determinado grupo de personas para que se esfuercen por cumplir sus propósitos y metas. Hay también quienes consideran que estas etapas debidamente sistematizadas deben conducir al desarrollo de perspectivas con nuevos valores, es así que estos se logran incorporar en la conducta del grupo para el cambio de sus decisiones.

Visto como un proceso, Jones y George (2006) sintetizan que es en este camino donde alguien logra influir sobre el grupo, motivándolo, inspirándoles nuevas conductas, valores, que contribuyan al logro de sus propósitos.

Entonces el liderazgo no solo se refiere a procesos individuales, es sobre todo un proceso social, se inserta en la necesidad de cambios de conducta de grupos que pertenecen a sectores sociales organizados, se fundamenta en principios comunicativos efectivos orientados al logro.

Por su parte Chiavenato (2001) confirma el carácter social del liderazgo en virtud que se desarrolla en el quehacer y las necesidades de grupos sociales, utiliza herramientas psicológicas para ejercer influencia proyectadas hacia el cambio de conductas de determinados grupos de personas, claro está que estas forma de influir puede incluir diversos mecanismos, no necesariamente dialogantes para convencer, sino por el contrario con imposición.

Es por tanto un proceso de vital importancia para el desarrollo de las organizaciones, toda vez que es una necesidad organizacional el logro de mejores condiciones para el desenvolvimiento de los grupos operativos. Todo líder debe generar logros de impacto en los grupos influenciados, por lo que el liderazgo no es un proceso simple, tiene complejidades que han sido y siguen siendo discutidas en las bases teóricas.

Desde la percepción similar, Robbins y Coulter (2010) consideran que ser líder implica tener la capacidad suficiente para ejercer influencia en un grupo de destino, implica el ejercicio de acciones gerenciales, es necesario para orientar hacia el logro de metas. Desde esta perspectiva todo gerente o conductor de alguna organización debía ser considerado como un líder, sin embargo no se puede generar confusión con las funciones propias de estos cargos; el liderazgo principalmente debe asumirse en el nivel intermedio y operativo de cada organización.

Además, es necesario también separar campos diferenciados entre el líder y el administrador, este último asume funciones de planificación, organización, ejecución de las actividades empresariales, mientras que el, liderazgo va hacia otros propósitos, hacia la motivación del personal para generar actitudes de cambio para beneficio de los objetivos organizacionales.

Es necesario identificar que toda organización cuenta con líderes no necesariamente asignados como tal sino que pueden surgir a partir de responsabilidades menores, pero en la puesta en práctica de sus capacidades

muestra condiciones para motivar a los grupos de trabajo y conducirlos hacia el logro de propósitos nuevos, tanto como realización personal como organizacional.

Estas características del líder pueden ser de aplicación para los casos donde los trabajadores requieren de orientación para el desarrollo óptimo de sus tareas, por lo que el líder tiene la responsabilidad de dotar de las condiciones logísticas necesarias para que el personal cumpla las tareas, además debe garantizar el cumplimiento eficiente de las actividades laborales, con una adecuada evaluación permanente de los procesos, orientando hacia la innovación y los cambios positivos.

Los componentes del liderazgo, merecen ser tomados en cuenta de manera especial, García (2006) al respecto señala que es posible identificar dos elementos constitutivos; de una parte que existe una distribución distinta en el grupo que percibe la influencia; y, de otra parte, que para la existencia de liderazgo tiene que existir el grupo de seguidores. Por tanto, hablar de liderazgo implica referirse a 4 componentes esenciales, estilo, objetivos, seguidores y poder. El primer elemento, los objetivos constituyen aspectos de vital importancia para el desarrollo de cualquier organización, orientan el camino a seguir que debe ser asumido por el líder para su trabajo de conducción. El estilo, como segundo elemento, comprende las distintas actitudes y comportamientos que ponen de manifiesto quienes ejercen el liderazgo para el logro de los objetivos organizacionales.

Así también, considerando que el propósito de todo liderazgo es de lograr cambios en los grupos, los integrantes considerados como los seguidores son el tercer componente, de igual importancia para los comportamientos que se persigue con el proceso de liderazgo. Finalmente, el cuarto elemento es el poder, considerado como una característica personal del líder necesaria para lograr la influencia en el grupo.

Para Chiavenato (2002) el liderazgo en su definición incluye dos dimensiones, el primero refiere una condición para ejercer motivación en un grupo de personas con el propósito que realicen las actividades en función a las necesidades de la organización; la segunda dimensión está relacionada con la orientación que sigue el grupo influenciado para el logro de sus propósitos y

exigencias individuales. Como tal todo proceso de liderazgo se sustenta en dos pilares, que nadie puede lograr asumir el liderazgo si no consigue que el grupo pueda realizar las orientaciones propuestas.

Todo proceso de influencia lleva consigo una concepción de poder y de forma de autoridad. Esto constituye una condición para conseguir influenciar en las personas. En toda organización, asumir poder implica la competencia para modificar y ejercer control sobre el accionar y toma de decisión de grupos o personas, inclusive si existe oposición de parte de ellas. El principio de autoridad, debe ser entendido como la aceptación libre de las disposiciones del encargado de dirigir las, constituye un poder legítimo y aceptado socialmente.

En la misma dirección, Jones y George (2006) consideran la existencia de diversas formas de poder, existe un poder legítimo, otro de recompensa, el de coacción y así entre otros. Es entonces facultad de los líderes asumir las formas más adecuadas a los tipos de circunstancias que exige una determinada situación para ejercer condiciones de poder

Como se evidencia, existen diversas tipologías de liderazgo, sin embargo por tener mayor relación con las características de las empresas constructoras del presente estudio, se ha tomado la clasificación de liderazgo en dos tipos: transaccional y transformacional.

El liderazgo transaccional, de acuerdo a la concepción que tienen Contreras y Barbosa (2013), se fundamenta en estilos tradicionales, donde las opciones de cambio pasan necesariamente por la planificación, donde el líder planifica y desarrollan acciones tendientes a asegurar el logro de los procedimientos que conducen a los resultados previstos, esta tipología tiene su fundamento en una relación de transacción, donde el líder utilizando el poder recompensa o sanciona a los colaboradores en base al logro de sus tareas, se reduce a la mantención de los procesos de desarrollo organizacional, sin proyecciones de cambio, ni estratégicas

Un líder transaccional se identifica, según Varela (2010) cuando tienen conocimiento de las aspiraciones de los colaboradores y a partir de esta información utilizan mecanismos de recompensa para lograr el cumplimiento de las tareas laborales. En este proceso existen dos elementos, la recompensa

considerada como contingente, que se efectúa a través de intercambios entre el líder y los colaboradores, con la aplicación de alguna recompensa o sanción, según se cumpla las tareas en el trabajo; el segundo elemento se manifiesta en un tipo de administración por excepción que produce con la intervención del líder en circunstancias precisas, cuando se trata de alguna corrección a la conducta de los colaboradores, implementada mediante críticas de corte negativo. Esta forma de implementar liderazgo, a decir de Contreras y Barbosa (2013), tiene efectividad y funciona en el caso de empresas caracterizadas por políticas organizacionales tradicionales, cuyo objetivo central es el estricto cumplimiento de las tareas planeadas.

Por su parte, el liderazgo transformacional, asume características diferenciadas, considera necesario la promoción de la participación creativa de los colaboradores, existe mayor involucramiento con los equipos de trabajo, así Contreras y Barbosa (2013) consideran que con la aplicación de este tipo de liderazgo se genera mayor estimulación para desarrollar comportamientos innovadores, mediante acciones que promueven actitudes de cambio en forma constante.

Según Molero (2002, p. 70), entre las capacidades que muestra un líder transformador, están el cambio de conductas y creencias en el grupo influenciado, factores que son causales definitivas para la mejora de la cultura organizacional; esto quiere decir que las condiciones manifiestas de los líderes transformacionales buscan adelantarse a tendencias proyectivas, inspiran al grupo a adoptar una visión de futuro personal y organizacional.

En este tipo de liderazgo, el líder ejerce una influencia en los colaboradores más allá del puesto que ostenta. Procura generar niveles de confianza entre los grupos y fortalecer las relaciones interpersonales que le permitan el logro de sus propósitos. Los seguidores retribuyen al líder otorgándole poder que trasciende al clásico poder tradicional. Estas características hacen que se considere al liderazgo transformacional como aquel que tiene el propósito de mejorar los valores humanos.

El líder de tipo transformacional, así como los seguidores se consideran como fines, de forma recíproca, donde uno considera con fin al otro y viceversa, no

se consideran como medios, se consideran fines, esto refleja valores de identidad, que supera los objetivos de productividad.

En cuanto a las teorías que sustentan la motivación, primero es preciso identificar el término, que por lo general es aplicado a un conjunto de requerimientos, deseos, voluntades, aspiraciones, que Robbins (2009) la define como el conjunto de factores que originan la fuerza interna en la persona para el logro de sus propósitos, por tanto genera voluntad de logro, pero también lo condiciona cuando existe déficit de estos factores. Entre los factores condicionantes de la motivación se puede considerar a las carencias, necesidades no satisfechas o aspiraciones frustradas, que pueden generar tensiones o incomodidades en el individuo como condicionantes de su comportamiento y voluntades para lograr objetivos; por ello, el manejo de las tensiones es vital para el desarrollo de la motivación.

Sobre la importancia de la motivación para el trabajo, Blum y Naylor (1982), primero reconocen la existencia de dos formas de motivación, interna y externa, luego consideran que estas dos formas se interaccionan constantemente, lo cual genera altos beneficios para el personal y la empresa. Los elementos motivadores son factores que influyen en el trabajador para el logro de óptimos desempeños; estos pueden ser considerados incentivos que contribuyen a la satisfacción de aspiraciones del empleado, así como a la conciliación de sus necesidades.

En el campo del trabajo, Chiavenato (2000), define a la motivación como el factor que genera un impulso en la personal que condiciona su actuación y genera determinados comportamientos condicionados. En el marco del quehacer laboral, la motivación es considerada como un elemento esencial para el comportamiento del personal, posee un componente psicológico elemental para el logro de los objetivos organizacionales. Es tanta su importancia que junto al poder, interactuando complementariamente, se orientan a la consecución de objetivos eficaces y de calidad en el desarrollo laboral.

Por su parte Reeve (1994) evalúa los factores causales de la expresión conductual que se ubican al interior y exterior del ser humano y valora la existencia de fuentes generadas para la satisfacción que se programan en la vida social, como es el caso de los incentivos económicos o premios. El entendimiento de esta motivación está relacionado con dos factores esenciales, el incentivo y el castigo, ambos se generan luego de manifestada una conducta y condicionan la probable recurrencia de esta conducta.

En el sentido práctico, Solana (1993) resume que la motivación se manifiesta en el hacer de la persona, en su actuación y comportamiento específico, en los que intervienen factores de intelecto, así como psicológicos y fisiológicos, que finalmente determinan una actuación, la forma y fuerza con que se produce; por tanto el estudio de los factores que generan motivación son de gran importancia para entender las manifestaciones conductuales de los colaboradores.

La motivación laboral entendida como procesos individuales que conducen al trabajador a actuar de determinada manera es vista por González y Olivares (1999), como una relación de vinculación con su forma de desempeñarse y con la satisfacción que tiene en el trabajo. Por tanto, en este proceso están comprendidas las políticas organizacionales que inciden tanto en la conducta del empleado como también en el comportamiento de la organización, con el propósito de encaminarse en la misma línea.

La motivación extrínseca es entendida como el estado motivacional proveniente de factores externos del ambiente. Reeve (1994) lo expresa como factores causales esenciales de la expresión conductual ubicados al exterior de la persona. En similar orientación Robbins (2009) considera que si los premios o estímulos económicos tienen eficacia, entonces son válidos para optimizar el desempeño de la persona; sin embargo hay quienes consideran también que factores extrínsecos al puesto de trabajo, como la remuneración, la condición física, el factor social y las políticas empresariales son componentes que generan satisfacción pero no necesariamente generan motivación.

Las conductas del trabajador en la motivación extrínseca, se caracterizan por ser atribuidas a fuentes distintas a la organización laboral (personal y

procesos), a diferencia, la motivación intrínseca genera conductas en el trabajador como consecuencia de los procesos de trabajo, de la interacción laboral. En general, como lo considera Ardouin (2000), el tipo de motivación intrínseca está asociada al interés de logro de la persona que repercute en la organización.

La motivación intrínseca asumen singular importancia cuando los premios de la motivación extrínseca no son suficientes, requieren de otros factores causales más ligados condiciones personales del trabajador, que Reeve (1994), lo denomina como interés intrínseco porque surge de forma espontánea por reacciones internas, así como por aspectos psicológicos que condicionan el actuar de la persona ante la inexistencia de factores extrínsecos motivadores.

Los dos tipos de motivación, tienen asociación, no funcionan independientemente; así, lo considera Robbins (1999) cuando señala que toda recompensa verbal o material (económica) genera consecuencias distintas en la motivación del individuo; en resumen, se considera que una recompensa verbal aumenta la motivación interna e inversamente una recompensa material reduce esta motivación.

En suma, la motivación intrínseca constituye un impulso que lleva a los trabajadores a hacer las cosas porque les gustan y porque les complace hacerlas. Esta motivación no se basa en recompensas y premios por haber logrado objetivos y metas en el trabajo, sino que el mayor premio es la realización de la actividad misma.

Desde esta visión los factores intrínsecos al trabajo mismo lo constituyen, el completar con éxito una tarea, la libertad y la autonomía; estos son los ingredientes motivacionales ya que ayudan y estimulan para el logro de buenos rendimientos.

III. METODOLOGÍA

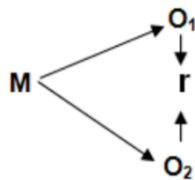
3.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de estudio

Por el propósito que busca la investigación se tiene un tipo de estudio básica, se propuso la validación de las teorías referidas a las variables identificadas.

Diseño de investigación

El diseño utilizado se ubicó en el tipo correlacional que según Hernández, Fernández y Baptista (2010) se realizan para la evaluación del nivel en que se encuentran asociadas las variables de una investigación. El diseño esquematizado se presenta a continuación:



Dónde:

M = Muestra de personal de empresas constructoras

O₁ = Variable: estilos de liderazgo

O₂ = Variable: motivación

r = Relación entre las variables de estudio

3.2 Variables, operacionalización

Variables:

Variable I: Estilos de liderazgo

Variable II: Motivación

La operacionalización se muestra en anexos

3.3 Población, muestra y muestreo

La población está compuesta por los 26 trabajadores de oficina de tres empresas constructoras que en la actualidad tienen obras de conjuntos de vivienda: Consorcio Constructor G y G SAC, Corporación & Grupo de las Casas, D&G Ingenieros Asociados SCRL.

Tomando en consideración que la población identificada tiene un tamaño accesible para trabajar con la totalidad de los trabajadores, se optó por considerar como muestra a los 26 trabajadores conformantes de la población, como tal no corresponde técnica de muestreo alguno ni aplicar criterios de inclusión y exclusión.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnicas

Se utilizó la técnica de la encuesta en los procesos de medición de ambas variables diferenciadas por las dimensiones identificadas.

Instrumentos

Se utilizaron como instrumentos para recabar los datos, dos cuestionarios: 1) Un cuestionario con escala Likert para medir los estilos de liderazgo predominantes en las empresas seleccionadas. 2) Un cuestionario con escala Likert para la medición de la variable motivación aplicada a los trabajadores de las empresas.

La valoración para el liderazgo transaccional fue:

Bajo (≤ 14)

Medio (15 - 22)

Alto (23 - 30)

La valoración para el liderazgo transformacional fue:

Bajo (≤ 16)

Medio (17 - 26)

Alto (27 - 36)

Técnicas	Objeto	Instrumentos	Informantes
Encuesta	Medición de estilos de liderazgo	Cuestionario	Trabajadores
Encuesta	Medición de motivación del personal	Cuestionario	Trabajadores

Validación

Los cuestionarios de encuestas, como proceso previo a la aplicación definitiva a la muestra de estudio, se sometieron a la validación de tres expertos conocedores de la metodología y temática de estudio; las respectivas fichas de validación se presentan en anexos.

Los resultados han sido procesados para determinar los coeficientes de validación, obteniendo puntajes que superan el valor mínimo aceptable de V de Aiken = 0,7, por lo que ambos instrumentos tuvieron la validez suficiente para ser aplicados.

Los resultados los siguientes valores:

- Cuestionario de Liderazgo $V= 0,87$
- Cuestionario de motivación $V= 0,87$

Confiabilidad

Los cuestionarios, previa aplicación de pruebas piloto, se sometieron a la prueba de fiabilidad “Alfa de Cronbach”, cuyos coeficientes y magnitudes son asumidos conforma a la propuesta de Sierra. (2001):

Coeficiente	Magnitud
0,70 a 1,00	Muy fuerte
0,50 a 0,69	Sustancial
0,30 a 0,49	Moderada
0,10 a 0,29	Baja
0,01 a 0,09	Despreciable

Los cálculos se realizaron con la ayuda del programa SPSS versión 23, que dio como resultados los coeficientes de confiabilidad por cada instrumento y por cada ítem evaluado

Para la variable estilos de liderazgo se obtuvo un valor de Alfa de Cronbach de 0,807, teniendo alta confiabilidad, según los resultados que se muestran en anexos

Para la variable motivación el coeficiente de Alfa de Cronbach fue de 0,923, como confiabilidad alta, según detalles reportes resultantes mostrados en anexos.

3.5 Procedimientos

El procedimiento para la puesta en operatividad del estudio, se inició con la aplicación de los instrumentos en los trabajadores de la muestra, luego los datos resultantes fueron procesados previo ordenamiento para obtener los resultados descriptivos de las dimensiones y variables.

Posteriormente se procedió a la interpretación de tablas y gráficos, el análisis de datos y las conclusiones del estudio basadas en los objetivos propuestos desde el proyecto de investigación.

3.6 Métodos de análisis de datos

Los datos recabados en el trabajo de campo, fueron ordenados y procesados estadísticamente en tablas de frecuencias y gráficos estadísticos que fueron analizados para obtener los resultados de la información procesada.

El análisis inferencial, se realizó en base a los valores de los coeficientes de correlación y de significación registrados en los reportes resultantes de la prueba de correlación de Spearman, considerando que las medidas de las

variables se hicieron con escala ordinal. En todos estos procesos se hizo uso del procesador de datos Excel y el programa estadístico SPSS versión 23. Para contrastar la hipótesis formulada, se aplicó la prueba de correlación de Spearman, que posibilitó la determinación del nivel de correlación que existe entre variables.

3.7 Aspectos éticos

Los instrumentos registraron la opinión de los informantes guardando reserva de sus identidades; asimismo, en las citas del marco teórico y las referencias se ha asumido como reglamento base para su registro, las normas APA 6ta. Edición, de manera que se respete los derechos de autor.

IV. RESULTADOS

Determinar la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y la motivación de los trabajadores.

Los resultados de los puntajes obtenidos de la aplicación de la encuesta con escala Likert, se han agrupado en tres intervalos de niveles, que se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 1:
Liderazgo Transaccional

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo (<= 14)	18	69.2
Medio (15 - 22)	6	23.1
Alto (23 - 30)	2	7.7
Total	26	100.0

Fuente: Encuesta sobre liderazgo

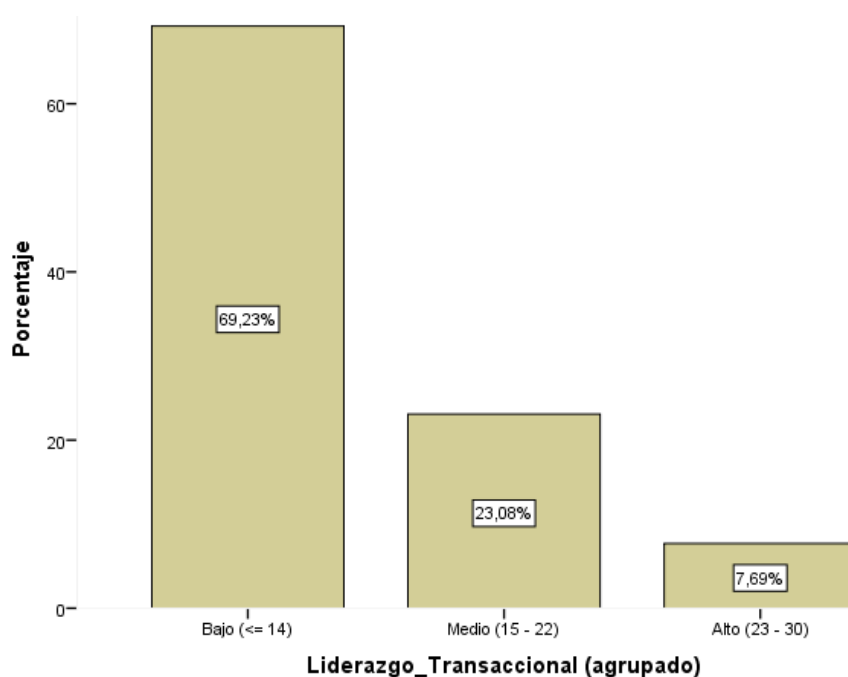


Figura 1: *Comparativo de niveles de liderazgo transaccional*

Fuente: Tabla 1

La tendencia que se observa en los resultados es que el estilo de liderazgo transaccional tiene entre baja y media aplicación en las empresas constructoras en estudio, el nivel predominante es el bajo con 69,23%; se observa poco uso de acciones de intercambio en las jefaturas. Es reducido el nivel de trabajadores que consideran que este estilo de liderazgo se aplica plenamente en las empresas.

Las preguntas que merecieron menor valoración de los trabajadores fueron, la pregunta N° 3 referida a las recompensas que la gerencia otorga a sus trabajadores con descanso físico, y la pregunta N° 5 relacionada con el reconocimiento público que se otorga al personal como premio por sus actitudes en el trabajo.

Tabla 2:
Correlación entre liderazgo transaccional y motivación

		Liderazgo Transaccional	Motivación
Rho de Spearman	Liderazgo Transaccional	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,953**
		N	26
	Motivación	Coefficiente de correlación	,953**
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	26

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

Fuente: Encuestas sobre liderazgo y motivación

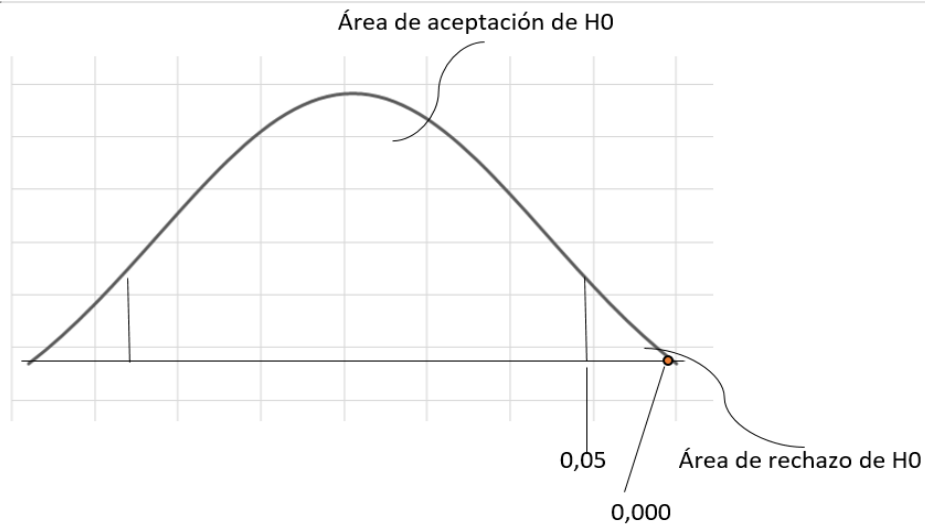


Figura 2: *Ubicación del valor de significación*

Fuente: Tabla 2

Para contrastar el estilo de liderazgo transaccional con la motivación de los trabajadores, se parte de las hipótesis siguientes:

H1: Existe relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo transaccional con la motivación de los trabajadores en las empresas constructoras de Tarapoto

H0: No existe relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo transaccional con la motivación de los trabajadores en las empresas constructoras de Tarapoto

Se acepta la hipótesis nula si el nivel de significación es mayor que 0,05

Además, la fuerza de la correlación está determinado por el valor del coeficiente de acuerdo con los niveles propuestos por Hernández et al (2010):

Coeficiente	Correlación
1,00	Perfecta
0,90	Muy fuerte
0,75	Considerable
0,50	Media
0,25	Débil
0,10	Muy débil
0,00	No existe correlación

Con el resultado se evidencia que la significación bilateral tiene el valor de 0,000, menor que el nivel 0,05, como se observa en la figura N° 2; además el Coeficiente de correlación tiene valor positivo de 0,953; por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, siendo que existe relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo transaccional con la motivación de los trabajadores en las empresas constructoras de Tarapoto.

Determinar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la motivación de los trabajadores.

Tabla 3:

Liderazgo transformacional

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo (<= 16)	13	50.0
Medio (17 - 26)	12	46.2
Alto (27 - 36)	1	3.8
Total	26	100.0

Fuente: Encuesta sobre liderazgo

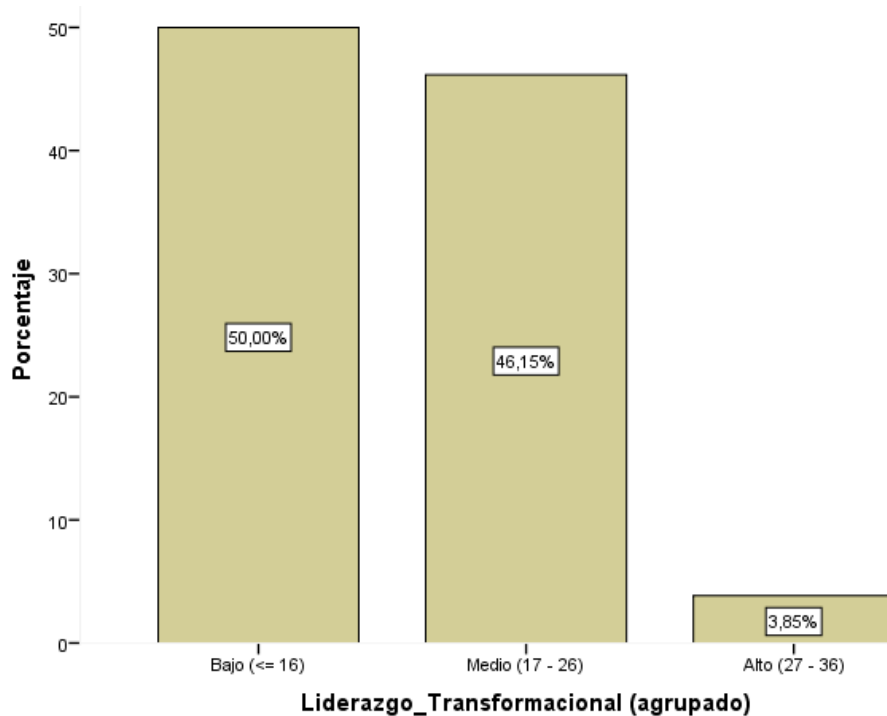


Figura 3 *Comparativo de niveles de liderazgo transformacional*

Fuente: Tabla 3

Los niveles de liderazgo transformacional que posibiliten una visión para liderar el cambio, no se aplica en las empresas constructoras; se observa que el 50% de los trabajadores perciben que existe una débil aplicación de acciones relacionadas con este tipo de liderazgo, mientras que el 46,2% considera que existe un nivel medio de aplicación.

Las preguntas que menos valoración obtuvieron de parte de los trabajadores son: la pregunta 10 referida a la actitud gerencial de comunicar con el ejemplo lo que piensa o dice, y la pregunta 13 relacionada con la actitud del gerente de ser tolerante con los errores o defectos

Tabla 4:
Correlación entre liderazgo transformacional y motivación

		Liderazgo Transaccional	Motivación
Rho de Spearman	Liderazgo Transaccional	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,953**
		N	26
	Motivación	Coefficiente de correlación	,953**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	26

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

Fuente: Encuestas sobre liderazgo y motivación

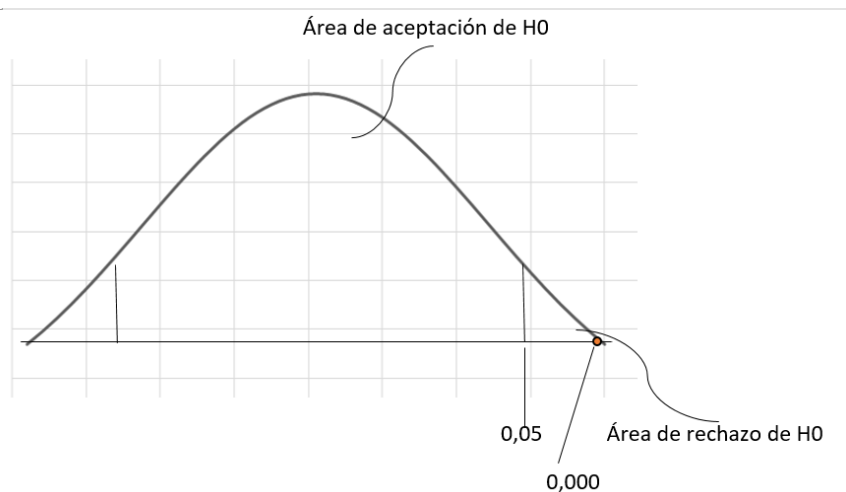


Figura 4: *Ubicación del valor de significación*

Fuente: Tabla 4

Para contrastar si el estilo de liderazgo transformacional está relacionado con la motivación de los trabajadores, se parte de las hipótesis siguientes:

H1: Existe relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo transformacional con la motivación de los trabajadores en las empresas constructoras de Tarapoto.

H0: No existe relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo transformacional con la motivación de los trabajadores en las empresas constructoras de Tarapoto.

Se acepta la hipótesis nula si el nivel de significación es mayor que 0,05

El resultado de la prueba de hipótesis en cuanto a la significación es de 0,000, menor que el estadístico 0,05; además se tiene un coeficiente de correlación de 0,953, que indica correlación muy fuerte y directa por el signo positivo; por tales evidencias se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por tanto existe relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo transformacional con la motivación de los trabajadores en las empresas constructoras de Tarapoto.

Determinar la relación entre estilos de liderazgo y la motivación de los trabajadores.

Tabla 5:
Correlación entre estilos de liderazgo y motivación

		Liderazgo	Motivación
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,960**
		N	.000
	Motivación	Coefficiente de correlación	26
		Sig. (bilateral)	,960**
		N	.000
		26	26

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

Fuente: Encuestas sobre liderazgo y motivación

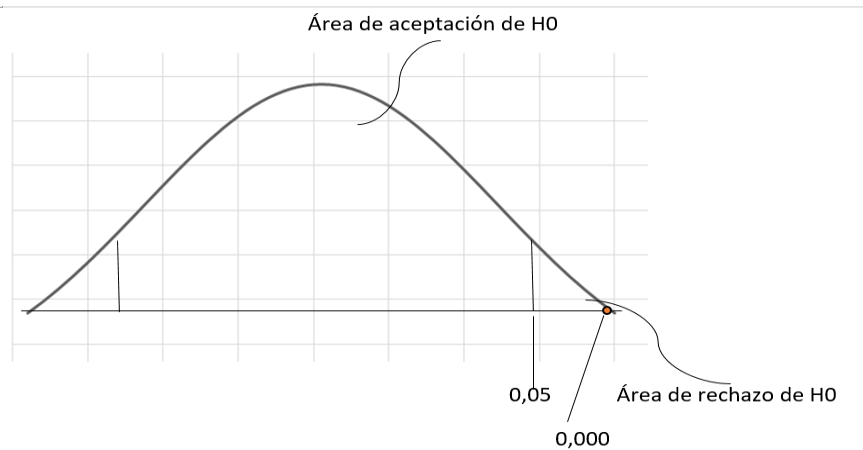


Figura 5: Área de ubicación del valor de significación

Fuente: Tabla 5

Desde los datos encontrados en el trabajo de campo, procesados los puntajes de la escala Likert de ambas encuestas se tiene un consolidado de puntajes por cada trabajador, los cuales son sometidos a la prueba no paramétrica de Spearman teniendo en cuenta que la medición de ambas variables ha sido de tipo ordinal.

El sistema de hipótesis para esta prueba es la el siguiente:

H1: Existe relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo y la motivación de los trabajadores en las empresas constructoras de Tarapoto

H0: No existe relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo y la motivación de los trabajadores en las empresas constructoras de Tarapoto

La hipótesis nula es aceptada si el nivel de significación es mayor que 0,05, si es menor, entonces es rechazada y se acepta la hipótesis alterna; además para verificar el tipo de relación, si el coeficiente tiene valor positivo, entonces el tipo de relación es directa, de ser negativo es considerada indirecta.

Los resultados de la aplicación de la prueba de hipótesis de Spearman muestran que el valor de la significación es de 0,000, menor que el

estadístico de referencia 0,05; el coeficiente de correlación es de 0,960 lo cual indica relación directa y muy fuerte; ante estas evidencias estadísticas, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna en el sentido que existe relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo y la motivación de los trabajadores en las empresas constructoras de Tarapoto.

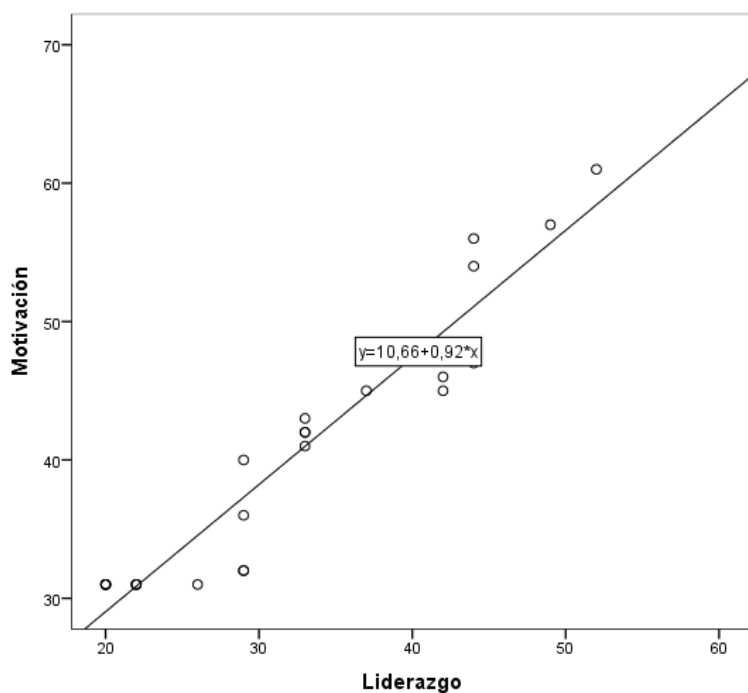


Figura 6: *Dispersión de datos*

Fuente: Tabla 5

Este resultado es mostrado ilustrativamente en el gráfico de dispersión (Figura 6) donde se observa la dirección de los datos de izquierda a derecha en el sentido ascendente, como muestra de relación directa, significativa y muy fuerte.

V. DISCUSIÓN

En el estudio del primer objetivo específico, relacionado con el liderazgo transaccional se observa con los resultados obtenidos que el nivel predominante es bajo con 69,23%, el nivel medio 23,08% y el nivel alto en 7,69%; en los resultados de la estadística inferencial, la significancia tiene el valor de 0,00, menor que el valor de $P=0,05$; así como el coeficiente de correlación es 0,953, lo cual demuestra la existencia de relación significativa alta del liderazgo transaccional con la motivación de los trabajadores.

Este resultado es evidencia que los gerentes de las empresas constructoras tienen poco interés en motivar a los trabajadores en el logro de los objetivos corporativos, en el otorgamiento de recompensas si su esfuerzo se orienta hacia esos logros, o en su defecto, en caso de incumplimiento la aplicación de sanciones; los trabajadores se sienten al margen de estos propósitos institucionales, solo cumplen las tareas para recibir la contraprestación económica.

Es indudable que la manifestaciones de este liderazgo tienen que ver con las aptitudes que tenga el líder en una organización, así se puede ver en el caso de la investigación de Montes (2013) donde los resultados son diferentes, pero detectando una cualidad del líder al ser una persona con comprobadas habilidades para conducir la institución a su cargo, lo que le ha merecido resultados importantes y de impacto en su personal.

No se observa un compromiso orientado en los trabajadores que se sienta la conducción de un líder, a pesar que en este estilo transaccional existen características verticales, algo similar sucede con la investigación de Reyes (2014) donde no se observa el compromiso de los empleados ante el estilo autócrata de la conducción de la organización; toda esta situación hace que no se refleje en la motivación del trabajador para pensar más allá del cumplimiento rutinario de tareas y asuma ser parte del crecimiento de la empresa.

El segundo objetivo específico de la investigación estuvo relacionado con el liderazgo transformacional, donde se observa que el 50% de los trabajadores

consideran que existe una débil aplicación de acciones de liderazgo, mientras que el 46,15% considera que se ubica en un nivel medio de aplicación, y solo 3,85% considera que es alto. Para demostrar la correlación, se obtuvo como resultado de significación, un valor de 0,000, menor que el estadístico 0,05; además se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,953, como indicador de correlación muy fuerte y directa entre el liderazgo transformacional y la motivación de los trabajadores.

Se observa ligeros mejores resultados que en el caso del liderazgo transaccional, donde el nivel medio alcanza mejores resultados; se denota que existe mayor valoración del trabajador por un liderazgo que implique una relación más horizontal, que promueva el cambio y los valores; aunque en suma sigue siendo insuficiente el resultado obtenido.

Sin duda que una cosa es la aspiración del trabajador por sentirse importante en la empresa y otra la manifestación del líder para saber captar ese anhelo y convertirlo en oportunidad para que se involucre más y mejor con la empresa, es una cuestión de aptitudes para la conducción empresarial, así como lo resume Hernández (2013) en su investigación, cuando concluye que el liderazgo constituye un esfuerzo práctico indispensable para la dirección de las empresas, donde el líder ejerce un papel decisivo.

Los resultados de este estudio en cuanto al liderazgo transformacional, muestran que está relacionado directamente con la motivación del trabajador, situación que debe ser comprendida por los empleadores para mejorar sus estilos de conducción empresarial.

En cuanto al objetivo general, estudiando los estilos de liderazgo sumando los resultados de ambos estilos mencionados, se observa la misma tendencia de opinión de los trabajadores, donde el valor de la significación es de 0,000, menor que el estadístico de referencia 0,05; el coeficiente de correlación es de 0,960 lo cual indica relación directa y muy fuerte entre las variables estilos de liderazgo y motivación del trabajador; esto es importante tenerlo presente como reflexión para los gerentes de la constructora, de manera que se

entienda que dirigir implica tener carisma, hacer sentir su presencia, mostrar empatía y sobre todo saber comunicar las decisiones de la organización.

Esta relación liderazgo-motivación permite un desarrollo armónico del quehacer empresarial, con la participación de consiente del trabajador; Mendoza (2017) lo considera así en su trabajo de investigación porque sostiene que se trata de influir, inspirar y motivar al trabajo conjunto, con el fin de lograr el empoderamiento y el mejoramiento de las condiciones laborales de la empresa en sus distintas instancias y niveles.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1 Los estilos de liderazgo se ubican mayoritariamente en los niveles bajo y medio, así como su estado motivacional. Estos resultados sometidos a la prueba de hipótesis no paramétrica de Spearman tienen como resultado un coeficiente de correlación de 0,972 y una significación bilateral de 0,000, que constituyen evidencias estadísticas de que los estilos de liderazgo están en relación positiva o directa y significativa con la motivación de los trabajadores de las empresas constructoras de Tarapoto.
- 6.2 El liderazgo transaccional presenta reducidos niveles de aplicación en las empresas constructoras, donde el 70,83% se ubica en el nivel bajo; estos valores se relacionan directamente con estado de motivación que muestran al momento de desarrollar su trabajo diario, contrastado mediante prueba que arroja un valor de coeficiente de correlación igual a 0,972 y una significación bilateral de 0,000.
- 6.3 El liderazgo transformacional, presenta niveles predominantes bajo y medio, donde el nivel bajo es el mayoritario con 50,0%, lo cual tiene una relación directa con la motivación del trabajador, contrastado mediante prueba que arroja un valor de coeficiente de correlación de 0,980 y una significación bilateral de 0,000

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1 Cada empresa puede sumar esfuerzos para implantar una cultura de liderazgo, que implique la realización permanente de acciones que merezcan una evaluación constructiva en todas las etapas del proceso de trabajo, procurando el involucramiento motivador de los trabajadores en los propósitos de logro que se propone la empresa.
- 7.2 Para incrementar el estilo de liderazgo transaccional, es necesario que las empresas constructoras conozcan de cerca las necesidades del personal para que la asignación de recompensas que caracterizan a un líder transaccional, este acorde con el estado motivacional del trabajador, asegurándose que éstos entiendan el porqué del sistema.
- 7.3 Si se opta por un liderazgo transformacional la empresa debe procurar mantener un estilo de conducción con una comunicación más fluida con sus trabajadores, que les permita no solo escuchar y resolver peticiones, sino un conocimiento más cercano de lo que sucede en la organización e involucrar a los trabajadores en el logro de los objetivos institucionales.

REFERENCIAS

- Ardouin, J. (2000). *Motivación y Satisfacción Laboral*. Recuperado de <http://www.apsique.com>
- Blum, M. y Naylor, J.(1982): *Psicología Industrial (Sus Fundamentos Teóricos y Sociales)*, Editorial Trillas, México
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos. El liderazgo en educación*. Madrid: UNED.
- Castro, C. y Chávez, L. (2017) *Asociación del liderazgo en el desempeño laboral de los Colaboradores administrativos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones–San Martín-2017*. (Tesis de pre grado) Universidad Peruana Unión. Tarapoto.
- Cervera, L. (2013). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. (Tesis de doctorado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. Revista virtual Universidad Católica del Norte
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica*. Tercera edición. México: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos Humanos*. Quinta edición. México: Mc Graw Hill
- García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Granada (España): Universidad de Granada

- González, M. y Olivares, S. (1999) *Comportamiento Organizacional: Un enfoque Latinoamericano*. 1era edición. Campaña Editorial Continental, S.A D.F México.
- Hernández, J. (2013). *El liderazgo organizacional una aproximación desde la perspectiva etológica*. (Tesis de maestría). Universidad del Rosario, Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. 5ta Edición. México D.F.: Editorial McGraw
- Jones, G. y George, J. (2006). *Administración contemporánea (4ª Ed.)*. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana
- López, J. (2013) *¿Es Posible el Liderazgo en el Perú Actual? : Problemas y Perspectivas en la Política, Empresa y Sociedad Peruana*. Simposio. Lima. Universidad del Pacífico.
- Loza, E. (2016) *Liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la Institución Educativa Particular "Simón Bolívar" de la ciudad de Tarapoto*. (Tesis de maestría). Universidad San Martín de Porres.
- Lozano, M. y Hernández, L. (2016) *La falta de liderazgo en las pymes familiares mexicanas: un obstáculo para el crecimiento y la prosperidad del entorno empresarial*. México.
- Mendoza, A. (2017). *Narrativa del liderazgo organizacional en una empresa familiar de Lima Metropolitana*. (Tesis de pre grado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Molero, F. (2002). *Cultura y liderazgo*. Una relación multifacética. Boletín de Psicología. Universidad de Valencia
- Montes, R. (2013). *El liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabia*.(Tesis de maestría) Centro Chihuahuense de Estudios de Posgrado. México.

- Reátegui, L. (2017) *Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, de Huigoyacu, distrito San Pablo, provincia de Bellavista, región San Martín 2016*. (Tesis de pre grado). Universidad César Vallejo. Tarapoto
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. España, Ediciones Mc Haw Drill.
- Reyes, N. (2015). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao*. (Tesis de pre grado) Universidad San Ignacio de Loyola. Lima
- Reyes, M. (2014). *Estilos de liderazgo y su impacto en el desempeño y actitud de compromiso*. (Tesis de maestría) Universidad de las Américas – Puebla, México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración* (10ª Ed.). México, D.F.: Pearson Educación
- Robbins, S. (2009) *Comportamiento Organizacional Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. 13a Edición. Editorial Prentice Hispanoamericana. México
- Sierra, R. (2001). *Técnicas de Investigación Social*. Teoría y Ejercicios. Madrid: Paraninfo S.A
- Solana, R. (1993). *Administración de Organizaciones*. Ediciones Interoceánicas S.A., Buenos Aires
- Varela, H. (2010) *Liderazgo transaccional vs Liderazgo Transformacional*. Blog: Pensamiento Imaginativo. [Tabla-comparativa-Liderazgo-Transaccional-vs-Liderazgo- transformacional.html](#)

ANEXOS

Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Estilos de Liderazgo	Forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias. (Bolívar, 1997)	Están determinados por la forma cómo se relacionan los gerentes con su personal , desde la percepción de los trabajadores	Liderazgo Transaccional	Recompensas económicas Recompensas con descanso. Estímulos diversos	Ordinal
			Liderazgo Transformacional	Carisma. Valoración de los colaboradores Tolerancia	
Motivación del personal	Voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual (Robbins, 2009)	Condiciones de trabajo que se otorga al trabajador para favorecer su respuesta al trabajo	Extrínseca	Remuneración Ambiente de trabajo Actitud de compañeros Comunicación Capacitaciones	Ordinal
			Intrínseca	Valoración del trabajo Estado de ánimo Responsabilidad Deseo de superación Sentirse escuchado	

Matriz de consistencia

Variables	Objetivos	Hipótesis	Definición conceptual	Definición operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
Estilos de Liderazgo	General	General				Recompensas económicas	Ordinal
	Determinar relación existente entre los estilos de liderazgo con la motivación de los trabajadores en las empresas constructoras de Tarapoto, 2018	Existe relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo con la motivación de los trabajadores en las empresas constructoras de Tarapoto. 2018	Forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias. (Bolívar, 1997)	Están determinados por la forma cómo se relacionan los gerentes con su personal, desde la percepción de los trabajadores	Transaccional	Recompensas con descanso. Estímulos diversos	
	Específicos	Específicas			Transformacional	Carisma. Valoración de los colaboradores	
	Determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo transaccional con la motivación de los trabajadores en las empresas constructoras de Tarapoto	Existe relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo transaccional con la motivación de los trabajadores en las empresas constructoras de Tarapoto	Voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del	Condiciones de trabajo que se otorga al trabajador para favorecer su respuesta al trabajo	Extrínseca	Remuneración Ambiente de trabajo Actitud de compañeros Comunicación Capacitaciones	
Motivación	Determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo transformacional con la motivación de los trabajadores en las empresas constructoras de Tarapoto	Existe relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo transformacional con la motivación de los trabajadores en las empresas constructoras de Tarapoto,	esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual (Robbins, 2009)		Intrínseca	Valoración del trabajo Estado de ánimo Responsabilidad Deseo de superación Sentirse escuchado	Ordinal

Instrumentos de recolección de datos



Cuestionario de encuesta sobre estilos de liderazgo

Estimado trabajador:

La presente encuesta es parte de un estudio sobre liderazgo. La encuesta es ANÓNIMA, por lo que le solicito sinceridad en sus respuestas.

Instrucciones: Marque (X) en una sola alternativa, la que indica el grado en que usted realmente identifica el liderazgo que posee el gerente de la empresa		1	2	3	4	5
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
	Transaccional					
1	Recompensa a sus trabajadores con premios económicos					
2	Recompensa a sus trabajadores con premios de descanso físico					
3	Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas.					
4	Considera que otorgar estímulos ayuda a mejorar el trabajo en el juzgado.					
5	Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público.					
6	Estimula a su personal con otros tipos de incentivos (almuerzos, cenas, otros)					
	Transformacional					
7	Puede ser riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato					
8	Tiene sentido del humor					
9	Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de oficina					
10	Suele comunicar con el ejemplo lo que piensa o lo que dice					
11	Es capaz de escuchar					
12	Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.					
13	Es tolerante con los errores o defectos de los demás					

CUESTIONARIO DE ENCUESTA SOBRE MOTIVACIÓN

Estimado trabajador:

La presente encuesta es parte de un estudio sobre motivación. La encuesta es ANÓNIMA, por lo que le solicito sinceridad en sus respuestas.

PREGUNTAS		Muy desmotivado	Desmotivado	Indeciso	Motivado	Muy Motivado
¿Cómo se siente usted en su trabajo diario en la empresa, con...?		1	2	3	4	5
1	la remuneración económica que percibe por su trabajo					
2	los incentivos que le otorgan por el rendimiento en el trabajo					
3	el respaldo de su jefe para asistir a eventos profesionales y/o laborales					
4	las actitudes de sus compañeros					
5	su equipo de trabajo					
6	la comunicación que existe en el trabajo					
7	la capacitación que recibe para mejorar mi trabajo					
8	el equipamiento del ambiente donde trabajo					
9	el trabajo que realiza, que le hace sentir importante					
10	la libertad para elegir su propio método de trabajo					
11	el reconocimiento que recibe por el trabajo bien hecho					
12	el estado de ánimo en la realización de sus labores					
13	la responsabilidad que se le ha asignado					
14	la posibilidad de usar sus capacidades					
15	sus posibilidades de promocionar					
16	la atención que le prestan a las sugerencias que hace					

ANEXO :Validación de los instrumentos



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

III. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Pinchi Vásquez Eduardo
 Institución donde labora : _____
 Especialidad : _____
 Instrumento de evaluación : Cuestionario
 Autor (s) del instrumento (s) : Vanessa López Reátegui

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable Estilos de liderazgo, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Estilos de liderazgo				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Estilos de liderazgo				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
PUNTAJE TOTAL						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Tarapoto, _____ de _____ de 2018

Sello personal y firma
 Ing. Sc. Eduardo Pinchi Vásquez
 INGENIERO CIVIL
 CIP 55689



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Ríos Vargas, Caleb
 Institución donde labora : UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ
 Especialidad : INGENIERIA DE TRANSPORTE
 Instrumento de evaluación : Cuestionario
 Autor (s) del instrumento (s) : Vanessa López Reátegui

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable Estilos de liderazgo, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Estilos de liderazgo				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Estilos de liderazgo					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Tarapoto, ____ de ____ de 2018

M. Sc. Ing° Caleb Ríos Vargas
INGENIERO CIVIL
REG CIP N° 65035

Sello personal y firma



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

II. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: TAPULUMA ROSAS MIRIAN
 Institución donde labora : _____
 Especialidad : _____
 Instrumento de evaluación : Cuestionario
 Autor (s) del instrumento (s) : Vanessa López Reátegui

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.			✓		
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable Motivación, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				✓	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Motivación			✓		
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				✓	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				✓	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				✓	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					✓
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Motivación					✓
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				✓	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					✓
PUNTAJE TOTAL						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Tarapoto, ____ de ____ de 2018

Sello personal y firma

ANEXO: Índices de validación y confiabilidad

Validación del Cuestionario de Liderazgo

Indicadores	Puntajes de expertos			Promedio
	1	2	3	
1. Claridad	0.75	1	0.75	0.83
2. Objetividad	0.75	1	1	0.92
3. Actualidad	0.75	0.75	1	0.83
4. Organización	0.75	0.75	1	0.83
5. Suficiencia	0.75	1	0.75	0.83
6. Intencionalidad	0.75	0.75	1	0.83
7. Consistencia	0.75	1	1	0.92
8. Coherencia	0.75	1	1	0.92
9. Metodología	0.75	1	0.75	0.83
10. Pertinencia	0.75	1	1	0.92
V de Aiken total				0.87

Validación del Cuestionario de motivación

Indicadores	Puntajes de expertos			Promedio
	1	2	3	
1. Claridad	0.5	1	0.75	0.75
2. Objetividad	0.75	1	1	0.92
3. Actualidad	0.5	0.75	0.75	0.67
4. Organización	0.75	1	0.75	0.83
5. Suficiencia	0.75	1	1	0.92
6. Intencionalidad	0.75	1	1	0.92
7. Consistencia	1	1	1	1.00
8. Coherencia	1	1	1	1.00
9. Metodología	0.75	0.75	0.75	0.75
10. Pertinencia	1	0.75	1	0.92
V de Aiken total				0.87

Alfa de Cronbach para el cuestionario de estilos de liderazgo

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Preg1	30,05	43,418	,270	,813
Preg2	29,85	43,713	,378	,799
Preg3	29,80	43,958	,473	,793
Preg4	29,15	43,713	,516	,791
Preg5	30,40	42,989	,491	,791
Preg6	29,60	44,674	,513	,794
Preg7	29,55	37,524	,570	,783
Preg8	29,45	45,208	,349	,801
Preg9	29,55	42,050	,513	,789
Preg10	29,65	46,239	,385	,801
Preg11	29,55	41,103	,463	,793
Preg12	29,35	37,924	,501	,793
Preg13	29,85	41,082	,570	,783

Alfa de Cronbach para el cuestionario de motivación

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Preg1	37,60	100,463	,080	,929
Preg2	38,90	87,884	,690	,916
Preg3	38,80	81,221	,882	,910
Preg4	38,15	92,134	,810	,916
Preg5	38,55	84,682	,843	,911
Preg6	38,30	92,116	,821	,916
Preg7	39,00	84,842	,842	,911
Preg8	37,50	94,789	,562	,920
Preg9	36,70	97,379	,380	,924
Preg10	38,00	85,053	,787	,913
Preg11	38,60	80,463	,921	,908
Preg12	37,80	103,642	-,182	,933
Preg13	37,65	100,661	,138	,927
Preg14	38,10	92,621	,601	,919
Preg15	38,15	81,608	,705	,918
Preg16	38,70	80,853	,862	,910

Valoración del Liderazgo Transaccional

Nivel	Puntajes
Bajo	6 - 14
Medio	15 - 22
Alto	23 - 30

Valoración del Liderazgo Transformacional

Nivel	Puntajes
Bajo	7 - 16
Medio	17 - 26
Alto	27 - 36

Valoración de la Motivación

Nivel	Puntajes
Bajo	16 - 37
Medio	17 - 58
Alto	59 - 80
