

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACIÓN
DE LOS COLABORADORES EN LAS DIVISIONES DE
BANCA EMPRESAS Y PERSONAS, DE UNA ENTIDAD
FINANCIERA PERUANA – LIMA 2018”

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

CHRISTIAN EDUARDO MIRANDA MIRANDA

Callao, Perú

Julio - 2018



Universidad Nacional de Callao
Facultad de Ciencias Administrativas
Ciclo Taller de Tesis 2017-I

ACTA N° 021 DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Siendo las 14:00 del día jueves 12 de Julio de dos mil dieciocho, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, se reunió el Jurado Evaluador conformado por los siguientes docentes:

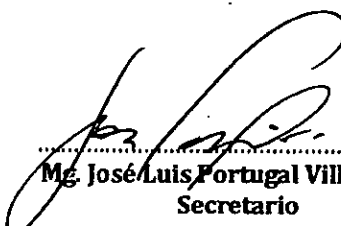
- **Dr. Marco Antonio Guerrero Caballero** : **Presidente**
- **Mg. José Luis Portugal Villavicencio** : **Secretario**
- **Dr. Félix Alejandro Bonilla Rodríguez** : **Vocal**
- Asesor** : **Dra. Ana Maritza Boy Barreto**

Con el fin de evaluar la sustentación de Tesis del **Bach. MIRANDA MIRANDA CHRISTIAN EDUARDO**, titulada: **"LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACION DE LOS COLABORADORES EN LAS DIVISIONES DE BANCA EMPRESAS Y PERSONAS DE UNA ENTIDAD FINANCIERA PERUANA-LIMA 2018"**. De conformidad a lo establecido en el vigente Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional del Callao (Resolución de Consejo Universitario N° 309-2017 CU de fecha 24 de octubre del 2017); Luego de la exposición del sustentante, los Miembros del Jurado hicieron las respectivas preguntas, las mismas que fueron absueltas.

En consecuencia, este Jurado acordó APROBAR Con la escala de calificación cualitativa de MUY BUENA y calificación cuantitativa de Dieciséis (16). La tesis, para optar el **TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**, conforme al artículo (27°) del referido Reglamento, siendo las 14:58 del mismo día, se dio por terminado el Acto.

Bellavista, Julio 12 de 2018.


.....
Dr. Marco Antonio Guerrero Caballero
Presidente


.....
Mg. José Luis Portugal Villavicencio
Secretario


.....
Dr. Félix Alejandro Bonilla Rodríguez
Vocal

ÍNDICE

CARATULA	i
HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN	ii
ÍNDICE	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCION.....	viii
APÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Identificación del Problema.....	2
1.2. Formulación del Problema	3
1.3. Objetivos de la investigación	4
1.4. Justificación.....	5
1.5. Importancia.....	6
APITULO II. MARCO TEORICO.....	8
2.1. Antecedentes del estudio	8
2.2. Bases teóricas	20
2.3. Marco conceptual	75

2.4. La entidad financiera	78
CAPÍTULO III. VARIABLES E HIPÓTESIS	80
3.1. Variables de la Investigación	80
3.2. Operacionalización de las variables	82
3.3. Hipótesis General e Hipótesis Específicas	84
CAPÍTULO IV. METODOLOGIA	85
4.1. Tipo de Investigación	85
4.2. Diseño de la investigación.....	85
4.3. Población y Muestra.....	86
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	88
4.5. Procedimientos de recolección de datos.....	94
4.6. Procesamiento estadístico y análisis de datos	95
CAPÍTULO V. RESULTADOS	96
5.1. Liderazgo transformacional.....	97
5.2. Motivación.....	102
CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	105
6.1. Contrastación de hipótesis con los resultados	105
6.2. Contrastación de resultados con otros estudios similares.	115
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES	118
CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES.....	120
CAPÍTULO IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	123

ANEXOS.....	129
ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	130
ANEXO N° 02: ENCUESTA.....	131
ANEXO N° 03: PLAN DE CAPACITACIÓN.....	133
ANEXO N° 04: JUICIO DE EXPERTOS	134

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1 ROLES DEL LIDERAZGO EN UN EQUIPO	22
FIGURA N° 2 EL MODELO DE FIEDLER.....	31
FIGURA N° 3 MODELO DEL CAMINO HACIA LA META.....	33
FIGURA N° 4 CÍRCULO VIRTUOSO.....	41
FIGURA N° 5 CUALIDADES QUE IDENTIFICAN AL LIDER CON ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	42
FIGURA N° 6 CUALIDADES QUE IDENTIFICAN AL LIDER CON MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	44
FIGURA N° 7 CUALIDADES QUE IDENTIFICAN AL LIDER CON CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA.....	45
FIGURA N° 8 CUALIDADES QUE IDENTIFICAN AL LIDER CON INFLUENCIA IDEALIZADA	46
FIGURA N° 9 JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW	53
FIGURA N° 10 MODELO E – R – C DE ALDERFER	55
FIGURA N° 11 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	56
FIGURA N° 12 TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS	60
FIGURA N° 13 MODELO DE LAS EXPECTATIVAS.....	62
FIGURA N° 14 REPRESENTACIÓN DE LA MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA.....	65

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 TEORÍA DE LA EQUIDAD	59
TABLA N° 2 DISTRIBUCION DE LOS COLABORADORES EN LAS DIVISIONES DE BANCA EMPRESAS Y PERSONAS DE LA ENTIDAD FINANCIERA	86
TABLA N° 3 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE COLABORADORES EN LAS DIVISIONES DE BANCA EMPRESAS Y PERSONAS DE LA ENTIDAD FINANCIERA	87
TABLA N° 4 FICHA TECNICA: CUESTIONARIO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	90
TABLA N° 5 FICHA TECNICA: CUESTIONARIO AUTODIAGNOSTICO DE MOTIVACIÓN	92
TABLA N° 6 PRUEBA DE CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	94
TABLA N° 7 PRUEBA DE CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO AUTODIAGNOSTICO DE MOTIVACIÓN	94
TABLA N° 8 PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SEGÚN LOS COLABORADORES	97
TABLA N° 9 PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE LA DIMENSIÓN INFLUENCIA IDEALIZADA SEGÚN LOS COLABORADORES	98

TABLA N° 10 PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE LA DIMENSIÓN MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL SEGÚN LOS COLABORADORES	99
TABLA N° 11 PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE LA DIMENSIÓN ESTIMULACIÓN INTELECTUAL SEGÚN LOS COLABORADORES	100
TABLA N° 12 PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE LA DIMENSIÓN CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA SEGÚN LOS COLABORADORES ..	101
TABLA N° 13 NIVELES DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN IDENTIFICADOS EN LOS COLABORADORES.....	102
TABLA N° 14 NIVELES DE LA DIMENSIÓN MOTIVACIÓN INTRÍNSECA IDENTIFICADOS EN LOS COLABORADORES	103
TABLA N° 15 NIVELES DE LA DIMENSIÓN MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA IDENTIFICADOS EN LOS COLABORADORES	104
TABLA N° 16 PRUEBA DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACIÓN.....	106
TABLA N° 17 PRUEBA DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN ENTRE INFLUENCIA IDEALIZADA Y MOTIVACIÓN.....	108
TABLA N° 18 PRUEBA DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN ENTRE MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL Y MOTIVACIÓN.....	110
TABLA N° 19 PRUEBA DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN ENTRE ESTIMULACIÓN INTELECTUAL Y MOTIVACIÓN.....	112
TABLA N° 20 PRUEBA DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN ENTRE CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA Y MOTIVACIÓN	114

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO N° 1 PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SEGÚN LOS COLABORADORES	97
GRÁFICO N° 2 PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE LA DIMENSIÓN INFLUENCIA IDEALIZADA SEGÚN LOS COLABORADORES	98
GRÁFICO N° 3 PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE LA DIMENSIÓN MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL SEGÚN LOS COLABORADORES	99
GRÁFICO N° 4 PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE LA DIMENSIÓN ESTIMULACIÓN INTELECTUAL SEGÚN LOS COLABORADORES	100
GRÁFICO N° 5 PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE LA DIMENSIÓN CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA SEGÚN LOS COLABORADORES ..	101
GRÁFICO N° 6 NIVELES DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN IDENTIFICADOS EN LOS COLABORADORES	102
GRÁFICO N° 7 NIVELES DE LA DIMENSIÓN MOTIVACIÓN INTRÍNSECA IDENTIFICADOS EN LOS COLABORADORES	103
GRÁFICO N° 8 NIVELES DE LA DIMENSIÓN MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA IDENTIFICADOS EN LOS COLABORADORES	104
GRÁFICO N° 9 GRAFICO DE DISPERSION DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA VARIABLE MOTIVACION	105

GRÁFICO N° 10 GRÁFICO DE DISPERSIÓN DE LA DIMENSIÓN INFLUENCIA IDEALIZADA Y LA VARIABLE MOTIVACIÓN	107
GRÁFICO N° 11 GRÁFICO DE DISPERSIÓN DE LA DIMENSIÓN MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL Y LA VARIABLE MOTIVACIÓN	109
GRÁFICO N° 12 GRÁFICO DE DISPERSIÓN DE LA DIMENSIÓN ESTIMULACIÓN INTELECTUAL Y LA VARIABLE MOTIVACIÓN	111
GRÁFICO N° 13 GRÁFICO DE DISPERSIÓN DE LA DIMENSIÓN CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA Y LA VARIABLE MOTIVACIÓN...	113

DEDICATORIA

Dedico este importante estudio a mi hijo Brayan Matias, dado que llego para llenar mi vida de dicha y alegría, siendo fuente de motivación para alcanzar mis metas y objetivos, en pro de lograr el bienestar que él se merece.

AGRADECIMIENTO

Este trabajo de investigación amerita un agradecimiento especial ante todo a Dios por darme la vida y la salud; así como también, a la Universidad Nacional del Callao que me acogió desde muy joven, permitiéndome a base de mucho esfuerzo y dedicación ser un profesional; asimismo, a los gerentes de la entidad financiera por darme todo su apoyo y las facilidades para realizar el estudio que permitirá seguir mejorando cada día más a la organización; además, a mi familia que en los años que tengo de vida, su apoyo total ha permitido, entre otras cosas más, realizar este importante estudio; finalmente, a los catedráticos de la carrera, taller de tesis y asesora de tesis Dra. Ana Maritza Boy Barreto que analizaron mis avances del presente estudio, aclarando todas mis dudas y realizando las labores correctivas hasta lograr el objetivo.

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo determinar si el liderazgo transformacional tiene relación con la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018. El estudio se realizó bajo el enfoque cuantitativo, tipo descriptivo y correlacional, diseño no experimental, y de corte transversal. Participaron 75 colaboradores, quienes respondieron dos instrumentos: el cuestionario adaptación del MLQ forma 5x corta de Bass y Avolio (1995) para la variable liderazgo transformacional, con el que evaluaron a sus jefes directos; y el cuestionario autodiagnóstico de motivación, que se elaboró en base a las dimensiones e indicadores planteados por David Fischman en su libro "Motivación 360° - Cómo incrementarla en la vida y en la empresa", con el que valoraron su propia motivación.

Los resultados muestran que el liderazgo transformacional y sus dimensiones tienen una correlación directa, moderada y estadísticamente significativa con la motivación, concluyendo que a mayor nivel de liderazgo transformacional en la organización, mayor será el nivel de motivación en los colaboradores.

Finalmente se elaboró un plan de mejora, enfocado en acciones concretas que permitan potenciar un liderazgo transformacional en la organización; así como también, a elevar el nivel de motivación de los colaboradores.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, liderazgo transformacional, motivación, motivación extrínseca, entidad financiera.

ABSTRACT

The objective of this study is to determine if transformational leadership is related to the motivation of employees in the banking and business divisions of a Peruvian financial institution - Lima 2018. The study was carried out under the quantitative, descriptive and correlational approach, non-experimental, cross-sectional design. 75 collaborators participated, who answered two instruments: the MLQ adaptation questionnaire form 5x short of Bass and Avolio (1995) for the transformational leadership variable, with which they evaluated their direct leaders; and the motivation self-diagnosis questionnaire, which was developed based on the dimensions and indicators proposed by David Fischman in his book "360 ° Motivation - How to increase it in life and in the company", with which they valued their own motivation.

The results show that the transformational leadership and its dimensions have a direct, moderate and statistically significant correlation with the motivation, concluding that the higher the level of transformational leadership in the organization, the greater the level of motivation in the collaborators.

Finally, an improvement plan was elaborated, focused on concrete actions that allow strengthening a transformational leadership in the organization; as well as to raise the level of motivation of employees.

Key words: Leadership styles, transformational leadership, motivation, extrinsic motivation, financial institution.

INTRODUCCION

La presente investigación tiene por finalidad enfocar el liderazgo transformacional y la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018.

En primer término se plantea la problemática a analizar, referida a las entidades financieras que son empresas de servicios encargadas de captar y colocar recursos financieros, a través de los diversos productos que ofrecen a sus clientes.

En la segunda parte se desarrolla el marco teórico, presentando estudios similares nacionales e internacionales, los que junto con las bases teóricas permiten sustentar los diversos aspectos tratados en este estudio.

En la tercera parte se exponen las variables de la investigación, liderazgo transformacional y motivación que son analizadas mediante la operacionalización de las variables, ello permite descomponer en sus respectivas dimensiones e indicadores para demostrar las hipótesis del estudio. Dichas hipótesis afirman que hay una relación directa y significativa entre las variables y sus dimensiones, para probar ello se llevan a un análisis estadístico.

En la cuarta y quinta parte se desarrolla la metodología del estudio y se muestran los resultados descriptivos de las variables producto de la información de la encuesta.

Finalmente se realiza la discusión de los resultados comprobando las hipótesis, así como también, se dan las conclusiones y recomendaciones para la solución al problema planteado en la entidad financiera.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Las entidades financieras son empresas de servicios encargadas, principalmente, de captar recursos financieros vía depósitos que junto con su capital son colocados mediante créditos en sus diversas modalidades, buscando satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. En el transcurrir de los años, se han formado grandes grupos económicos en el mundo, que en muchos casos tienen a una entidad financiera dentro del grupo, ya que dota de liquidez y respaldo a todas las empresas del mismo. El Perú no ha sido ajeno a ello, puesto que los grupos económicos más importantes que hay en la actualidad, tienen a una entidad financiera como eje estratégico.

Debido al crecimiento económico de nuestro país, después de la crisis económica de los años 80 y principios de los 90, se incrementó exponencialmente la inversión extranjera, creándose nuevas entidades financieras y, en algunos casos, absorbiendo a las que ya existían. Además, por el desarrollo de las microfinanzas en todo el territorio nacional en estos últimos años, muchas personas no tenían acceso al crédito en la banca tradicional; es por ello, que se crean y desarrollan las entidades financieras agresivas como las cajas municipales, cajas rurales, financieras, entre otras; para atender y satisfacer las necesidades de este público no atendido anteriormente.

Hoy en día, este mercado es cada vez más competitivo por la cantidad y diversidad de entidades financieras nacionales e internacionales que hay en el país; por esa razón, los colaboradores son uno de los principales factores para el desarrollo de este sector,

ya que en ellos recae la responsabilidad de brindar una buena atención en el servicio; que, sumado a su productividad, se orientan al cumplimiento de las metas y objetivos.

Para lograr esto, David Fischman indica que en la organización el liderazgo transformacional y la motivación contribuyen al buen desempeño de los colaboradores.

1.1. Identificación del Problema

La organización en estudio es una entidad financiera con más de 50 años en el mercado peruano que está formada por capital nacional. Actualmente, se dedica a captar recursos financieros del público en general y colocar dichos recursos al sector policial, fuerzas armadas, empresas y público en general; además es una de las pocas entidades financieras que brinda créditos a personas que estén mal calificadas en el sistema financiero, solo en ciertos casos, con la finalidad de que se reinserten al sistema y puedan tener una segunda oportunidad; por eso, y otros motivos más, busca el progreso de sus clientes y el de sus familias.

En la actualidad, dicha entidad financiera enfrenta nuevos desafíos con el ingreso de grandes competidores en igualdad de condiciones, debido a diferentes convenios firmados con su principal público objetivo. Este contexto demanda de un equipo de colaboradores comprometidos y motivados para afrontar los retos que exige el mercado competitivo actual.

Según Bernard Bass, entre los estilos de liderazgo que identificó, el liderazgo transformacional genera un alto nivel de motivación en los colaboradores. Por esa

razón, el presente trabajo de investigación busca determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas en la ciudad de Lima; dado que ellos conforman el área comercial de la entidad financiera y su motivación es un factor principal para lograr una mayor productividad.

Asimismo, se analizará la relación entre las dimensiones del liderazgo transformacional y la variable motivación.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018?

1.2.2. Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la influencia idealizada y la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018?

¿Qué relación existe entre la motivación inspiracional y la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018?

¿Qué relación existe entre la estimulación intelectual y la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018?

¿Qué relación existe entre la consideración individualizada y la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar si el liderazgo transformacional tiene relación con la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

Determinar si la influencia idealizada tiene relación con la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018.

Determinar si la motivación inspiracional tiene relación con la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018.

Determinar si la estimulación intelectual tiene relación con la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018.

Determinar si la consideración individualizada tiene relación con la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

El presente estudio se sustenta en las teorías de liderazgo de Bernard Bass (1985) y la motivación de David Fischman (2014). Se desarrolla bajo el enfoque cuantitativo con un análisis estadístico de la información tomada de una población real, mediante la aplicación de instrumentos confiables y validados que permitirá cuantificar y ponderar el peso que relacionan a ambas variables, a fin de verificar las hipótesis de la investigación.

1.4.2. Justificación económica

En el aspecto económico, el estudio permitirá a la organización identificar los factores que se relacionan con la motivación de sus colaboradores, para poder trabajar en ellos y, de esta manera, lograr elevar la productividad en las divisiones comerciales que se traducirá en una mayor rentabilidad para la organización.

1.4.2. Justificación legal

En el ámbito legal, el estudio se justifica en el Artículo 30° del Decreto Supremo N° 003-97-TR – Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral del Perú; que muestra y detalla los diferentes actos de hostilidad, violencia, discriminación y hostigamiento que puede realizar un líder; ocasionando demandas de los colaboradores y perjuicios económicos a la organización por pago de multas e indemnizaciones. Por esa razón, es importante determinar si el liderazgo transformacional es el más conveniente para la entidad financiera y así evitar a la organización involucrarse con este tipo de problemas.

1.5. Importancia

El presente estudio se realizó para identificar, con ayuda de la investigación científica, los factores y causas del nivel de motivación de los colaboradores en las divisiones comerciales de la entidad financiera; ya que está científicamente comprobado que la motivación es determinante para el logro de las metas y objetivos de toda organización.

Según un diagnóstico previo del autor basado en la observación directa, se decidió relacionar a la motivación de dichos colaboradores con el liderazgo transformacional; ya que el empleo de este estilo de liderazgo es el más conveniente para la mayoría de organizaciones según Bernard Bass.

El estudio toma mayor relevancia porque enriquecerá los conocimientos sobre liderazgo y motivación al autor, puesto que son temas claves del comportamiento organizacional, siendo este su campo de acción. Además, la entidad financiera logrará identificar el nivel de motivación de sus colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas en la ciudad de Lima; y a su vez, relacionarla con la percepción de ellos sobre el liderazgo transformacional que aplican sus jefes directos; permitiendo así, dar recomendaciones a la organización para su implementación, en aras de elevar la motivación de los colaboradores.

En la actualidad, muchas organizaciones por falta de investigación científica, adolecen de planes específicos para trabajar en materia de liderazgo y motivación; por lo tanto, este estudio pretende ayudar a la solución de un frecuente problema organizacional, buscando replicar las soluciones y recomendaciones a organizaciones de similares características.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Antecedentes Internacionales

SIDRO (2016) en su Tesis *“Efecto del liderazgo transformacional en la salud psicosocial de los empleados”*.

Resumen:

El objetivo de este estudio fue examinar la relación entre las conductas de liderazgo y analizar el efecto de los estilos sobre la eficacia del líder, la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca, así como también, con la vida del trabajador.

Estudio de tipo correlacional, diseño no experimental y de corte transversal; se utilizó una muestra de 125 personas de la provincia de Castellón – España, que hayan tenido empleo a la fecha del estudio o hasta seis meses antes. Se usó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) de Bass y Avolio (1995) en su versión traducida al castellano por Mólero (1995). Este instrumento, previamente explicado, cuenta con 45 ítems de los cuales los primeros 36 hacen referencia a los estilos de liderazgo y los 9 últimos hacen referencia a estas 3 variables: 4 a la eficacia, 2 a la satisfacción y 3 al esfuerzo extra.

Conclusión:

Los resultados revelaron que el liderazgo transformacional influyó, de forma significativa, en la eficacia del líder, la satisfacción con el líder, el esfuerzo extra, y la

satisfacción laboral intrínseca y extrínseca; aunque no predijo significativamente la satisfacción con la vida del empleado. Asimismo se determinó que los estilos de liderazgo transaccional y transformacional no son excluyentes, sino complementarios, porque pueden darse simultáneamente logrando mayores efectos en los empleados.

PEÑA (2015) en su Tesis “*La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*”

Resumen:

El objetivo fue describir la importancia de la adecuada gestión de la motivación laboral en las organizaciones en la actualidad, las estrategias y las futuras tendencias, mediante un estudio de la entidad financiera ABANCA en España.

Estudio de tipo descriptivo en el cual se realizó una entrevista personal a profundidad con la Directora General de Capital Humano de ABANCA, la Sra. María Camino Agra, a fin de obtener información real y objetiva para el estudio, y transmitir una imagen fiel del funcionamiento interno de la entidad financiera.

Conclusión:

Los resultados comprobaron que empresas como ABANCA son consciente de esta situación y tratan de orientar todas las políticas de Recursos Humanos a motivar a los colaboradores. Por lo tanto, llevan a cabo estrategias compuestas de palancas para la motivación como la formación continua, el feedback y el reconocimiento; para adquirir el distintivo de ser una empresa CAD (Cultura Alto Desempeño), aumentando así la satisfacción de los empleados y su motivación laboral. Se concluyó, que la motivación

es necesaria para afrontar el proceso de modernización que demanda el entorno competitivo actual; ya que solo cuando son palpables el compromiso y la motivación de los colaboradores, se pueden obtener altos niveles de desempeño y diferenciación.

ESCALANTE Y GONZALEZ (2009) en su Tesis *“La motivación como factor significativo en el desempeño laboral de los empleados del área comercial y ventas de las fundaciones que otorgan microcrédito en la ciudad de Cartagena”*.

Resumen:

El objetivo principal fue determinar cuáles son los factores que influyen en la motivación de los empleados del área comercial de las fundaciones que otorgan microcrédito en la ciudad de Cartagena - Colombia y saber qué clases de recompensas les satisfacen para conseguir un buen nivel de desempeño laboral.

Estudio de tipo exploratorio y descriptivo, para efectos de la investigación se considera como población y muestra a los 56 empleados del área comercial de las 5 fundaciones que otorgan microcrédito en la ciudad de Cartagena, tomando así, la totalidad de los individuos que componen la población objeto de estudio. Se realizó una encuesta dirigida a los empleados del área comercial de las fundaciones. Asimismo, se desarrollaron entrevistas con los directivos de las fundaciones que otorgan microcrédito en dicha ciudad.

Conclusión:

Las conclusiones más importantes fueron, en términos generales, que el nivel socioeconómico de los asesores de las fundaciones en estudio es de relativo bienestar,

puesto que pueden satisfacer sus necesidades básicas y fundamentales como son: subsistencia (alimentación, salud, etc.) y protección (sistemas de seguridad y prevención, vivienda, etc.). Además, según los resultados de la encuesta, sus niveles de ingresos están por encima de \$1,000.00 lo que hace pensar que las condiciones de vida de los asesores y sus familias están por encima del promedio nacional; entendiendo por nivel de vida, el nivel de confort material mínimo que un individuo desea tener.

CARIDI, DEL OTERO, SAVINO (2015) en su Tesis "*Liderazgo transformacional y Engagement en trabajadores de salas de juego en la ciudad de Mar del Plata*".

Resumen:

El objetivo fue determinar si los niveles altos en las dimensiones de liderazgo transformacional del personal directivo, se relacionan con niveles altos de Engagement del personal operativo en los casinos de Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires – Argentina.

Estudio de tipo descriptivo y correlacional, diseño no experimental y de corte transversal; se aplicó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5x) de Avolio y Bass (2004) que mide los niveles de Liderazgo Transformacional, y el Cuestionario UWES-17 (Utrecht Work Engagement Survey) de Schaufeli y Bakker (2003) para medir el Engagement. La muestra fue intencional, no probabilística, compuesta por 80 trabajadores correspondientes al personal directivo y operativo de las salas de juego en la ciudad de Mar del Plata que voluntariamente desearon participar, integrado por 60 operarios y 20 jefes.

Conclusión:

Los resultados permitieron aceptar la hipótesis del estudio, confirmando así una relación directa entre el liderazgo transformacional y el Engagement.

NADER Y CASTRO (2007) en su tesis *“Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional – transaccional de Bass”*.

Resumen:

El objetivo fue determinar la influencia que ejercen los valores del líder en su estilo de liderazgo.

Estudio de tipo correlacional, diseño no experimental y de corte transversal; formaron parte del estudio 224 personas que tenían en promedio 42 años, residentes de Buenos Aires – Argentina. El instrumento utilizado es el cuestionario de estilos de liderazgo – CELID (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004) que es un cuestionario de 34 ítems que permite analizar la teoría del liderazgo transformacional/transaccional de Bass y Avolio (1990). Castro solano, Nader y Casullo (2004); diseñaron una versión Argentina tomando como referencia la adaptación española del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire).

Conclusión:

Los resultados más importantes permitieron confirmar que los valores de autotranscendencia (adoptar los objetivos en intereses de la organización por encima de los propios) y apertura al cambio (búsqueda de soluciones novedosas a problemáticas

del día a día) predecían el estilo de liderazgo transformacional; por otro lado, los valores de autpromoción (busca del éxito propio y busca activa de posturas de liderazgo) predecían el estilo de liderazgo transaccional.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

CHIRITO Y RAYMUNDO (2015) en su Tesis *“La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho, periodo 2014”*.

Resumen:

El objetivo fue determinar en qué medida la motivación influye en el desempeño laboral en el Banco Interbank, tiendas de Huacho, periodo 2014; además saber cuán importante es que las organizaciones apliquen las teorías motivacionales para que los colaboradores se desempeñen adecuadamente en sus funciones.

Estudio de tipo descriptivo y correlacional, diseño no experimental y de corte transversal; para la presente investigación, se tomó como población y muestra a los 43 empleados que conforman todo el personal de Interbank que laboran en las 2 tiendas que hay en la ciudad de Huacho. Se usó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario de 27 preguntas para evaluar la motivación y el desempeño laboral.

Conclusión:

Los resultados permitieron confirmar la hipótesis planteada en la investigación, es decir, la motivación tiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral del banco interbank, tiendas en Huacho, periodo 2014.

MAMANI (2016) en su Tesis “*Motivación y desempeño laboral en la institución financiera Mibanco de la ciudad de Puno, del año 2016*”.

Resumen:

El objetivo fue identificar la relación entre motivación y desempeño laboral en la institución financiera Mibanco de la ciudad de Puno, del año 2016.

Estudio de tipo descriptivo y correlacional, diseño no experimental y de corte transversal; la población está determinada por todos los colaboradores de Mibanco de la ciudad de Puno, la muestra es de 97 colaboradores, para la recolección de datos se usó la encuesta, mediante un cuestionario que hizo posible medir el grado de motivación y desempeño laboral en los colaboradores de dicha entidad.

Conclusión:

Los resultados permitieron aceptar la hipótesis del estudio, que afirmaba la relación directa entre la motivación y el desempeño laboral en la institución financiera Mibanco de la ciudad de Puno, del año 2016.

BARNETT, BERNUY, CARDENAS Y LOZA (2012) en su Tesis “*Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano*”.

Resumen:

El objetivo fue describir los factores motivacionales de los funcionarios de la banca privada del Perú para así poder apoyar en el diseño de sistemas de compensaciones y de puestos de trabajo para dichos funcionarios y, de esta manera, mejorar su desempeño laboral que es vital para este tipo de organizaciones.

Estudio realizado bajo el enfoque Cuantitativo, tipo descriptivo, diseño no experimental y de corte transversal. Para el estudio se utilizó como instrumento el Cuestionario de Motivación para el Trabajo – CMT (Toro, 1992), hecho para evaluar 15 factores motivacionales del medio laboral en Latinoamérica. El estudio se realizó dentro del modelo teórico de motivación de Fernando Toro Álvarez (1992), el cual es una síntesis conceptual de principios y elementos de las teorías clásicas de motivación en el trabajo. El tamaño de la muestra al que se aplicó el instrumento es de 168 funcionarios en la ciudad de Lima, de las cuatro principales entidades financieras: Banco de Crédito del Perú, BBVA Continental, Interbank y Scotiabank; debido a que estos bancos tienen la mayor participación del mercado.

Conclusión:

Los resultados revelaron que los principales factores motivacionales internos que influyen en el desempeño de los funcionarios del sector bancario peruano son el reconocimiento y el poder; y los principales factores motivacionales externos son el interés por la promoción y el salario.

ALVA Y GUTIERREZ (2016) en su Tesis *“La relación de los estilos de liderazgo de los supervisores y coordinadores con la intención de rotación de los colaboradores: evidencia en la gerencia de operaciones de una empresa privada transnacional, en el rubro de servicios de manejo de información”*.

Resumen:

El objetivo fue determinar la relación que tienen los distintos tipos de liderazgo con la rotación de personal, debido a que la prestigiosa empresa IPSOS Perú, experta en estudios de mercado, realizó una investigación en el año 2013 sobre la rotación de los colaboradores con el título “Talento: estamos preparados para dejarlos ir?”. Los resultados mostraron que, en el Perú, el promedio anual de rotación de colaboradores es de 15%; no obstante, indicaron que la cifra ideal debería ser 7%. Asimismo, dicho estudio refiere que el sector de servicios tiene la más alta rotación de personal que llegó a 18.6% (IPSOS Perú 2013).

Estudio de tipo correlacional y diseño no experimental, el instrumento fue un cuestionario conformado por 71 preguntas: 65 del cuestionario MLQ (Bass 1985) para los estilos de liderazgo y 6 para la intención de rotación.

Conclusión:

La conclusión más importante de la investigación fue aceptar la hipótesis del estudio, donde se confirmó que el estilo de liderazgo se relaciona significativamente con la intención de rotación.

CHAVEZ, CIGUÑAS Y MARTENSEN (2016) en su Tesis *“La relación entre los estilos de liderazgos y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios”*.

Resumen:

El objetivo fue identificar el estilo de liderazgo y la actitud ante el cambio organizacional predominante en la organización, además determinar el grado de relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional de los colaboradores de una empresa de servicios.

Estudio realizado bajo el enfoque cuantitativo, tipo correlacional, diseño no experimental y de corte transversal; participaron 193 colaboradores a los que se les aplicó la siguiente encuesta: el Cuestionario (MLQ) Forma 5X corta de Bass y Avolio (1997) para los estilos de liderazgo con el que evaluaron a los 50 jefes; y la Escala de Actitud ante el Cambio Organizacional de Rabelo et al. (2004:9-30) con la que valoraron su propia actitud ante el cambio organizacional (aceptación, temor y cinismo).

Conclusión:

Los resultados evidencian que el estilo de liderazgo predominante en la empresa es el transformacional y la actitud predominante es la aceptación; por ello, se propuso un plan de mejora enfocado en plantear acciones que permitan fortalecer la actitud de aceptación ante el cambio organizacional, teniendo en cuenta el estilo de liderazgo transformacional.

CHACON (2016) en su Tesis "*Liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral*".

Resumen:

El objetivo fue determinar la relación entre las variables liderazgo transformacional y satisfacción laboral en una muestra de trabajadores de una empresa Courier y logística.

Estudio de tipo correlacional, diseño no experimental y de corte transversal; se trabajó con una muestra de 65 colaboradores dependientes entre 19 a 58 años de edad que ocupaban diferentes cargos en la organización. Se utilizó la escala de liderazgo transformacional desarrollada por Bass y Avolio (2000), y adaptada en el contexto chileno por Vega y Zavala (2004); y la escala de satisfacción laboral de Yamamoto (2012).

Conclusión:

Los resultados demostraron una relación positiva y significativa entre las variables liderazgo transformacional y satisfacción laboral permitiendo así aceptar la hipótesis del estudio. Por lo que se pudo concluir que al elevarse la percepción del liderazgo transformacional en la empresa, mayor será la satisfacción laboral de los trabajadores.

PISCONTE (2015) en su Tesis "*Liderazgo y planeamiento estratégico y su influencia en la mejora continua en una empresa de servicios. Caso: Ariana Publicidad S.A.C.*".

Resumen:

El objetivo fue determinar el impacto del Liderazgo y Planeamiento Estratégico en la mejora continua de la empresa de servicios Ariana Publicidad S.A.C.; asimismo, poder aceptar la hipótesis del estudio y formular un plan de acción para la mejora de la empresa.

Estudio de tipo descriptivo y correlacional, diseño no experimental y de corte transversal; para el estudio se utilizó una lista de verificación de Liderazgo y de Planeamiento Estratégico; además se aplicó un cuestionario de 24 preguntas para medir la relación de las 2 primeras variables con la mejora continua. Este cuestionario fue realizado a los principales grupos de interés de la organización: clientes, colaboradores y proveedores.

Conclusión:

La conclusión más importante fue aceptar la hipótesis del estudio, que afirmaba que el liderazgo y el planeamiento estratégico contribuyen a la mejora continua de la empresa de servicios Ariana Publicidad S.A.C. Por lo tanto se propone un programa de talento humano y liderazgo, además el desarrollo de un plan estratégico para la organización.

BUSTAMANTE, KAWAKAMI y REATEGUI (2010) en su Tesis *“Inteligencia emocional y liderazgo en los gerentes bancarios del Perú”*.

Resumen:

El objetivo fue identificar si existe una relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en los gerentes bancarios en el Perú.

Estudio realizado bajo el enfoque cuantitativo y tipo correlacional; la muestra fueron 102 gerentes bancarios que respondieron el cuestionario BarOn EQ-i adaptado a la realidad peruana por la Dra. Ugarriza, para medir la inteligencia emocional; y el cuestionario MLQ 5X - corta, para medir los estilos de liderazgo.

Conclusión:

Los resultados evidenciaron una correlación positiva media entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes que participaron del estudio; además, no se encontró una relación significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional. Finalmente, se encontró una relación negativa débil entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo pasivo – evitador.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Liderazgo

a) Definición de Liderazgo

Robbins y Coulter (2014), “El proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas” (p.536).

Griffin, Phillips y Gully (2017), “Como proceso el liderazgo se refiere al uso de la influencia no coercitiva.... para alcanzar una meta. Como atributo personal, el liderazgo consiste en un conjunto de características atribuidas a aquellas personas que utilizan esta influencia de forma exitosa” (p. 406).

Arbaiza (2017), “Un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de personas para alcanzar metas comunes” (p.321). Además, Arbaiza indica que el liderazgo es desde hace muchos años abordado y estudiado por múltiples disciplinas como la Historia, Psicología, Filosofía, Antropología, Sociología, Arte, etc. Por esa razón, lo define de manera simple, de modo que se pueda generalizar en la mayoría de disciplinas antes mencionadas.

Podemos deducir que el liderazgo es la influencia que ejerce el líder sobre los seguidores para un determinado fin y el seguidor es la persona que es influenciada para lograr los objetivos.

b) Importancia del Liderazgo

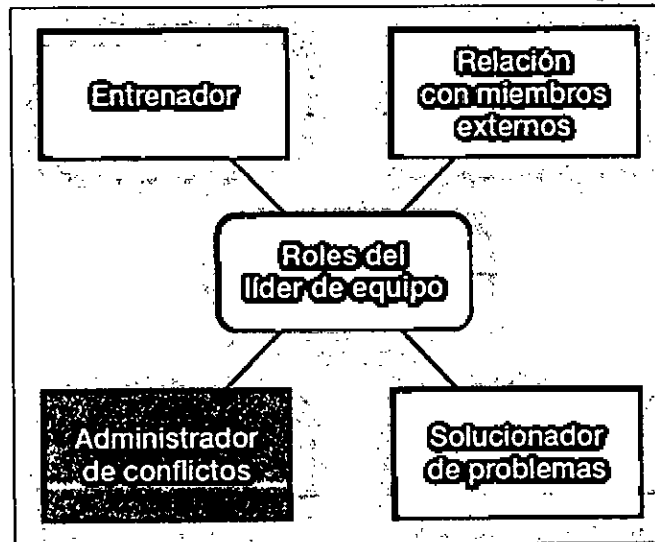
El Liderazgo es un factor fundamental para hacer que un vínculo entre personas funcione, además es vital para todo tipo de organizaciones; más aún, para una empresa de servicios como es la entidad financiera en estudio, ya que los recursos humanos son la principal ventaja competitiva que tiene.

Según Arbaiza (2017), en el ámbito organizacional y producto del crecimiento de la economía basada en el conocimiento, el liderazgo es muy importante en la gestión, porque brinda una mejor comunicación, integración e innovación. El liderazgo es un tema de mucho interés debido al protagonismo del líder en el proceso de adecuación y adaptación de las organizaciones a los distintos factores económicos, políticos y sociales que inciden en sus actividades, también de cara a la crisis y a los problemas que tienen que ver con la falta de ética.

Cabe señalar, que ante la importancia del liderazgo para las organizaciones, las investigaciones siguen en proceso, es así que en el transcurso de los años las primeras teorías nos indicaban que el liderazgo se reflejaba en la autoridad para tomar decisiones y en tener la habilidad de influir en un grupo para lograr metas y objetivos; mientras las más recientes, que son las bases teóricas de nuestro estudio, sustentan que el líder es un agente de cambio porque logra la modificación de la conducta y el fortalecimiento

de competencias en sus seguidores. De esta forma logra la transformación global de la organización.

FIGURA N° 1 ROLES DEL LIDERAZGO EN UN EQUIPO



Fuente: Robbins y Coulter, 2014

Según Arbaiza (2017), algunos de los elementos más importantes en las actuales definiciones de liderazgo tenemos:

- Proceso: porque el liderazgo trae consigo una serie de interacciones entre el líder y los seguidores.
- Influencia: porque el líder busca cambiar el actuar y pensar de sus seguidores.
- Contexto de los grupos en que ocurre: el liderazgo se da en un grupo, una comunidad o una organización. El papel que cumple el líder y los seguidores es imprescindible para entenderlo.
- Metas comunes: los líderes y seguidores tienen el mismo objetivo, por ello los líderes enfocan sus estrategias para que trabajando en conjunto alcancen los objetivos trazados.

c) Liderazgo en la historia

En el transcurso de la historia las teorías del liderazgo han permitido el desarrollo de todo tipo de organizaciones, por esa razón ha sido tan estudiada en diferentes épocas y hasta la actualidad.

Según Arbaiza (2017), a comienzos del siglo XX, los diferentes estudios del liderazgo se enfocaban en identificar las características de los “grandes hombres”; es decir, estudiando a las personas que tenemos en la historia por sus logros y aportes a la humanidad; además, que sobresalieron del resto por sus cualidades como la capacidad intelectual, la energía, el talento, la persistencia, la valentía o el carisma, entre otros rasgos. La interrogante a la que se buscaba dar respuesta era si las personas podían aprender a ser líderes o si era algo innato, ya que en esos tiempos la tendencia era pensar que el liderazgo solo era una cualidad innata.

Entre las décadas de 1920 y 1930, el liderazgo tenía relación solo con la capacidad de inspirar respeto, obediencia y lealtad en sus seguidores. Más adelante, a partir de la década de 1940, el concepto de liderazgo se describía como un proceso de persuasión e influencia basado en el prestigio y el poder. En la década de 1950, el liderazgo se conocía como una actividad grupal, es así que el grupo era quien determinaba quien realizaba el papel de líder. Hacia la década de 1970, el liderazgo se enmarcaba en la capacidad del líder en adecuar su comportamiento a las características del grupo, así poder influenciar en su desempeño, culminando esta década el interés se volcó en conocer la trascendencia del líder en el éxito o fracaso organizacional.

En la década de 1980, se desarrollaron las teorías del liderazgo transaccional y transformacional, su incidencia en las empresas hasta hoy son estudiadas.

Bernard Bass en 1985 realizó el estudio científico del liderazgo transformacional, este estudio fue continuado durante una década junto con sus colaboradores Avolio y Jung, creando el instrumento llamado Multifactor Leadership Questionnaire (Cuestionario de liderazgo multifactorial); este cuestionario permite evaluar la influencia que tienen los líderes sobre sus seguidores, ya que identifica en líneas generales el estilo de liderazgo predominante en la organización.

Los estudios sobre el liderazgo continuaron desarrollándose. En la década de 1990, el liderazgo se centraba en la relación de mutua influencia entre líderes y seguidores, que buscan un cambio y logro de objetivos comunes.

En este nuevo milenio, las investigaciones se han seguido incrementando y diversificando, debido a que los investigadores ahora tienen el reto de integrar todo este conocimiento teniendo en cuenta que el liderazgo es un proceso dinámico que pasa por continuos cambios.

d) Teorías del Liderazgo

Por la gran cantidad de investigaciones realizadas en el transcurso de los años, se formaron varias teorías del liderazgo, en el presente estudio desarrollaremos las principales, según Robbins y Coulter (2014):

➤ Teoría de los rasgos del liderazgo

En las décadas de 1920 y 1930, los estudios acerca del liderazgo buscaban aislar los rasgos del líder (es decir sus características), de esta manera los distinguían de aquellos que no son líderes. Algunos rasgos que se estudiaron incluían la estatura física, la apariencia, la clase social, la estabilidad emocional, la fluidez del discurso y la sociabilidad; sin embargo, a pesar de los esfuerzos de los investigadores, no se pudo identificar un conjunto de rasgos que pudieran distinguir siempre a un líder de uno que no lo es, ya que sería poco optimista pensar que un conjunto de rasgos únicos podrían aplicarse de manera universal a todos los líderes sin importar en la organización que se encuentren. A pesar de ello, posteriores intentos por identificar los rasgos que tienen mayor relación con el liderazgo, refiriéndose al proceso y no a la persona, tuvieron mayor éxito. Producto de los estudios, los siguientes ocho rasgos son los que se demostró estar asociados con un liderazgo efectivo.

- **Dinamismo:** los líderes demuestran mucho esfuerzo, deseo de logro, energía, iniciativa y son perseverantes al realizar sus labores.
- **Deseo de dirigir:** los líderes desean dirigir e influir en los seguidores, además muestran su compromiso en recibir responsabilidades.
- **Honestidad e integridad:** los líderes construyen relaciones de confianza con sus seguidores al ser honestos, veraces e íntegros.

- **Confianza en sí mismos:** los seguidores buscan líderes que tengan confianza en sí mismos, por ende los líderes tienen que demostrar su seguridad, para convencer a los seguidores que los objetivos son correctos.
- **Inteligencia:** los líderes deben ser inteligentes para manejar mucha información, ser creativos, resolver problemas y así poder tomar las mejores decisiones.
- **Conocimientos importantes para el puesto:** los líderes deben tener mucho conocimiento de la organización; asuntos técnicos y la industria. El conocimiento permite tomar decisiones acertadas y entender la importancia de dichas decisiones.
- **Extroversión:** Los líderes tienen que ser personas sociables, activas y en muy pocas ocasiones son callados o solitarios.
- **Propensión a la culpa:** Se relaciona de manera positiva con un liderazgo efectivo debido a que produce un fuerte sentido de responsabilidad por los demás, ello permitirá tomar decisiones bien evaluadas.

Con el tiempo los investigadores determinaron que los rasgos, por sí solos, no bastaban para identificar a los líderes efectivos; debido a que las explicaciones basadas únicamente en los rasgos no tomaban en cuenta las interacciones de los líderes con los seguidores y los factores situacionales. Se concluyó en que tener los rasgos adecuados solo aumentaba las probabilidades de que un individuo fuera un líder efectivo.

➤ **Teorías conductuales del liderazgo.**

En este enfoque el líder se identifica en función a lo que hace, será líder aquel que se comporte como tal.

¿Que sabemos acerca de la conducta del líder y como podría ayudarnos a entender que es un líder efectivo?

Los investigadores confiaban en que las teorías conductuales dieran respuestas más determinantes que las teorías de los rasgos sobre la naturaleza del liderazgo, es por ello que revisaremos los cuatro estudios principales que forman esta teoría.

- **Los estudios de la universidad de IOWA**

Examinaron tres estilos de liderazgo con la finalidad de definir cuál era el más conveniente. El estilo autocrático enmarca a un líder que impone la manera en que se realiza el trabajo sin la participación de los seguidores y toma las decisiones individualmente. El estilo democrático describe a un líder que delega el poder, toma en cuenta la opinión de los seguidores para la toma de decisiones y practica la retroalimentación como una oportunidad de desarrollo. Por último el líder con estilo Laissez – faire (Liberal) deja que los seguidores tomen las decisiones y realicen el trabajo como crean conveniente. Los resultados de las investigaciones indicaban que el estilo democrático era el más efectivo, ya que generaba una mejor calidad y cantidad de trabajo.

¿Habían encontrado la respuesta a la cuestión del mejor estilo de liderazgo? por desgracia, no fue así. Estudios posteriores de los estilos autocrático y democrático revelaron nuevos hallazgos. Por ejemplo, en algunas ocasiones, el estilo democrático producía mayores niveles de desempeño que el estilo autocrático, pero en otras ocasiones era lo contrario.

- ~~Los estudios de la universidad estatal de Ohio~~

Describieron dos dimensiones vitales en la conducta del líder, debido a que estas explicaban mejor su conducta, según los miembros del equipo.

- Estructura de iniciación: el grado en que un líder define su papel y el de los miembros del grupo para el logro de las metas. Incluía conductas que involucran intentos por organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas.
- Consideración: el grado en que los vínculos laborales entre el líder y los seguidores se caracterizan por la confianza y el respeto mutuo. El líder que tiene consideración apoya a los seguidores con sus problemas personales, es accesible, amistoso y promueve la igualdad. Se preocupa por el bienestar, comodidad y la satisfacción de todos los seguidores.

Las investigaciones revelaron que un líder con una gran estructura de iniciación y un alto nivel de consideración, lograba que los miembros del grupo se sintieran muy complacidos, pero no siempre era así.

- **Los estudios de la universidad de Michigan**

Realizados más o menos al mismo tiempo que se llevaron a cabo en Ohio, también ayudaron a identificar características de la conducta de los líderes que tenían relación con un mejor desempeño. El grupo de Michigan también planteo dos dimensiones de la conducta de liderazgo a las que denominaron orientación a los seguidores y orientación a la producción. Los líderes con orientación a los seguidores daban mayor importancia a los vínculos personales. Los líderes con orientación a la producción, a diferencia del anterior, priorizan las tareas y actividades. A diferencia de otros estudios, los investigadores de Michigan concluyeron que los líderes orientados a los seguidores eran capaces de lograr mayor productividad en los equipos y más satisfacción de los seguidores.

Los investigadores del liderazgo descubrieron que la predicción de un liderazgo exitoso implicaba algo más complejo que aislar unos cuantos rasgos o conductas preferibles del líder, y empezaron a buscar influencias situacionales. En específico, ¿Cuáles estilos de liderazgo serían adecuados en distintas situaciones y cuáles eran tales situaciones distintas?

- **Teorías de contingencia del liderazgo**

El mundo corporativo está lleno de historias de líderes que no alcanzaron la grandeza debido a que no fueron capaces de entender la situación en la que se encontraban laborando en ese momento.

Examinaremos tres teorías de contingencia: la de Fiedler, la de Hersey – Blanchard y la del camino hacia la meta. Cada una trata de definir el estilo de liderazgo y la situación, y busca responder las contingencias si – entonces; es decir, si este es el contexto o situación, entonces el siguiente es el estilo de liderazgo más adecuado que se debe usar.

- **El modelo de Fiedler**

El primer modelo de contingencias integral de liderazgo fue desarrollado por Fred Fiedler, el modelo proponía que el desempeño efectivo de un grupo dependía de la coincidencia adecuada entre el estilo de un líder y el grado en que la situación le permitía tener control e influencia. Se basaba en la premisa de que cierto estilo de liderazgo sería el más efectivo en diferentes tipos de situaciones. Las claves eran las siguientes:

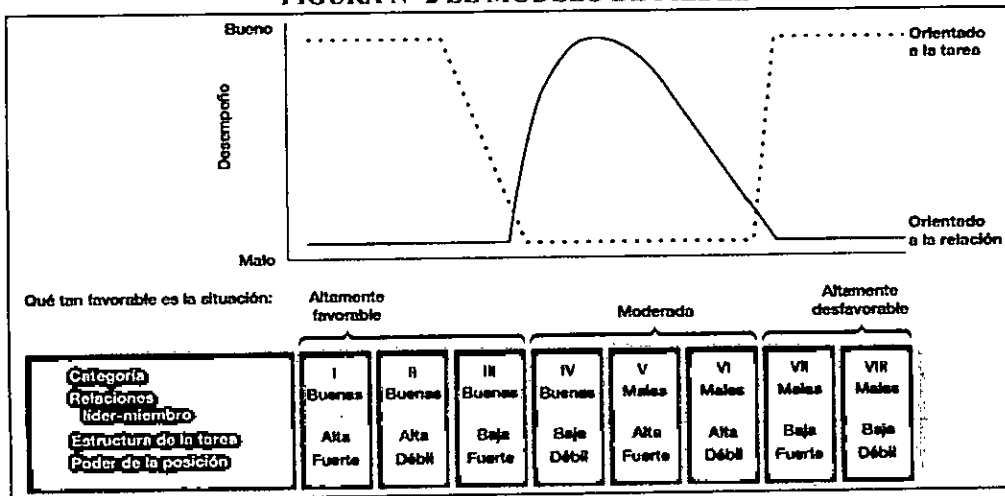
- Primero definir los estilos de liderazgo y las distintas situaciones posibles.
- Segundo identificar el estilo más conveniente para cada situación.

Las investigaciones de Fiedler descubrieron tres dimensiones de contingencia que describen los factores situacionales claves en el éxito del líder.

- Relación Líder – Miembro: el grado de respeto y confianza que los seguidores sienten por su líder, se consideran como buenas o malas.
- Estructura de la tarea: explica el grado de formalidad y estructura de las tareas, se califica como alta o baja.

- Poder de la posición: la influencia que ejerce un líder en actividades de disciplinar, contratar, despedir, ascender y dar aumentos de salario, se aprecia como débil o fuerte.

FIGURA Nº 2 EL MODELO DE FIEDLER



Fuente: Robbins y Coulter, 2014

Fiedler al terminar de definir las variables del líder y las situaciones, ya tenía lo necesario para definir las contingencias específicas para la eficacia en el liderazgo. Para hacerlo, estudio a 1200 grupos en los que comparo estilos de liderazgo orientados a las relaciones y a la tarea en las ocho situaciones categorizadas. El autor concluyó que los líderes orientados a la tarea se desempeñaban mejor en situaciones muy favorables y en situaciones muy desfavorables. En cambio, los líderes con orientación a la relación tenían un mejor desempeño en situaciones más o menos favorables.

- **Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard**

Paul Hersey y Ken Blanchard iniciaron una teoría del liderazgo con muchos seguidores entre los expertos del desarrollo gerencial. Este modelo, conocido como la teoría del

liderazgo situacional (TLS), es una teoría de contingencia enfocada en el desarrollo de los seguidores y la relevancia que se les da a ellos en el éxito del liderazgo, muestra el hecho de que son los seguidores quienes aceptan o rechazan al líder; sin importar lo que él realice, el éxito del grupo depende de las acciones de los seguidores. Las teorías del liderazgo no han tomado en cuenta esta dimensión; por otro lado, Hersey y Blanchard definieron la preparación como el grado en que las personas tienen la capacidad y disposición para realizar una tarea específica.

El autor utilizó las mismas dos dimensiones que Fiedler describió: Las conductas hacia la tarea y la relación.

La teoría reconoce la importancia de los seguidores y se fundamenta en la lógica, que los líderes a pesar de las limitaciones pueden compensar ello, con las habilidades y motivación de sus seguidores. Sin embargo, las investigaciones que se han realizado para probar y apoyar la teoría han sido generalmente decepcionantes, algunas posibles explicaciones son las inconsistencias internas del modelo, así como también los problemas con la metodología de investigación.

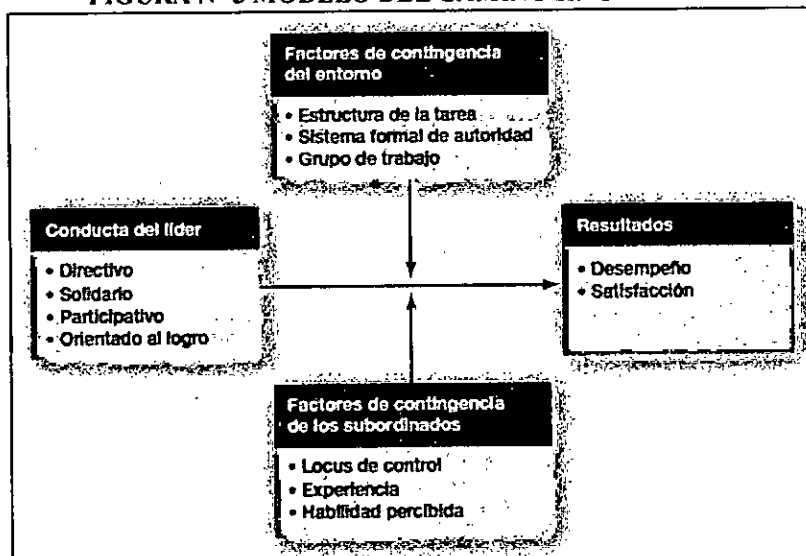
- **Modelo del camino hacia la meta**

Sostiene que el trabajo del líder radica en apoyar a sus seguidores para lograr las metas, así como brindarles el apoyo y la dirección necesaria para asegurarse de que sus metas sean concordantes con las metas del grupo u organización. Iniciada por Robert House, la teoría del camino hacia la meta toma elementos claves de la teoría de las expectativas

de la motivación. Camino hacia la meta como nombre, parte de la creencia de que los líderes deben eliminar los obstáculos y barricadas, así los seguidores tengan un camino libre que les permitan lograr sus metas laborales. House logró identificar cuatro conductas del liderazgo.

- Líder Directivo: informa a los subordinados lo que él (líder) espera de ellos, planifica el trabajo a realizar y da una guía específica sobre la manera de hacer las tareas.
- Líder solidario: demuestra preocupación por las necesidades de sus seguidores y es amigable.
- Líder participativo: toma en cuenta la opinión de los seguidores y usa sus sugerencias antes de tomar decisiones.
- Líder orientado al logro: asigna metas ambiciosas y espera que los seguidores tengan el mejor desempeño.

FIGURA N° 3 MODELO DEL CAMINO HACIA LA META



Fuente: Robbins y Coulter, 2014.

A diferencia de Fiedler que indicaba que un líder no tiene la posibilidad de cambiar su conducta, House refiere que los líderes son maleables y pueden aplicar uno o varios estilos de liderazgo, dependiendo de la situación.

➤ **Teoría del intercambio líder – miembro**

Según Griffin et al. (2017), es una teoría creada por George Graen y Fred Dansereau que hace referencia a la importancia de las relaciones variables entre los supervisores y cada uno de los subordinados.

El modelo indica que los supervisores constituyen una relación especial con un número pequeño de subordinados de confianza que se conoce como grupo interno. Con frecuencia este grupo acepta cumplir funciones especiales que requieren un nivel mayor de responsabilidad y autonomía; también es probable que reciba privilegios especiales, como mayor libertad en los horarios de trabajo. Asimismo, suele suceder que los miembros del grupo interno tienen acceso antes que los demás a información delicada y se enteran de los acontecimientos próximos. También pueden recibir más recompensas y un apoyo más sólido por parte del líder.

Los subordinados que no forman parte de este grupo se conocen como grupo externo y reciben una cantidad menor de tiempo y atención del supervisor. Es posible que a los miembros de este grupo se les asignen las tareas más comunes y que se les excluya cuando se comparte información importante; además, pueden recibir menos recompensas y un apoyo general débil por parte del líder.

La investigación confirmó la existencia de los grupos internos y externos; asimismo, encontró que por lo general, los miembros del grupo interno tienden a mostrar un nivel superior de desempeño y satisfacción que los del grupo externo.

e) Estilos de Liderazgo

Para poder definir los estilos de liderazgo es necesario recordar las distintas teorías que se gestaron a través de los años producto de las investigaciones.

Según Arbaiza (2017), Kurt Lewin y sus colaboradores emplearon el método experimental el año 1939 para examinar el desempeño de una muestra de niños liderados por un adulto que actuaba de manera democrática o autocrática. Los resultados demostraron que los niños se desempeñaban mejor cuando el líder autocrático estaba presente y los supervisaba de cerca, a pesar de que sintieran hostilidad hacia él. Mientras que los niños liderados por un adulto con estilo democrático se desempeñaban igual de bien, aunque el líder no estuviera presente supervisándolos, y sus actitudes hacia el líder eran positivas.

Lewin identificó tres estilos de liderazgo cuya clasificación aún se emplea:

- Liderazgo Democrático: el grupo participa en la toma de decisiones para descentralizar la autoridad, y el líder tiene el rol de guía.
- Liderazgo autocrático: liderazgo en que el poder de decisión se centra únicamente en el líder, quien ordena a sus subordinados lo que deben hacer, los controla y supervisa.

- Liderazgo liberal o Laissez faire: el líder deja que el grupo trabaje solo y prácticamente sin supervisión.

Robert Blake y Jane S. Mouton en la década de 1960 en la Universidad de Texas. Buscaron relacionar los estudios de las universidades de Ohio y de Michigan. La rejilla gerencial se trata de un enfoque que destaca la importancia de que el administrador se ~~interese o preocupe~~ por 2 dimensiones: ~~las tareas~~ (producción o resultados) y las personas.

La rejilla o malla de liderazgo se emplea con fines de capacitación y permite identificar las combinaciones de estilos de liderazgo.

La rejilla resultante define cinco estilos de liderazgo:

- Estilo laissez – faire (dejar hacer): cuando este estilo domina, el líder se preocupa muy poco por las personas y por la producción, por tanto son personas pasivas, que no se esfuerzan por cumplir con sus funciones y tienen un mínimo compromiso con su trabajo.
- Estilo Excelencia o administración de equipos: Cuando este estilo domina, el líder se preocupa mucho por las personas y por la producción. Este es el estilo ideal y al que se recomienda llegar, en especial cuando el trabajo en equipo es parte fundamental en la organización. El líder consigue, por medio de la comunicación abierta y la flexibilidad, que las personas resuelvan los problemas de manera constructiva y creativa.

- **Estilo de Administracion de club social:** Son líderes que muestran una mínima o ninguna preocupación por la producción, pero si se preocupan por las personas. Si bien son empáticos frente a las necesidades del grupo e intentan que las personas se sientan cómodas y satisfechas, se trata de una aproximación superficial porque no consiguen que el grupo se esfuerce y coordine tareas para alcanzar los objetivos organizacionales ni solucionan los problemas desde la raíz.
- **Estilo Administracion autoritaria:** Son líderes que solo se preocupan por operar de manera eficiente, es decir, por los resultados y no por las personas. Además de mantener condiciones de trabajo inflexibles sobre los subordinados, el líder hace sentir su poder y control sanciona errores, no escucha justificaciones ni las razones de sus subordinados y solo espera obediencia o sumisión de su parte.
- **Estilo Gestión mediocre:** Es un estilo de preocupación moderada en el que se obtienen algunos resultados con empleados que trabajan sin mayor esfuerzo. Es un liderazgo que no permite a las personas destacar e innovar porque no propone retos y solo se orienta alcanzar un desempeño aceptable o moderado

Douglas McGregor en la década de 1960 postulo dos estilos de liderazgo, teoría X y teoría Y, basados en las actitudes y los supuestos del líder con respecto a la naturaleza de los subordinados y como se establece la relación entre ellos.

- **Teoría X** se refiere a un estilo altamente autoritario. El líder considera que se debe tener “mano dura” con los subordinados, de modo que se sientan obligados

a trabajar. Se basa en la idea de que las personas necesitan ser controladas, presionadas, incluso amenazadas, corregidas o sancionadas en todo momento para que trabajen adecuadamente, pues considera que las personas son naturalmente ociosas, evitan responsabilidades, no tienen ambición y solo quieren obtener un pago.

- Teoría Y es el estilo que sostiene que las personas se comprometen con el trabajo si se toma en cuenta sus intereses y necesidades individuales. El líder Y facilita la autogestión y el autocontrol del grupo, es decir, logra que los trabajadores se responsabilicen y se motiven para alcanzar sus objetivos y crecer; para ello, les facilita los recursos y las condiciones que necesitan para ser creativos, solucionar problemas y asumir nuevos retos.

Según la teoría, cuando un líder Y tiene un autoconcepto positivo podrá ayudar a los demás a alcanzar sus metas empleando retroalimentación positiva y un liderazgo participativo. En el caso de las actitudes X, cuando el líder tiene un auto concepto negativo será impaciente, crítico, autoritario, pesimista, no recompensará a su equipo, ni asumirá su responsabilidad.

Según Fischman (2005), el investigador James Mac Gregor Burns, quien en 1978 introdujo inicialmente el concepto del liderazgo transformacional, que se presenta cuando el líder invoca a los más altos valores morales, así guiar a los seguidores a un propósito elevado. Burns sostiene que el jefe moviliza a los suyos hacia los niveles más altos de motivación y moralidad.

Posteriormente, Bernard Bass en 1985 realizó otras investigaciones que concluyeron en sistematizar el concepto del liderazgo transformacional. Asimismo, Bass identificó diversos estilos de liderazgo que brinda mayor o menor efectividad.

- Liderazgo Laissez – faire o liderazgo ausente: se produce cuando el supuesto líder está presente físicamente, pero no se relaciona con su gente. Por ende no motiva, no decide, no ven más allá y además no emplea ningún tipo de autoridad. Estos líderes están desconectados de su realidad y alejados del mundo que les rodea, a pesar de todo eso creen que hacen algo. Según las investigaciones, este es el liderazgo menos efectivo.
- Liderazgo Transaccional: es cuando el líder ejecuta una transacción con su personal. Una transacción involucra un proceso donde las partes busca su propio beneficio. Este estilo muestra una interacción egoísta entre el líder y su seguidor, donde cada uno trata de satisfacer solo sus necesidades. Este estilo es más efectivo que el liderazgo laissez – faire, sin embargo no llega a ser el más adecuado en la mayoría de ocasiones. Los miembros obtienen su recompensa si alcanzan las metas y el líder recibe a cambio mayor productividad.
- Liderazgo transformacional: este estilo de liderazgo se caracteriza en que el líder da el ejemplo en lo que dice y hace, se preocupa por el desarrollo de sus empleados, fomenta la realización de capacitaciones, inspira a los miembros a dar lo mejor de sí, desarrolla estrategias de reconocimiento, delega poder, tiene mucha comunicación con sus miembros y crea el clima adecuado para la

creatividad en pro de satisfacer al cliente y mejorar los resultados de la organización.

2.2.2. Liderazgo transformacional

a) Definición

Fischman (2005), es el estilo de liderazgo creado por James MacGregor Burns y desarrollado por Bernard Bass que se presenta cuando el líder recurre a los valores morales para llevar a sus seguidores hacia un determinado fin. El líder moviliza a sus seguidores hacia los niveles más altos de la motivación y moralidad.

Las investigaciones concluyeron en sistematizar el concepto del liderazgo transformacional en las siguientes:

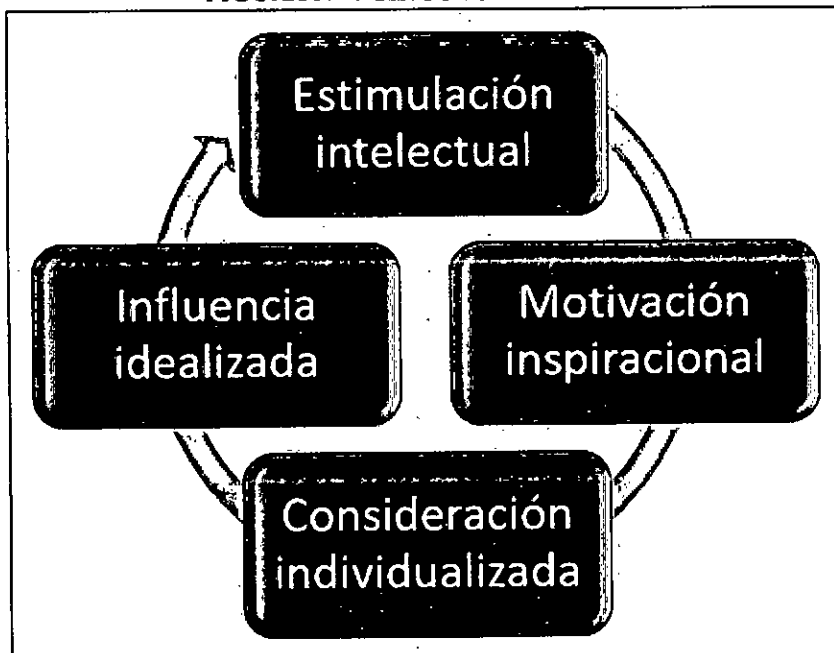
- Eleva el nivel de conciencia en sus seguidores sobre la importancia de las metas trazadas.
- Ayuda a que los miembros de su equipo superen sus intereses personales, llevándolos a elegir una causa noble como el bienestar del equipo o el de la organización.

Así también, Bass definió las cuatro acciones o prácticas que todo líder transformador debe llevar a cabo:

Las cuatro prácticas de liderazgo tienen un orden determinado y componen un círculo virtuoso. La estimulación intelectual es el primer paso, ya que este estilo de liderazgo empieza rompiendo lo establecido, buscando encontrar la oportunidad para mejorar los antiguos esquemas y crear nuevos; al tener la nueva idea, seguimos con la

segunda práctica. La motivación inspiracional, en la que el líder genera una visión de lo que quiere lograr y procede a comunicarla. En tercer lugar, para obtener cualquier meta al interactuar con personas, el líder debe preocuparse por ellas y motivarlas frecuentemente, esta es la práctica de la consideración individualizada. Por último, si el líder no es coherente, demostrando con hechos que cree en sus palabras, será muy difícil que influencie a sus seguidores y pueda lograr su compromiso, esta última es la práctica de la influencia idealizada. Indicamos que estas cuatro conductas representan un círculo virtuoso, porque al concluir el primer ciclo, el líder logra mayor influencia y a su vez genera un ambiente propicio para propuestas innovadoras. Asimismo, las prácticas del círculo virtuoso hacen que las personas se sientan más comprometidas, lo cual ayuda a crecer al líder, a sus seguidores y a la organización.

FIGURA Nº 4 CÍRCULO VIRTUOSO



Fuente: Elaboración Propia

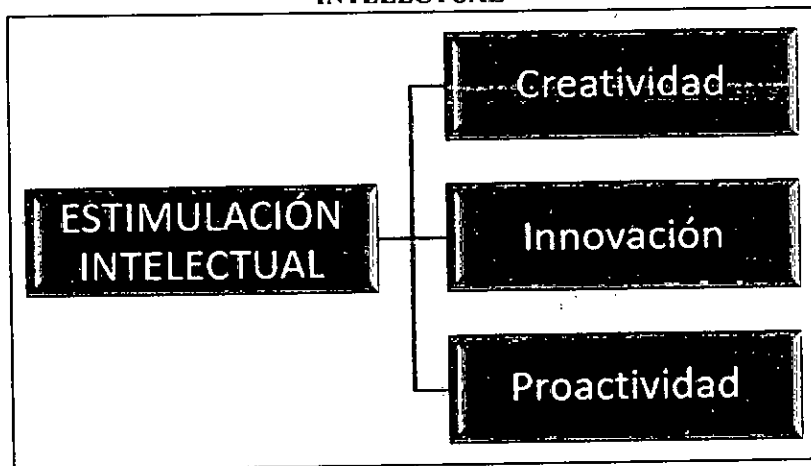
b) Dimensiones del liderazgo transformacional

Las dimensiones son patrones de conducta del líder transformacional, que se reflejan en acciones o prácticas en él; además, estas cuatro dimensiones caracterizan a este estilo de liderazgo. Según Fischman (2005):

➤ Estimulación intelectual

Bass (1998) citado por Fischman (2005, p.114), “los líderes transformacionales estimulan el esfuerzo de sus seguidores para ser más creativos e innovadores, ayudándolos a cuestionar supuestos, replanteando problemas y aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas”.

FIGURA Nº 5 CUALIDADES QUE IDENTIFICAN AL LÍDER CON ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL



Fuente: Elaboración propia

En el uso de la estimulación intelectual, el líder desafía las creencias de sus seguidores y las suyas mismas. Los reta a pensar “fuera de la caja” a sugerir ideas

novedosas para problemas antiguos. El líder genera un entorno adecuado para la generación e implementación de ideas.

La estimulación intelectual también es mencionada en las teorías planteadas por otros autores contemporáneos de liderazgo. Por citar un ejemplo, Kouses y Posner, en su libro *Leadership Challenge* – obra que ha vendido más de un millón de ejemplares, sostienen que una de las cinco prácticas que todo líder tiene que ejercer es la de “retar el progreso”. Ellos se refieren a la importancia de buscar oportunidades, innovación, asumir riesgos y aprender de los errores.

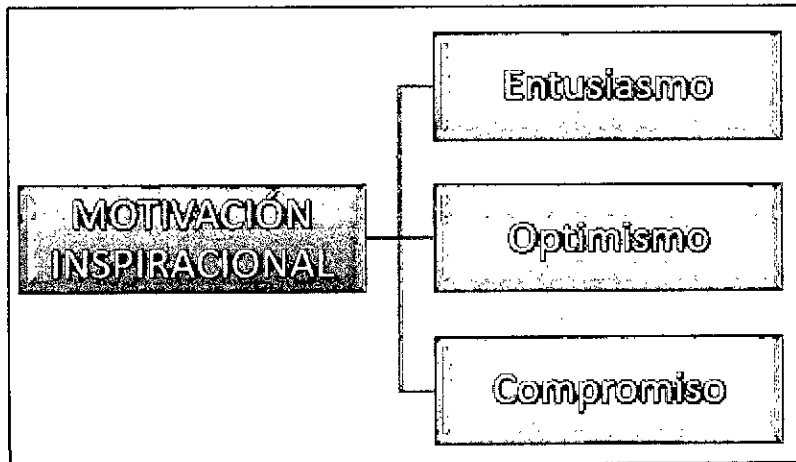
John Kotter, otro escritor muy reconocido en el mundo del liderazgo, en su libro *la fuerza del cambio* argumenta que una práctica vital para un líder es “determinar la dirección”, e incluye la premisa de buscar cambios en el entorno e innovar en productos y servicios.

➤ **Motivación inspiracional**

Es la segunda dimensión que consta en que una vez que nuestros seguidores y nosotros hemos conseguido romper las normas establecidas y desarrollar algo novedoso, es indispensable transformarlo en una visión trascendental e inspiracional, que podamos compartir. Bass (1998) citado por Fischman (2005, p.156), indica que la práctica de motivación inspiracional involucra lo siguiente: “Inspirar a los seguidores, retándolos y proporcionando sentido y significado en su trabajo. Fomentar un sentido de equipo, entusiasmo y optimismo. Los líderes involucran a sus seguidores en visionar el futuro

y les comunican claramente sus expectativas. Los líderes demuestran un claro compromiso con las metas trazadas y la visión compartida”.

FIGURA Nº 6 CUALIDADES QUE IDENTIFICAN AL LIDER CON MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la motivación inspiracional no solo se refiere a la visión corporativa. Recuerde que, permanentemente, debemos liderar, innovar y romper con lo establecido. El líder debe plantear con claridad una visión inspiracional, para la mejora de un proceso, para cada proyecto o servicio innovador.

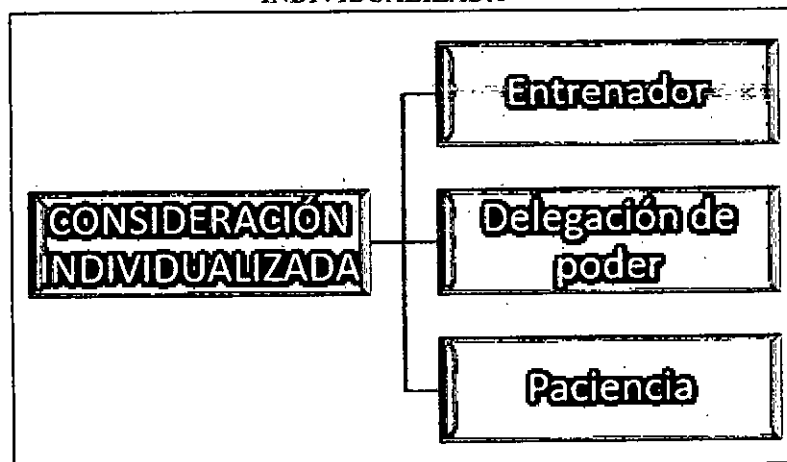
➤ **Consideración individualizada**

Es una de las prácticas más difíciles de alcanzar. Bass (1998) citado por Fischman (2005, p.12), se refiere a ella como la orientación que todo líder debe tener hacia las personas “Los líderes transformacionales prestan atención a las necesidades de logro y crecimiento de cada individuo, actuando como un entrenador”. La práctica de la consideración individual se da cuando el líder crea un clima en el que existen

oportunidades de aprendizaje, cuando toma en cuenta las necesidades individuales de los suyos, cuando fomenta la comunicación de dos vías y cuando ve a sus colegas y subordinados como seres humanos. En fin la consideración individual se da cuando el líder delega el poder de forma adecuada, cuando demuestra que sabe escuchar y transmitir empatía a su gente.

Se fundamenta en el desarrollo de las personas que un líder ha tenido la oportunidad de dirigir en su vida, son ellas quienes calificarán su gestión como líderes.

FIGURA Nº 7 CUALIDADES QUE IDENTIFICAN AL LIDER CON CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA



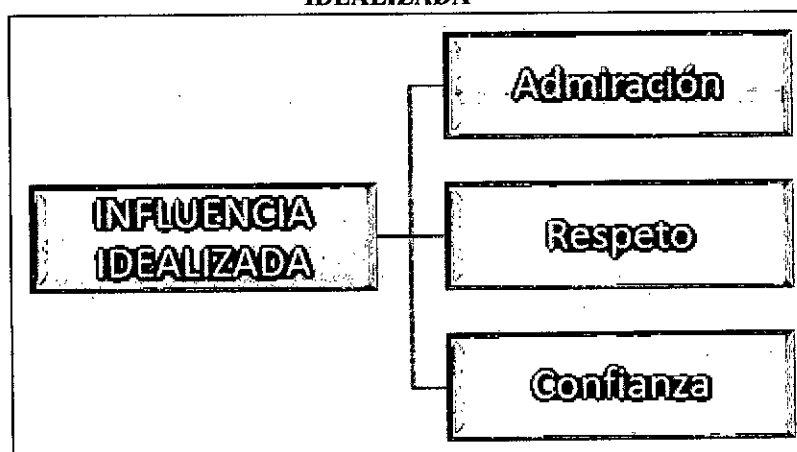
Fuente elaboración propia

En el modelo de John Kotter, la consideración individualizada es denominada motivando e inspirando. El sugiere que el líder debe impulsar a sus discípulos para que superen obstáculos y produzcan cambios; además, debe también ayudarlos a satisfacer sus necesidades y aspirar a los más altos ideales. Por su parte, Warren Bennis incluye la consideración individual en la práctica de la pasión. Es a través de su pasión que el líder logra motivar a otros para que los sigan.

➤ **Influencia idealizada**

Consiste en que el líder debe ser un modelo a seguir para sus seguidores. Según Bass (1998) citado por Fischman (2005, p.88) “El líder debe ser admirado, respetado y debe inspirar confianza. Los seguidores se identifican con el líder y pretenden emular sus conductas”. Para conseguir dicha admiración, debe demostrar su integridad y elevados estándares morales. La dimensión caracteriza al líder por ser una persona justa e inteligente. Sin embargo, cuando el líder tiene que ser duro y estricto lo es sin dudar.

FIGURA N° 8 CUALIDADES QUE IDENTIFICAN AL LIDER CON INFLUENCIA IDEALIZADA



Fuente: Elaboración propia

Kauzes y Posner denominan a esta práctica modelando el camino. En ella, incorporan el hecho de que el líder debe clarificar sus valores y conocerse a sí mismo, para que seguido de ello, pueda dar el ejemplo.

2.2.3. Motivación

a) Definición

La motivación ha sido muy estudiada dentro del comportamiento organizacional, debido a que tiene una relación positiva con la productividad, clima laboral, satisfacción laboral, etc. Por esa razón tiene muchas definiciones:

Palermo y Sanchez (2008) citado por Fischman (2014, p.15), “La motivación se refiere a aquello que da energía y dirección a nuestros comportamientos”

Fischman (2014), “La motivación como la energía que dirige el comportamiento, ya sea agradable o desagradable” (p. 16).

Pintado (2014), “La motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o tener un determinado comportamiento en una situación concreta. El estímulo, premio o recompensa mueve voluntades, es el impulso (la fuerza) que mueve a la acción” (p. 274).

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

b) Motivación Laboral

Es la motivación que un colaborador debe tener para un adecuado desempeño en la organización:

Según Arbaiza (2017), la motivación laboral es la voluntad que implica esforzarse por conseguir las metas organizacionales, puesto que con ello el trabajador espera que la organización cumpla con satisfacer sus necesidades y deseos. Este esfuerzo estará

en función del contexto o de las características organizacionales como el diseño del puesto, el sistema de compensaciones, el estilo gerencial, la cultura, el tipo de trabajo, etc. Desde la vista de la organización puede observarse como las ganas del trabajador de tener iniciativa, colaborar, mostrar una conducta prosocial, es decir, factores relacionados a la persona.

Si bien la naturaleza de la motivación es particular, para una empresa, un trabajador estará motivado en la medida en que su comportamiento beneficie a la organización.

Los esfuerzos se orientan a motivar al trabajador para que este se desempeñe en su máximo nivel, lo que implica, además de resultados concretos, promover que no falte al trabajo y, sobre todo, contribuya al mejor funcionamiento de la organización. Por su parte, la empresa debe facilitar los recursos necesarios para realizar el trabajo y, evidentemente, el trabajador debe tener la capacidad de realizarlo de forma eficiente.

c) Importancia de la Motivación

La motivación es fundamental para las personas, debido a que repercute en su vida y la organización a la que pertenece, según Griffin et al. (2017), los gerentes intentan motivar a las personas en las organizaciones para que alcancen un alto desempeño. Este objetivo implica hacer que trabajen arduamente, asistan a trabajar de forma habitual y realicen contribuciones positivas a la misión de la organización. Pero el desempeño laboral depende también de la capacidad y el entorno, además de la motivación. Esta relación puede establecerse de la siguiente manera:

$$D = M \times C \times E$$

Dónde: D = Desempeño, M = Motivación, C = Capacidad y E = Entorno

Para alcanzar altos niveles de desempeño, el empleado debe desear hacer el trabajo (motivación), ser capaz de desempeñarlo de forma efectiva (capacidad) y contar con los materiales, recursos, equipo e información para hacerlo (entorno). Cualquier diferencia en una de estas áreas perjudica el desempeño.

El trabajo del gerente consiste en asegurarse de que se cumplan estas tres condiciones.

La motivación es el factor más difícil de manejar en casi todos los contextos. Si un empleado carece de la capacidad para realizar su trabajo, puede ser capacitado para desarrollar las habilidades de su nuevo puesto. Si no puede aprender estas habilidades, podrá ser transferido a un puesto más sencillo o ser reemplazado por un trabajador más hábil.

Si un empleado carece de los materiales, recursos, equipos y/o información el gerente puede buscar formas de proporcionárselos; sin embargo, cuando la motivación es deficiente, el gerente enfrenta una situación más compleja en la que debe determinar lo que motiva al empleado a mejorar su desempeño. Por supuesto, también es importante entender que lo motiva de forma personal.

d) Estructura de la motivación

La motivación tiene una estructura que nos permitirá entenderla y saber cómo debemos abordarla, según Griffin et al. (2017), podemos comenzar a entender lo que es la motivación si observamos las conductas orientadas al cumplimiento de las metas y la falta de satisfacción de ciertas necesidades.

La necesidad es el punto de partida y se refiere a cualquier cosa que una persona requiere o desea. El actuar motivado empieza cuando una persona tiene necesidades importantes. Aunque las necesidades que han sido satisfechas también pueden motivar el comportamiento (por ejemplo, la necesidad de mantener un estándar de vida que se ha alcanzado), las necesidades no satisfechas suelen generar sentimientos y cambios conductuales más intensos. Por ejemplo, si la persona debe alcanzar el estándar de vida que desea, esta necesidad insatisfecha puede estimular su comportamiento.

En la mayoría de casos, no poder satisfacer las necesidades, impulsa a las personas a buscar las formas para satisfacerla. Suponga que una persona siente que su puesto y salario son insuficientes porque no reflejan la importancia que tiene su trabajo para la organización y porque desea obtener más ingresos.

Esta persona podría considerar tres opciones: solicitar un incremento salarial y una promoción, trabajar más para poder obtener un incremento y una promoción, o buscar un nuevo empleo en el que pueda tener un salario más alto y un puesto de mayor prestigio.

Después se presenta la elección de conductas guiadas a lograr las metas. Aunque una persona puede trabajar en más de una opción a la vez (como trabajar más mientras busca otro empleo), la mayor parte del esfuerzo suele enfocarse en una de las opciones.

En la fase siguiente, la persona puede ejecutar el comportamiento elegido para satisfacer la necesidad. El empleado podría trabajar más horas, esforzarse más y emprender otros esfuerzos similares. Como resultado de su elección obtendrá recompensas o castigos. El empleado podría percibir su situación como castigo cuando, a pesar de sus esfuerzos, no obtiene reconocimiento ni accede a una promoción o a un incremento salarial. Por el contrario, podría sentirse recompensado si obtiene una promoción y un incremento salarial por su nivel superior de desempeño.

Por último, la persona evalúa el grado al que el resultado que obtuvo afecta la deficiencia de la satisfacción de su necesidad. Suponga que una persona trataba de obtener un incremento salarial de 10% y una promoción a la vicepresidencia. Si obtiene ambas cosas, se sentirá satisfecha, pero si solo obtiene un incremento de 7% y es promovido a vicepresidente adjunto, deberá decidir si continua intentándolo, si acepta su nueva situación o si elige alguna otra de las alternativas que considere.

e) Teorías de la motivación

La motivación ha sido muy estudiada por los investigadores en los últimos años, por esa razón, hoy tenemos muchas teorías, según Arbaiza (2017), las principales surgen en la década de 1950 y aun son una referencia para la comprensión de este proceso. No obstante, algunos de sus elementos han sido desestimados por el comportamiento

organizacional por falta de evidencia empírica, y existen nuevas perspectivas en la comprensión de la motivación, en especial adaptadas a la era del conocimiento.

Las teorías de la motivación más representativas se pueden clasificar en teorías del contenido, del proceso y del reforzamiento.

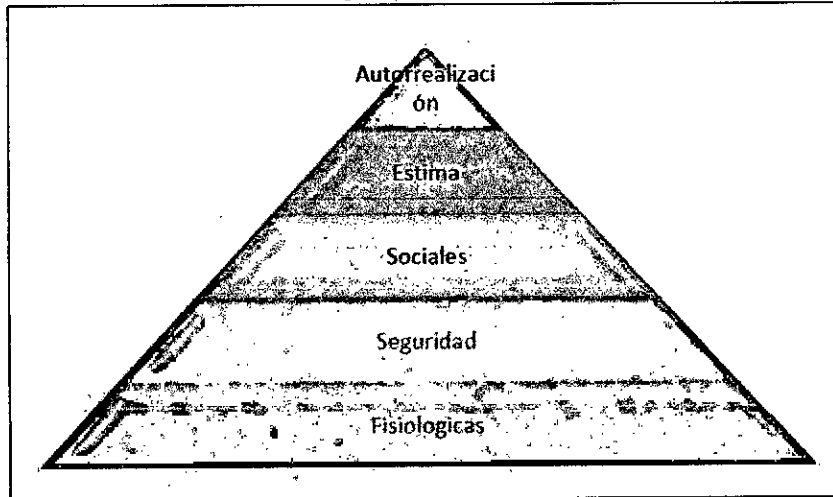
➤ **Teorías del contenido**

Las teorías del contenido de la motivación, las primeras en ser formuladas, tratan sobre aquellos factores internos y necesidades que impulsan a las personas a actuar, mantener, dirigir y detener un determinado comportamiento. Sus exponentes más destacados son los Psicólogos Abraham Maslow, Clayton Alderfer, Frederick Herzberg y David Mc Lelland.

• **Teoría de jerarquía de las necesidades**

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

FIGURA N° 9 JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW



Fuente: Robbins y Coulter, 2014

En la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas y en el siguiente nivel, las necesidades de seguridad; estos dos niveles corresponden a necesidades primarias o inferiores que se satisfacen empleando medios externos. En el tercer nivel se ubican las necesidades sociales; en el cuarto, las necesidades de estima y, finalmente en la cima, la necesidad de autorrealización. Los tres últimos corresponden a necesidades secundarias o superiores y dependen para ser satisfechas de las condiciones internas de la persona.

- Las necesidades fisiológicas o biológicas: son las de alimentación, bebida, refugio o protección contra el dolor, y otras de naturaleza física que deben satisfacerse permanentemente para sobrevivir.
- La necesidad de seguridad: implica protegerse de daños o peligros tanto físicos como emocionales, y sentirse libre de amenazas del entorno.

- Las necesidades sociales: hacen referencia al afecto, amor, sentirse parte de un grupo social, ser aceptado, tener amistades e interactuar con los demás.
- La necesidad de estima: consiste en la percepción de uno mismo, amor propio, autoconfianza, estatus, reconocimiento y autonomía.
- La necesidad de autorrealización: se refiere a la voluntad de lograr aquello que la persona cree que es capaz de ser y poder desarrollar su potencial. Es la necesidad más elevada porque implica un esfuerzo y la capacidad de superación que debe darse a lo largo de la vida. Satisfacer esta necesidad implicaría haber encontrado el sentido de la propia existencia.

Se puede afirmar que no existe motivación cuando la satisfacción es plena. Mas esta situación es imposible, porque no se puede satisfacer por completo todas las necesidades; por lo general, se satisfacen parcialmente. Cuando una persona siente que una necesidad está casi satisfecha buscara otra que desee satisfacer, la cual se convertirá en la necesidad dominante. Para Maslow, el orden jerárquico de las necesidades implica que, una vez satisfechas las necesidades inferiores o elementales, la persona buscara satisfacer las superiores.

Cuando no se satisfacen las necesidades la persona puede sentirse frustrada, deprimida, estresada, lo cual afectara su desempeño.

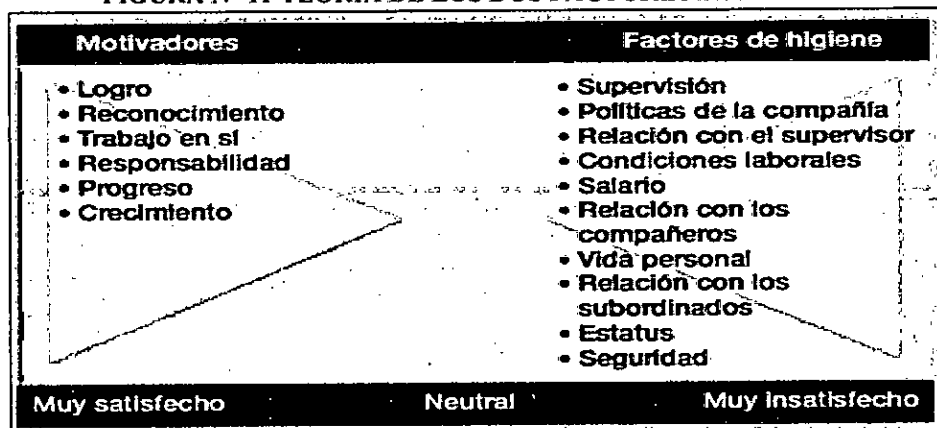
alguna de ellas la llevara a redirigir su energía hacia otra más concreta y posible de satisfacer.

La relación frustración – regresión señala lo siguiente, si no es posible satisfacer una necesidad superior, el individuo estará motivado a satisfacer una necesidad inferior; por ejemplo, si no puede comprar determinado objeto porque no tiene suficiente dinero, lo gastara en otro que si pueda pagar.

- **Teoría de la motivación e higiene (dos factores)**

Esta teoría, surgió a fines de la década de 1950 a partir de la investigación de Herzberg en el entorno laboral. Se consultó a las personas acerca de sus expectativas para con su puesto de trabajo y se les pidió que describieran e identifiquen aquellas situaciones en las que se sintieran Bien o Mal en el trabajo. Según los hallazgos se encontraron dos factores: motivacionales y de higiene.

FIGURA N° 11 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG



Fuente: Robbins y Coulter, 2014

- **Teoría existencia – relación – crecimiento (ERC)**

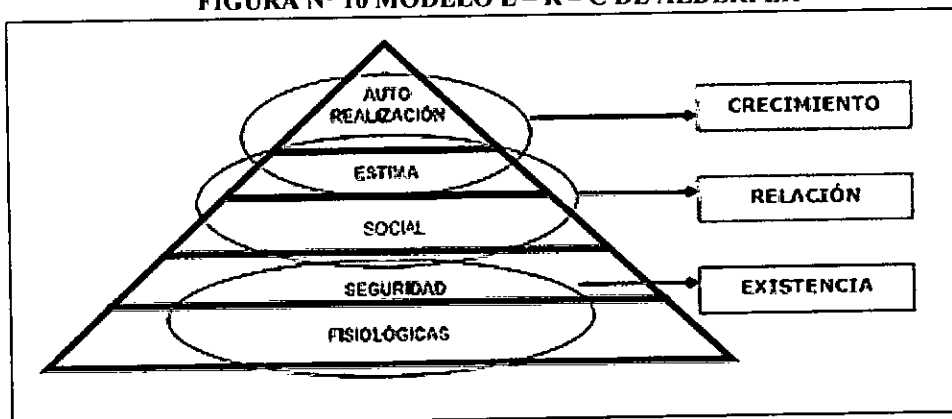
A inicios de la década de 1970, como una alternativa al concepto de la pirámide de Maslow, Alderfer propuso esta teoría, según la cual existen tres grupos de necesidades en el ser humano: de existencia, de relación y de crecimiento.

Las necesidades de existencia son equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow y, en general, hacen referencia al bienestar o a la integridad física del individuo y su supervivencia; vale decir a sus necesidades básicas.

Las necesidades de relación aluden a las necesidades sociales o de interacción con otras personas y a las de reconocimiento.

Las necesidades de crecimiento corresponden a las necesidades de estima y autorrealización de Maslow, ya que se refiere al deseo de crecimiento del propio individuo, su satisfacción depende de factores al interior de él.

FIGURA N° 10 MODELO E – R – C DE ALDERFER



Fuente: Davis y Newstrom, 2003.

La diferencia fundamental con la teoría de Maslow es que estos grupos de necesidades no tienen un orden jerárquico, sino que la persona se puede enfocar en forma simultánea en necesidades de las tres categorías, y la frustración por no satisfacer

Los factores de higiene son externos a la persona y están relacionados con las condiciones laborales y ambientales que brinda la empresa a sus trabajadores: el sueldo, prestaciones, políticas laborales, ambiente de trabajo, supervisión, infraestructura, posibilidades de ascenso, relación con los compañeros de trabajo, entre otros.

Cuando la persona se siente mal con su trabajo tiende a atribuir su insatisfacción a estos factores. Se les denomina de higiene porque aluden a la posibilidad de prevenir déficits por medio del control; por ejemplo, ofreciendo sueldos competitivos, teniendo una comunicación constante y creando un clima favorable.

Los factores motivacionales guardan relación con el ajuste de la persona a su puesto, lo cual se relaciona con la satisfacción y la productividad. Estos factores son la autonomía en el trabajo, reconocimiento, logro de metas, progreso en la carrera, incremento de responsabilidades y empleo de todo su potencial. Cuando la persona se siente bien con su trabajo tiende a atribuir esta satisfacción a estos factores intrínsecos.

En el caso de los factores de higiene, si estos están presentes se evita la insatisfacción laboral; sin embargo, como ya se señaló, no necesariamente un trabajo se vuelve satisfactorio cuando se eliminan las características percibidas como insatisfactorias. La presencia de factores motivacionales aumenta la satisfacción laboral.

Lo que explica la teoría es que cuando se quiere motivar al trabajador se debe lograr el equilibrio entre ambas categorías de factores, de modo que, aunque el trabajador no logre la satisfacción plena, tampoco se sienta insatisfecho.

- **Teoría de las necesidades adquiridas**

A inicios de la década de 1960, McLelland planteo la existencia de tres tipos de necesidades adquiridas – incluso de manera inconsciente de la cultura y entorno en que se desenvuelve la persona:

- Necesidad de logro (nLog) o realización: se refiere a la necesidad de éxito, de autorrealización, de triunfar y hacer todo a un nivel de excelencia.
- Necesidad de poder (nPod) o deseo de influir: es la necesidad de tener control, capacidad de mando y prestigio.
- Necesidad de afiliación (nAfi) o deseo de establecer amistades: implica interés por actividades que requieran de cooperación y colaboración.

Si bien es una teoría ampliamente manejada en el campo organizacional, se le critica la dificultad de medir objetivamente el aprendizaje de estas necesidades.

➤ **Teorías del proceso**

Se enfocan en la forma en que los diversos factores que intervienen en la motivación interactúan entre sí. Entienden la motivación como un proceso complejo en que tanto los factores internos como los contextuales tienen un peso. Sus exponentes más destacados son los psicólogos John Stacey Adams, Edwin Locke, Victor Vroom y el ya mencionado Albert Bandura.

- **Teoría de la equidad**

Propuesta por Adams, esta teoría se basa en la comparación que hace el trabajador con respecto al trabajo de los demás; por ejemplo, resultados, sueldo, bonificaciones o cualquier tipo de reconocimiento recibidos en relación con los aportes efectuados. La motivación se fundamenta en la equidad, búsqueda de la igualdad y en un trato justo.

TABLA N° 1 TEORÍA DE LA EQUIDAD

Comparación de la proporción percibida ^a	Evaluación del empleado
$\frac{\text{Resultados de A}}{\text{Aportaciones de A}} < \frac{\text{Resultados de B}}{\text{Aportaciones de B}}$	Inequidad (recompensa insuficiente)
$\frac{\text{Resultados de A}}{\text{Aportaciones de A}} = \frac{\text{Resultados de B}}{\text{Aportaciones de B}}$	Equidad
$\frac{\text{Resultados de A}}{\text{Aportaciones de A}} > \frac{\text{Resultados de B}}{\text{Aportaciones de B}}$	Inequidad (recompensa en exceso)

^a La persona A es el empleado y la persona B es otro individuo importante o referente.

Fuente: Robbins y Coulter, 2014

La comparación efectuada puede dar como resultado la equidad, la inequidad negativa (por ejemplo, recibir un sueldo por debajo del que reciben los pares, lo cual provoca rabia y frustración) y la inequidad positiva (por ejemplo, recibir un sueldo por encima del que reciben los pares, lo cual puede ocasionar culpa)

La teoría de la equidad se basa en la justicia organizacional, esto es, en si la organización es justa de acuerdo con la percepción de la distribución de sueldos y de las diversas recompensas y recursos en la empresa.

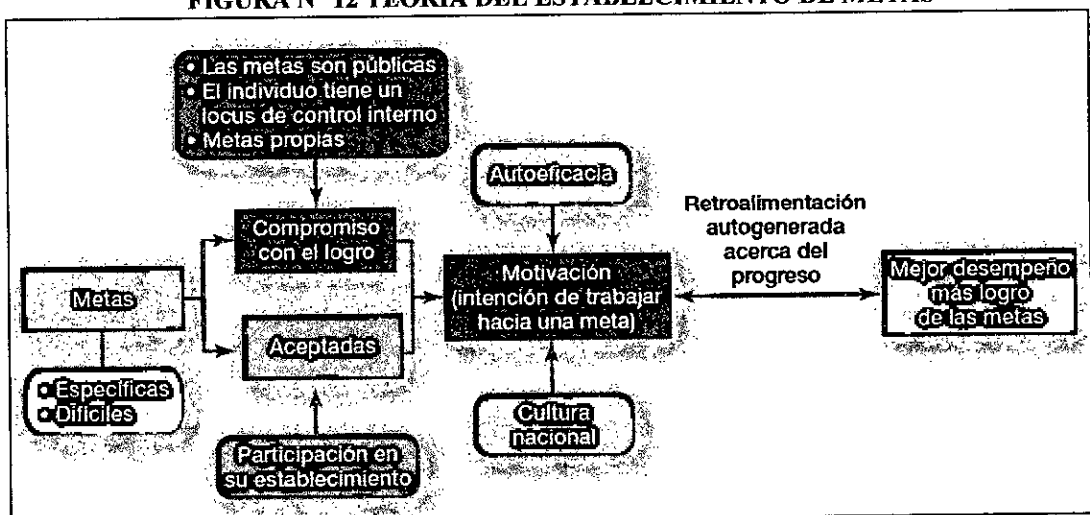
- **Teoría del establecimiento de metas**

A fines de la década de 1960, Locke elaboro esta teoría que afirma que la motivación surge cuando la persona se traza objetivos concretos que suponen un desafío y se esfuerza por alcanzarlos; de la definición de las metas dependerá el tipo de comportamiento, el esfuerzo y el tiempo que invertirá, entre otros aspectos.

Un objetivo o una meta se puede caracterizar por su especificidad o claridad: una meta será más específica cuando pueda precisarse cuantitativamente; por ejemplo, vender cien libros en un mes y cuando funcione como un estímulo interno. Una meta bien definida promueve un mejor desempeño en el trabajador.

También se puede caracterizar según su dificultad. Cuando se asumen metas difíciles y se capacita a la persona para responder a ellas, el desempeño será mejor que el que resulta de aceptar metas fáciles, genéricas o no significativas para la persona.

FIGURA N° 12 TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS



Fuente: Robbins y Coulter, 2014

Según esta teoría, se identifican cuatro medios principales para motivar a las personas en la organización, los cuales deben emplearse de manera simultánea: el dinero, la definición de metas, la participación activa en la toma de decisiones y el rediseño de puestos.

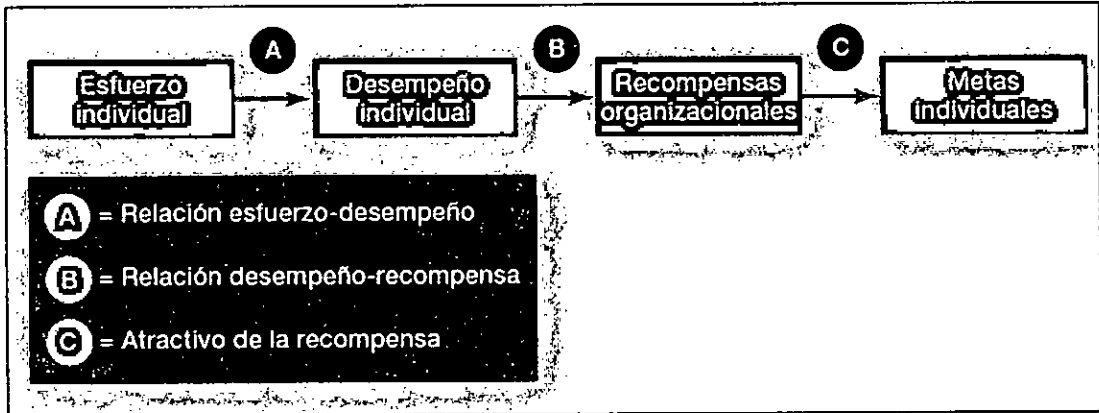
Para que el reto y las responsabilidades sean mayores, la persona debe querer alcanzar la meta y sentirse capaz de lograrla; sin embargo, debe tener en cuenta que si bien enfocarse en los resultados es importante, debe existir espacio para la flexibilidad; la creatividad, las nuevas propuestas y una perspectiva de largo plazo; además, evitar que por alcanzar un fin se tomen decisiones poco éticas o riesgos innecesarios. Por su parte, la organización debe comprometerse con establecer metas posibles y realistas, ofrecer la retroalimentación necesaria y asignar las recompensas correspondientes de manera justa según lo acordado.

- **Teoría de las expectativas**

Esta teoría, formulada por Vroom, plantea que el trabajador estará motivado según el nivel de expectativa que tenga por obtener determinado resultado y recompensa; así, estará más motivado si siente que será recompensado y reconocido por su esfuerzo, pero sobre todo, si la recompensa es atractiva para él.

En otras palabras, la teoría explica como las personas optan por actuar de determinada manera con el objetivo de obtener una recompensa final.

FIGURA Nº 13 MODELO DE LAS EXPECTATIVAS



Fuente: Robbins y Coulter, 2014

La propuesta fundamental resulta del juego de tres elementos ordenados según la siguiente ecuación:

$$\text{Motivación} = \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidad} \times \text{Valencia}$$

Donde:

- La expectativa: expresa la relación entre el esfuerzo y el desempeño, esto es, creer que se obtendrá el resultado deseado si uno se esfuerza en tener un buen desempeño. La persona percibe la dificultad de la tarea y el esfuerzo que requerirá, y lo asocia con el posible resultado que puede ser positivo o negativo.
- La instrumentalidad: expresa la relación entre el desempeño y la recompensa deseada; es decir, que la persona estará motivada porque cree que su desempeño será recompensado. La persona estima la probabilidad de que un determinado nivel de desempeño conducirá a diversos logros en el trabajo, los cuales se denominan resultados intermedios o de segundo nivel.

- La valencia: expresa la relación entre la recompensa y las metas personales que se desean alcanzar o, dicho de otro modo, es el grado, valor o preferencia que tiene la persona hacia determinada recompensa, en tanto le permita satisfacer sus necesidades personales y tenga un atractivo particular para el individuo.

La multiplicación de valores de los tres elementos es significativa para conocer el nivel de motivación. Si uno de los elementos tiene un valor de 0, la multiplicación dará como resultado un nivel nulo de motivación; si en cambio, los tres elementos tienen un valor de 1, el nivel de motivación será alto.

La teoría de las expectativas es una de las más aceptadas en la comprensión de la motivación en el campo organizacional, en especial cuando se investigan las razones por las cuales el personal no está motivado.

- **Teoría de la autoeficacia**

Teoría propuesta por Bandura, sostiene que el sentido de la autoeficacia o eficacia personal evidencia la confianza que tiene una persona en que puede realizar una tarea con éxito. Un alto nivel de autoeficacia propiciará persistir en una tarea a pesar de la dificultad o los retos que se presenten, mientras que un bajo nivel estará asociado a una baja motivación para persistir en el esfuerzo, debido a que la persona duda de sus capacidades y puede llegar a abandonar la tarea.

Bandura propone cuatro formas de incrementar la autoeficacia: el dominio en el acto, el modelado vicario, la persuasión verbal y la activación.

- El dominio en el acto: consiste en adquirir experiencia en la tarea o en el puesto para ganar confianza en realizarla con éxito en el futuro.
- El modelado vicario: es la confianza que se gana al observar a otros realizar la tarea con éxito; para ello, el modelo deberá ser un par o una persona con competencias similares a las suyas.
- La persuasión verbal: es la confianza que se adquiere cuando otras personas convencen al trabajador de que es capaz de cumplir con la tarea y tener éxito.
- La activación: implica mentalizarse y elevar la energía para desempeñarse mejor.

La autoeficacia no necesariamente implica motivación, solo influirá si la persona tiene interés en la tarea.

➤ Teorías del refuerzo

En primer lugar, está el rol de la ley del efecto de Thorndike, que muestra la tendencia a repetir un comportamiento que provoca un resultado placentero y a no repetir aquel que ocasiona un resultado desagradable.

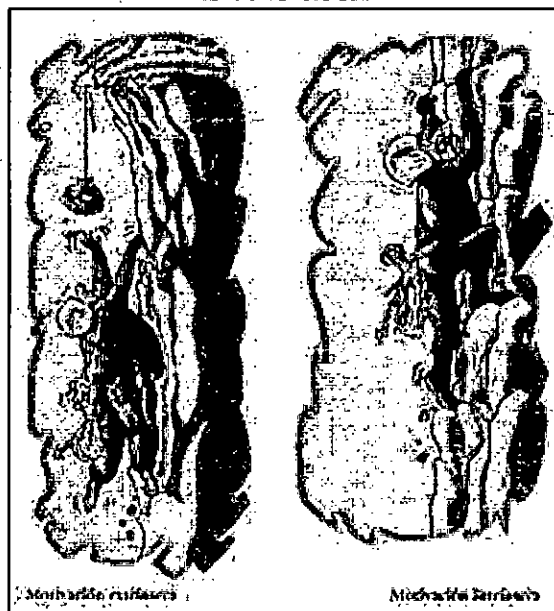
En segundo lugar, está el condicionamiento operante de Skinner, que se puede aplicar mediante programas de reforzamiento sistemático de comportamientos positivos y la eliminación de comportamientos negativos. Este enfoque destaca que el entorno influye en la motivación y el desempeño, pero no presta atención a los aspectos cognitivos y emocionales de la persona en el resultado de su comportamiento; por ello, esta teoría es insuficiente para explicar la diferencia en la motivación de las personas.

En tercer lugar, está la teoría del aprendizaje social de Bandura puede comprender la motivación como producto de la observación de los otros y de su experiencia, por tanto, incorpora aspectos como la percepción, las competencias cognitivas y la personalidad en el proceso de motivación.

f) Aplicación de las teorías: estrategias para incrementar la motivación laboral.

Vistas las diversas teorías sobre la motivación, es necesario tomar lo más destacado de cada una de ellas y complementar la información. Hoy en día, las investigaciones se enfocan en la comprensión de la motivación intrínseca y extrínseca, los distintos niveles de influencia del dinero como motivador, la relación entre la satisfacción y el desempeño, y la importancia de la participación del empleado en la toma de decisiones como una forma de motivación, entre otros temas.

FIGURA N° 14 REPRESENTACIÓN DE LA MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA



Fuente Fischman, 2014

➤ **Motivación y desempeño**

La teoría de la autodeterminación (TAD), propuesta por Richard Ryan y Edward Deci, ha ido tomando cada vez mayor importancia en la investigación del comportamiento organizacional.

Esta teoría parte del estudio de la motivación intrínseca; es decir, del impulso de hacer algo solo por el interés o el placer de hacerlo. Los estudios mostraron que cuando alguien que al principio hacía algo por afición o pasión, después recibe un pago por hacerlo pierde la disposición; es decir que la recompensa monetaria o tangible ocasiona que la persona pierda la sensación de autonomía y el placer se convierte en un trabajo. Cuando la motivación es extrínseca, el placer o la satisfacción no provienen de la tarea, sino de lo que se espera obtener de su cumplimiento, y el trabajo es solo un medio para obtener una recompensa.

En el campo organizacional interesa destacar la relación entre la motivación y el desempeño. No es lo mismo estar motivado que tener un buen desempeño; se deben considerar otros factores como la capacidad de la persona y factores del entorno como el apoyo que el trabajador recibe de la empresa. Sin embargo, de estar dadas todas las condiciones, la motivación repercutirá positivamente en el desempeño; es decir, en el cumplimiento de las metas laborales.

De manera simple, se puede entender el desempeño como una ecuación en función de tres factores: motivación (M), entorno (E) y capacidad (C). La organización puede promover y trabajar en estos tres factores.

La motivación se puede propiciar por distintos medios: realizando ascensos, brindando nuevos retos que enriquezcan el trabajo, diseñando programas de capacitación, ofreciendo retroalimentación constante, otorgando premios, entre otros.

El entorno facilita la motivación, para ello la persona debe confiar y creer en la empresa, la cual debe facultar a sus equipos, apoyar a sus líderes y desarrollar una cultura que motive el logro de metas y genere expectativas posibles de cumplir.

La capacidad responde a las variables individuales, las necesidades y las metas personales. La empresa debe contar con personas capaces que sepan sortear los obstáculos que puedan afectar su desempeño; para ello la empresa debe realizar procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo eficientes.

Para evaluar el desempeño, según el nivel de motivación, se debe medir de manera concreta y objetiva factores como productividad, ausentismo, satisfacción, abandono del puesto, etc.

➤ **Motivación y diseño de puestos**

El ajuste del puesto con la persona promueve la motivación y la satisfacción laboral. La persona siente que su trabajo es significativo, retador, reconocido, que le brinda un nivel de bienestar y calidad de vida.

Un puesto motivador requiere que la persona pueda aplicar un número variado de aptitudes, debe tener metas claras y generar un impacto; será más motivador cuando mayor sea el nivel de autonomía e independencia del trabajador para organizar sus actividades y hacerlo del modo que considere más eficiente, además de tener un grado

de responsabilidad que requiera dar el mayor esfuerzo para obtener los resultados y la calidad deseados.

Si bien no todos los puestos pueden tener flexibilidad o un alto grado de autonomía, otros factores característicos del trabajo influyen en la motivación; por ejemplo, se pueden modernizar los equipos y la tecnología, mejorar las condiciones físicas de la oficina, y rediseñar en la medida de lo posible, las tareas, de modo que las actividades no se vuelvan monótonas o aburridas para el trabajador. Además de las iniciativas de capacitación también se puede planificar la rotación de puestos y programar la carga laboral para que el trabajador se sienta motivado para adaptarse a sus nuevas tareas, cambie su dinámica de trabajo y reduzca el estrés.

➤ **Planificación de recompensas y problemas motivacionales**

Las tendencias actuales en la fuerza laboral indican que los individuos desean tener un trabajo en el que logren contar con un equilibrio entre su vida laboral y personal, recibir retroalimentación sobre su rendimiento y obtener una remuneración justa.

Las recompensas monetarias deben combinarse con las extra monetarias. Los reconocimientos de toda índole, motivan al individuo a mantener el comportamiento esperado y mejorar el desempeño. Este tipo de reconocimiento satisface necesidades de tipo psicológico como obtener prestigio y estatus laboral.

En conclusión, los problemas motivacionales en la organización surgen porque la persona no confía en que exista una relación positiva entre esfuerzo y desempeño, además entre desempeño y recompensas. También aparecen porque no existe interés

por las recompensas que ofrece la empresa. En cualquier caso, la empresa puede actuar para resolver estas dificultades.

➤ **Estrategias para desarrollar la motivación laboral**

Los gerentes, los líderes y los responsables de recursos humanos pueden diseñar, aplicar o emplear distintas estrategias para fomentar la motivación entre los colaboradores en la organización.

Una forma de hacerlo consiste en la variedad, en evitar que el empleado se estanque haciendo siempre lo mismo de igual forma; para ello se necesita encargar nuevas tareas y actividades que sean retadoras para el trabajador y hacerlo de manera continua. Es recomendable darle oportunidades para ser reconocido por su trabajo y formar parte de nuevos proyectos, de modo que su trabajo pueda ser valorado por distintas personas y desarrolle la capacidad de trabajar de manera colaborativa.

Por otra parte, están los trabajadores que se encuentran desmotivados y, aunque tienen la capacidad, no poseen mayor interés; en ese caso, el responsable de recursos humanos deberá hacer un diagnóstico del problema, acto seguido intervenir para resolverlo y evitar que afecte al resto del personal. En casos en los cuales la desmotivación no tenga relación con el trabajo sino con aspectos personales, el abordaje es diferente. Suele tratarse de problemas complejos por lo que las decisiones deben ser tomadas cuidadosamente.

g) Motivación intrínseca

Fischman (2014), “Cuando observas a una persona apasionada por lo que hace, estás viendo a un motivador intrínseco en acción” (p. 100).

Según Fischman (2014), algunos confunden los motivadores intrínsecos con motivadores internos, pero no es lo mismo. En verdad, la motivación siempre es interna y reside en nuestro cerebro. Más precisamente, la motivación está relacionada con los circuitos neuronales dopaminérgicos y de premio en nuestro cerebro. Cuando se activan estos circuitos cerebrales, nos sentimos energizados y motivados para realizar cualquier actividad.

Los motivadores intrínsecos son los que se justifican en la realización de la actividad en sí misma.

➤ Autonomía

Deci (1971) citado por Fischman (2014, p.104), indica “Nos sentimos autónomos cuando percibimos que nosotros somos el origen o la fuente de nuestras propias conductas”

La autonomía se satisface cuando nosotros podemos usar nuestro criterio en la realización de actividades y solución de problemas. Según Fischman (2014), la autonomía no solo es el motivador intrínseco más importante; sino también, es una necesidad psicológica para el ser humano que, en caso no se satisface, puede tener impacto incluso a nivel fisiológico.

También se ha encontrado que cuando las personas tienen más satisfecha su autonomía, entre otros motivadores intrínsecos, menores serán los niveles de cortisol (hormona que se segrega en situaciones de estrés) y menores las respuestas de ansiedad ante una situación por enfrentar.

➤ **Competencia**

Fischman (2014), “El tiempo, las preocupaciones y el estrés desaparecen cuando uno tiene la fortuna de trabajar en un reto a la altura de sus talentos” (p.135).

El sentido de Competencia se da cuando nos sentimos capaces de realizar ciertas actividades, dado que está a la altura de nuestros talentos, significándonos un reto, por esa razón nos sentimos motivados. Según Fischman (2014), cuando las personas trabajan en un reto a la altura de sus talentos, satisfacen su necesidad de competencia.

Todos tenemos el deseo de sentirnos efectivos cuando interactuamos con nuestro entorno y aplicamos nuestros talentos a los retos del trabajo, el problema es que no todos tienen la oportunidad de hacerlo. En un estudio se encontró que solo un 17% de las personas aplican sus talentos la mayor parte del día en su trabajo.

Existen varias causas, la primera es que muchos jóvenes estudian su carrera por las razones equivocadas y luego, cuando trabajan en ella, esta no se alinea con sus talentos. Algunos escogen una profesión por recomendación de sus padres, otros porque es la carrera que siguen sus amigos y otros lo hacen porque se imaginan que esa carrera les dará dinero. Pero, para poder disfrutar nuestra carrera, es importante elegir una alineada con nuestros propios talentos.

➤ **Novedad y aprendizaje**

Son motivadores intrínsecos relevantes, debido a que la novedad se da cuando una persona realiza nuevas labores en el día a día, evitando así caer en la rutina; asimismo, estas nuevas tareas o actividades, traerán aprendizaje para nutrir de nuevos conocimientos al individuo generando motivación.

Según Fischman (2014), lo ideal para que exista novedad y aprendizaje es que la persona pueda ascender en la organización. Aunque no siempre pueden existir estas oportunidades por diferentes motivos; sin embargo, se puede encontrar oportunidades de movimiento horizontal, es decir, rotar a las personas a otros puestos.

➤ **Trascendencia**

Fischman (2014), “Todos tenemos la necesidad de trascender, de dejar un legado; la pena es que algunos están tan metidos en sus metas egoístas que solo al final de sus vidas se dan cuenta, cuando ya es muy tarde” (p. 159).

Cuando realizamos un trabajo y somos conscientes de la importancia que este tiene para la organización y sociedad tenemos el motivador de la trascendencia.

➤ **Pertenencia**

Este motivador intrínseco refleja el grado de pertenencia del colaborador con la organización, debido a que estará más motivado si sabe e interioriza que pertenece a la organización; por esa razón, las organizaciones deben tener estrategias para que sus colaboradores sientan un alto grado de pertenencia.

Es importante indicar que en la actualidad, donde la tercerización laboral está en su apogeo, podemos ver que los colaboradores de este tipo de empresas por lo general no tienen este motivador cuando son destacados a realizar sus labores, de manera que perjudica el nivel de su motivación.

h) Motivación extrínseca

Según Fischman (2014), los motivadores extrínsecos son externos a la actividad en sí misma, es importante cuidar como y cuando entregar un motivador extrínseco, porque pueden tener costos escondidos. Debemos tener en cuenta que una recompensa extrínseca es todo lo que una persona da a otra a cambio de servicios o logros.

➤ Reconocimiento

Según Fischman (2014), es considerado un motivador extrínseco, porque es externo a la actividad en sí misma. En este caso, la motivación viene de las consecuencias que se dan al hacer una actividad y no por la actividad en sí misma. Por ejemplo, cuando la empresa reconoce a los colaboradores que practican los valores de la organización en una ceremonia pública, o premiación al equipo más innovador de la empresa, o cuando se premia al mejor vendedor del año, etc. Estas ceremonias de reconocimiento se dan como resultado de hacer la actividad, pero no son la actividad en sí misma.

➤ **Incentivos**

khrushchev citado por Fischman (2014, p.189), indica “Llámenlos como quieran, los incentivos hacen trabajar más a la gente”

Según Fischman (2014), un incentivo puede hacer trabajar más y mejor a la gente, pero puede dañar su motivación intrínseca.

En el mundo organizacional, el uso de los incentivos económicos más conocidos como bonos es algo que ni siquiera se discute. Los gerentes cuando definen un puesto, definen también el sueldo y el tamaño del bono. Más bien, algunos se preocupan de que el bono este alineado con los objetivos correctos, porque lo encuentran muy poderoso. Por otro lado, los ejecutivos de estas empresas esperan que su remuneración incluya un bono y están acostumbrados a que se le asignen objetivos para poder conseguirlo a fin del periodo anual. Consideran los incentivos económicos como parte de su remuneración anual.

➤ **Evaluaciones**

Las evaluaciones periódicas que realizan las organizaciones a sus colaboradores, permiten evaluar el desempeño, por ese motivo es importante realizarla, no sólo para medir la productividad de cada colaborador, sino también, porque es un motivador extrínseco, que orientará al buen desempeño de sus funciones, en busca de obtener un buen resultado en las evaluaciones.

Hay que mencionar, además que en toda organización los resultados de las evaluaciones permiten tomar decisiones sobre sus colaboradores en materia de ascensos, aumentos, desvinculaciones, reconocimientos, entre otros.

➤ **fechas limite**

La organización al establecer fechas límites para el cumplimiento de las actividades que realizan los colaboradores, es un motivador extrínseco, porque los orientan a realizar sus funciones cumpliendo los plazos establecidos.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Definición de términos

a) Coaching: procede del verbo inglés to coach (entrenar), es un método que consiste en acompañar, instruir o entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas.

b) Consideración individualizada: dimensión del liderazgo transformacional que se caracteriza por estar atento a las necesidades y diferencias de cada individuo. Dispone de su ser integral para la actitud de escucha ante sus seguidores, busca desarrollar sus potencialidades e interactúa de manera diferenciada

c) Cultura organizacional: es la agrupación de normas, estándares y valores compartidos por los miembros de una organización que afectan la forma en cómo se desarrollan los negocios; así como también, el comportamiento de los empleados.

d) Estrategia: es el camino o mecanismo, a través del cual un individuo o una organización pretenden cumplir con las metas y objetivos. Esto comprende la determinación y selección del mejor de un conjunto de alternativas.

e) Engagement: la noción puede traducirse a nuestro idioma como “compromiso”.

f) Estimulación Intelectual: dimensión del liderazgo transformacional que señala que los líderes fomentan la innovación, la creatividad y cuestionan antiguos supuestos. Acogen nuevas ideas y no muestran miedo frente a los errores o ir contra el mayoritario sentido común.

g) Factores Higiénicos: son las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo como el salario, beneficios sociales, infraestructura, entre otros; sin embargo, cuando los factores higiénicos son óptimos solo evitan la insatisfacción de los empleados.

h) Factores motivacionales: involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de

autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

i) *Influencia Idealizada:* dimensión del liderazgo transformacional que permite expresarse de los líderes con respeto, como modelos de confianza que ostentan altos valores éticos y morales.

j) *Liderazgo:* influencia que se ejerce sobre un individuo o grupo, que permite incentivarlos para que trabajen por un objetivo común, quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

k) *Liderazgo transformacional:* estilo de liderazgo que busca una transformación, recurriendo al rediseño de percepciones y valores morales, creando un cambio valioso y positivo en los seguidores.

l) *Motivación:* es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos.

m) *Motivación extrínseca:* es la motivación externa a la actividad, por lo general se aplica para el cumplimiento de los objetivos y metas.

n) Motivación inspiracional: dimensión del liderazgo transformacional que plantea la forma como el líder se desenvuelve, motiva e inspira a los seguidores, rescata el trabajo en equipo; tanto los líderes como seguidores manifiestan optimismo y entusiasmo que se materializa en una visión alentadora del futuro.

o) Motivación intrínseca: es la motivación interna en el individuo que se manifiesta por el simple hecho de realizar la actividad.

p) Organización: para efectos de este estudio tiene el mismo significado de empresa que es toda actividad económica organizada para la producción, comercialización, administración de bienes o para la prestación de servicios.

q) Ventajas competitivas: proviene de la habilidad para mantenerse en competencia disminuyendo costos mediante la eficiencia, el firme suministro de productos o servicios de calidad, y la correcta e inmediata respuesta a las necesidades del cliente.

2.4. La entidad financiera

La organización en estudio cuenta con más de 50 años en el sistema financiero nacional, para ampliar su radio de acción tiene presencia a nivel nacional a través de sus agencias en Lima y diversas provincias, que contribuyen a cumplir los siguientes objetivos: excelencia en el servicio, satisfacción de los clientes y colaboradores.

En la actualidad, la entidad financiera se encuentra en el puesto 13 en participación de mercado, respecto a las empresas del sector.

Los niveles de Marketing están basados en publicidad para campañas, dirigidas a públicos específicos a través de vallas publicitarias, radio, periódico, redes sociales, volantes, entre otros.

La entidad financiera realiza las siguientes actividades con respecto al liderazgo y motivación:

- Reconocimiento a los colaboradores más comprometidos.
- Reconocimiento a los colaboradores que cumplieron las metas.
- Programas de desarrollo profesional

CAPÍTULO III. VARIABLES E HIPÓTESIS

3.1. Variables de la Investigación

Las variables destacadas en este estudio son liderazgo transformacional y motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018.

3.1.1. Variable 1 (V₁): Liderazgo transformacional

a) Definición conceptual

Estilo de liderazgo que busca una transformación, recurriendo al rediseño de percepciones y valores morales, creando un cambio valioso y positivo en los seguidores.

b) Definición operacional

Para medir esta variable se usó un instrumento que considera las 4 dimensiones del liderazgo transformacional y sus 12 indicadores de los cuales se obtuvieron 20 ítems.

Las dimensiones que se analizaron son las siguientes:

D₁: Influencia idealizada.

D₂: Motivación inspiracional.

D₃: Estimulación intelectual.

D₄: Consideración individualizada.

3.1.2. Variable 2 (V₂): Motivación

a) Definición conceptual

Es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos.

b) Definición operacional

Para medir esta variable se usó un instrumento que considera las 2 dimensiones de la motivación y sus 10 indicadores de los cuales se obtuvieron 18 ítems.

Las dimensiones que se analizaron son las siguientes:

D₁: Motivación intrínseca.

D₂: Motivación extrínseca.

3.2. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
V1: liderazgo transformacional DC: Estilo de liderazgo que busca una transformación, recurriendo al rediseño de percepciones y valores morales, creando un cambio valioso y positivo en los seguidores.	D1: Influencia idealizada NIVELES Bajo (8 - 28) Medio (29 - 34) Alto (35 - 40)	- Admiración - Respeto - Confianza	1. Expresa sus valores y creencias más importantes. 2. Se siente orgulloso de pertenecer a la organización. 3. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace. 4. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses. 5. Actúa de modo que se gana mi respeto. 6. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas. 7. Se muestra confiable y seguro. 8. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	1= Nunca 2= Casi nunca 3=A veces 4= Casi siempre 5= Siempre
	D2: Motivación inspiracional NIVELES Bajo (4 - 14) Medio (15 - 17) Alto (18 - 20)	- Entusiasmo - Optimismo - Compromiso	9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista. 10. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas. 11. Construye una visión motivante del futuro. 12. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	1= Nunca 2= Casi nunca 3=A veces 4= Casi siempre 5= Siempre
	NIVELES Bajo (20 - 70) Medio (71 - 85) Alto (86 - 100)	D3: Estimulación intelectual NIVELES Bajo (4 - 14) Medio (15 - 17) Alto (18 - 20)	- Creatividad - Innovación - Proactividad	13. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados. 14. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas. 15. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista. 16. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.

	<p>D4: Consideración individualizada</p> <p>NIVELES</p> <p>Bajo (4 - 14) Medio (15 - 17) Alto (18 - 20)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenador (Coach) - Delegación de poder - Paciencia 	<ol style="list-style-type: none"> 17. Dedicar tiempo a enseñar y orientar. 18. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo. 19. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas. 20. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas. 	<p>1= Nunca</p> <p>2= Casi nunca</p> <p>3=A veces</p> <p>4= Casi siempre</p> <p>5= Siempre</p>
<p>V2: Motivación</p> <p>DC: Es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos.</p> <p>DO: Para medir esta variable se usó un instrumento que considera las 2 dimensiones de la motivación y sus 10 indicadores de los cuales se obtuvieron 18 ítems.</p> <p>NIVELES</p> <p>Bajo (18-63) Medio (64-77) Alto (78-90)</p>	<p>D1: Motivación intrínseca</p> <p>NIVELES</p> <p>Bajo (12 - 42) Medio (43 - 51) Alto (52 - 60)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía - Sentido de competencia - Novedad - Aprendizaje - Pertenencia - Trascendencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resuelvo problemas de acuerdo a mi criterio. 2. Decido como desarrollar mis funciones. 3. Me siento capaz de desempeñar este cargo. 4. Tengo el conocimiento para realizar cada una de mis labores. 5. Me enfrento a nuevos retos cada día. 6. Realizo frecuentemente actividades novedosas. 7. Aprendo nuevas cosas al realizar mis actividades. 8. Aumento mis conocimientos a diario en la organización. 9. Me siento parte de la organización. 10. Estoy a gusto trabajando en la organización. 11. Considero que mi trabajo es importante para la organización y la sociedad. 12. Sé que lo que estoy haciendo en la organización influirá en el futuro de los clientes. 	<p>1= Nunca</p> <p>2= Casi nunca</p> <p>3=A veces</p> <p>4= Casi siempre</p> <p>5= Siempre</p>
	<p>D2: Motivación extrínseca</p> <p>NIVELES</p> <p>Bajo (6 - 21) Medio (22 - 26) Alto (27 - 30)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento - Incentivos - Evaluaciones - Fechas límite 	<ol style="list-style-type: none"> 13. Siento que reconocen mi trabajo. 14. Veo que hay un constante reconocimiento a mi esfuerzo. 15. Recibo incentivos por mi buen desempeño. 16. Obtengo beneficios económicos por el cumplimiento de las metas y objetivos. 17. Considero que las evaluaciones que me realiza la organización periódicamente, están de acuerdo a mis funciones del puesto y competencias profesionales. 18. Considero que al fijarme fechas límites para el cumplimiento de cada actividad o tarea, me motiva a realizar mis labores. 	<p>1= Nunca</p> <p>2= Casi nunca</p> <p>3=A veces</p> <p>4= Casi siempre</p> <p>5= Siempre</p>

3.3. Hipótesis General e Hipótesis Específicas

3.3.1. Hipótesis General

Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018.

3.3.2 Hipótesis específicas

Existe una relación directa y significativa entre la influencia idealizada y la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018.

Existe una relación directa y significativa entre la motivación inspiracional y la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018.

Existe una relación directa y significativa entre la estimulación intelectual y la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018

Existe una relación directa y significativa entre la consideración individualizada y la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018.

CAPÍTULO IV. METODOLOGIA

4.1. Tipo de Investigación

La presente investigación según Hernández, Fernández y Baptista (2014), es de tipo descriptiva y correlacional.

Descriptiva porque busca describir las variables como son y cómo se manifiestan, especificando las definiciones y características más importantes de cada variable, para así poder conocerlas y estudiarlas.

Correlacional porque el estudio tiene por finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Por ello formulamos hipótesis que buscan probar la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018.

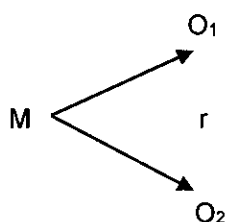
4.2. Diseño de la investigación

La investigación según Hernández, et al. (2014), es de diseño no experimental y de corte transversal.

No experimental porque no se manipularon las variables en estudio, solo se observó los fenómenos o hechos tal como se dan en su contexto natural, así tomamos la muestra.

De corte transversal porque se tomó la información en un momento determinado en el tiempo.

El siguiente esquema nos detalla el diseño de la investigación:



M = Colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de la entidad financiera peruana – Lima 2018.

O₁ = Liderazgo transformacional

O₂ = Motivación

r = Correlación

4.3. Población y Muestra

4.3.1. Población

Está conformada por 146 colaboradores de las divisiones de banca empresas y personas de la entidad financiera en estudio en la ciudad de Lima.

TABLA N° 2 DISTRIBUCION DE LOS COLABORADORES EN LAS DIVISIONES DE BANCA EMPRESAS Y PERSONAS DE LA ENTIDAD FINANCIERA

Banca	Población
Empresas	40
Personas	106
Total	146

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2. Muestra

Está conformada por 75 colaboradores de las divisiones de banca empresas y personas de la entidad financiera en estudio en la ciudad de Lima.

TABLA N° 3 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE COLABORADORES EN LAS DIVISIONES DE BANCA EMPRESAS Y PERSONAS DE LA ENTIDAD FINANCIERA

Banca	Muestra
Empresas	20
Personas	55
Total	75

Fuente: Elaboración Propia

Tamaño de muestra:

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) para obtener el tamaño de muestra, debemos contar con el tamaño del Universo N, un error máximo E, un porcentaje estimado de la muestra P y un nivel de confianza Z dados.

La fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 \times p \times q \times N}{E^2 \times (N-1) + Z_{1-\alpha/2}^2 \times p \times q}$$

Dónde:

- Población N = 146 colaboradores
- Nivel de confianza al 95% ($1-\alpha/2=0.975$) $Z_{1-\alpha/2} = 1.96$
- Margen de error del 8% E = 0,08
- Probabilidad de obtener el resultado esperado: p = 0,5
- Probabilidad de no obtener el resultado esperado: q=1-p=0,5

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 146}{0.08^2 \times (146 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 75$$

Selección de la muestra:

Se aplicó el muestreo probabilístico con selección aleatoria simple que consiste en que todos los individuos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Asimismo el resultado obtenido en la muestra se puede generalizar a toda la población.

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica según Huilca (2015), “es el medio a través del cual se establece la relación entre el investigador y el consultado para la recolección de datos. Ejemplos: la encuesta, la entrevista, la observación directa, etc.” (p. 47).

Para el presente trabajo de investigación la técnica empleada es la encuesta la cual permitió recolectar los datos de la muestra de colaboradores de la entidad financiera en estudio.

El instrumento según Huilca (2015), “es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información. Ejemplos: cuestionarios, formularios, listas, etc.” (p. 48)

Para la recolección de datos se emplearon dos cuestionarios.

4.4.1. Cuestionario 1: Liderazgo transformacional

Para el estudio se hizo una adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio (1995), en su versión traducida al castellano por Vega y Zavala (2004); este instrumento, tiene 45 ítems de los cuales 20

hacen referencia al liderazgo transformacional, es por ello que solo se tomaron dichos ítems, que permitió medir la percepción de los colaboradores sobre el nivel de liderazgo transformacional que aplican sus jefes directos. (Ver anexo N° 2)

Este primer cuestionario consta de 20 ítems agrupados en las siguientes dimensiones:

- Influencia idealizada compuesta por 8 ítems
- Motivación inspiracional compuesta por 4 ítems
- Estimulación intelectual compuesta por 4 ítems
- Consideración individualizada compuesta por 4 ítems

Las respuestas de cada ítem están valoradas en una escala de Likert de 5 puntos que se precisan de la siguiente manera:

Nunca = 1, Casi nunca = 2, A veces = 3, Casi siempre = 4, Siempre = 5

TABLA N° 4 FICHA TECNICA: CUESTIONARIO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Autor: Christian Eduardo Miranda Miranda				
Año: 2018				
Muestra: 75 colaboradores de las divisiones de banca empresas y personas en la ciudad de Lima de la entidad financiera en estudio.				
Margen de error: 8% , Nivel de confianza: 95%				
Fecha de aplicación: Del 12 al 20 Abril				
Lugar: Sede central y agencias en la ciudad de Lima de la entidad financiera.				
Numero de ítems: 20				
Escala de Likert				
Nunca = 1	Casi Nunca = 2	A veces = 3	Casi siempre = 4	Siempre = 5
Niveles de la variable y sus dimensiones según la puntuación de los ítems				
V: liderazgo Transformacional	Bajo (20 - 70), medio (71 - 85) y alto (86 - 100)			
D1: Influencia idealizada	Bajo (8 - 28), Medio (29 - 34) y Alto (35 - 40)			
D2: Motivación inspiracional	Bajo (4 - 14), Medio (15 - 17) y Alto (18 - 20)			
D3: Estimulación intelectual	Bajo (4 - 14), Medio (15 - 17) y Alto (18 - 20)			
D4: Consideración individualizada	Bajo (4 - 14), Medio (15 - 17) y Alto (18 - 20)			

Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Cuestionario 2: Autodiagnóstico de motivación

Para el estudio de la variable motivación se elaboró un cuestionario, tomando como base las dimensiones e indicadores que plantea David Fischman en su libro “motivación 360 – Cómo incrementarla en la vida y en la empresa” que nos permitió medir el nivel de motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de la entidad financiera en la ciudad de Lima. (Ver anexo N° 2)

Este segundo cuestionario consta de 18 ítems agrupados en las siguientes dimensiones:

- Motivación intrínseca compuesta por 12 ítems
- Motivación extrínseca compuesta por 6 ítems

Las respuestas de cada ítem están valoradas en una escala de Likert de 5 puntos que se precisan de la siguiente manera:

Nunca = 1, Casi nunca = 2, A veces = 3, Casi siempre = 4, Siempre = 5

TABLA N° 5 FICHA TECNICA: CUESTIONARIO AUTODIAGNOSTICO DE MOTIVACIÓN

Autor: Christian Eduardo Miranda Miranda				
Año: 2018				
Muestra: 75 Colaboradores de las divisiones de banca empresas y personas en la ciudad de Lima de la entidad financiera en estudio. Margen de error: 8% , Nivel de confianza: 95%				
Fecha de aplicación: Del 12 al 20 Abril				
Lugar: Sede central y agencias en la ciudad de Lima de la entidad financiera.				
Numero de ítems: 18				
Escala de Likert				
Nunca = 1	Casi Nunca = 2	A veces = 3	Casi siempre = 4	Siempre = 5
Niveles de la variable y sus dimensiones según la puntuación de los ítems				
V: Motivación	Bajo (18 - 63), Medio (64 - 77) y Alto (78 - 90)			
D ₁ : Motivación intrínseca	Bajo (12 - 42), Medio (43 - 51) y Alto (52 - 60)			
D ₂ : Motivación extrínseca	Bajo (6 - 21), Medio (22 - 26) y Alto (27 - 30)			

Fuente: Elaboración propia

4.4.3. Validación y confiabilidad de los instrumentos

a) Validación: Juicio de expertos

Para la validación del instrumento “Autodiagnóstico de motivación” se recurrió a la opinión de tres expertos (docentes e investigadores de la Universidad Nacional del Callao) a fin de adecuar los ítems al objetivo planteado. Sus opiniones ayudaron a contar con una mejor claridad y pertinencia en la redacción y/o interpretación de los ítems.

En términos generales, los expertos consultados consideraron que los ítems planteados son pertinentes y claros. **(Ver anexo N° 4)**

Cabe señalar que para el cuestionario “Liderazgo transformacional” no se sometió a juicio de expertos, ya que es una adaptación sin cambios en el fondo del cuestionario MLQ forma 5x corta desarrollado y validado por Bernard Bass.

b) Confiabilidad: Prueba piloto (Alfa de Cronbach)

Para la aplicación de esta encuesta preliminar, se le solicitó responder todos los ítems de los dos cuestionarios a 20 colaboradores escogidos al azar de la población en estudio. La confiabilidad de los instrumentos se comprobó a través del análisis de consistencia Alfa de Cronbach, obteniéndose los siguientes resultados:

TABLA N° 6 PRUEBA DE CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Alfa de Cronbach	N de elementos
,968	20

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 7 PRUEBA DE CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO AUTODIAGNOSTICO DE MOTIVACIÓN

Alfa de Cronbach	N de elementos
,902	18

Fuente: Elaboración propia

4.5. Procedimientos de recolección de datos

Se gestionó con la división de recursos humanos las autorizaciones y permisos pertinentes para recolectar la información de los colaboradores en la entidad financiera.

Luego de la elaboración de los instrumentos y el cálculo de la muestra, se procedió a aplicar la encuesta presencialmente a cada uno de los 75 colaboradores que conforman dicha muestra, se dio 20 minutos para el desarrollo de la misma, cabe señalar que previamente se explicó todos los detalles, entre ellos el carácter de anonimato de cada encuestado y se pidió leer las instrucciones para el correcto desarrollo de los 2 cuestionarios; asimismo, se informó que terminada la encuesta procedan a guardarla en el sobre para que las respuestas de los encuestados sean objetivas.

4.6. Procesamiento estadístico y análisis de datos

Los datos recolectados fueron codificados y procesados en el software estadístico IBM SPSS versión 24, haciendo uso inicial de las técnicas descriptivas mediante tablas de frecuencias y gráficos, para analizar cómo se manifiestan las dimensiones de las variables liderazgo transformacional y motivación.

Para la parte analítica se empleó el método de RHO de Spearman para verificar las hipótesis de la investigación.

CAPÍTULO V. RESULTADOS

El presente capítulo muestra los resultados descriptivos de la variable liderazgo transformacional y sus dimensiones:

- a) Influencia idealizada
- b) Motivación inspiracional
- c) Estimulación intelectual
- d) Consideración individualizada

Asimismo, se presentan los resultados de la variable motivación y sus dimensiones:

- a) Motivación intrínseca
- b) Motivación extrínseca

La información se presenta mediante tablas de frecuencias y gráficos de barras. Para ello consideramos los niveles bajo, medio y alto; según los puntajes asignados en las fichas técnicas de los instrumentos.

Finalmente se comenta cada resultado obtenido, para una mejor comprensión de los mismos.

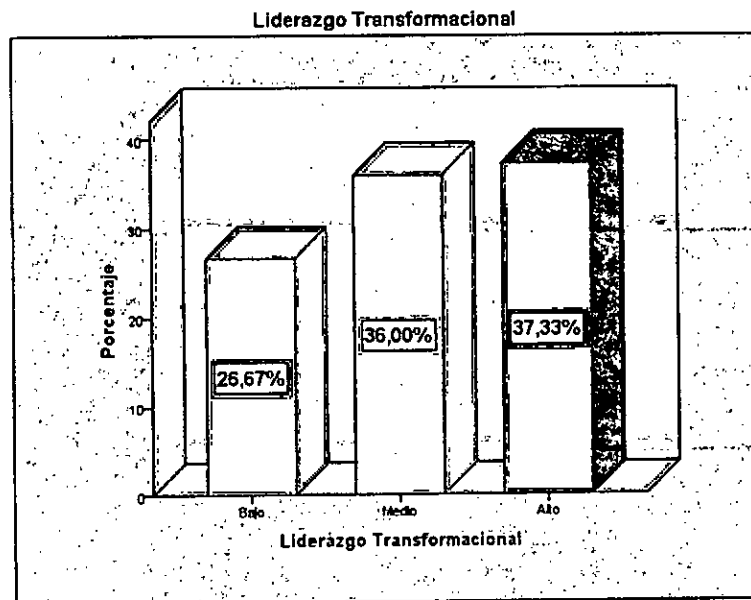
5.1. Liderazgo transformacional

TABLA N° 8 PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SEGÚN LOS COLABORADORES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	20	26,7	26,7	26,7
	Medio	27	36,0	36,0	62,7
	Alto	28	37,3	37,3	100,0
Total		75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, datos del cuestionario adaptación del MLQ forma 5X corta

GRÁFICO N° 1 PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SEGÚN LOS COLABORADORES



Fuente: Elaboración propia, datos del cuestionario adaptación del MLQ forma 5X corta

Los resultados de la variable liderazgo transformacional muestran que, el 37.33% de los colaboradores encuestados perciben niveles altos de liderazgo transformacional en sus jefes directos, mientras que el 36% niveles medios y el 26.67% niveles bajos.

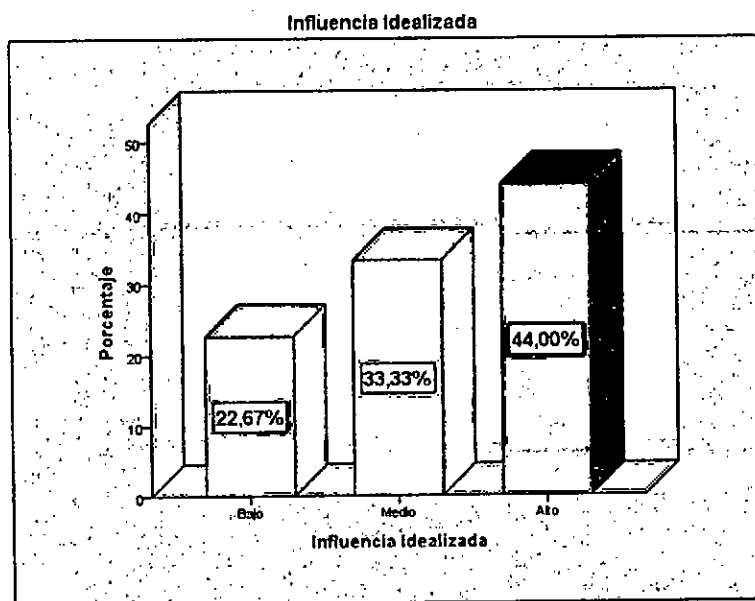
5.1.1. Influencia idealizada

TABLA N° 9 PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE LA DIMENSIÓN INFLUENCIA IDEALIZADA SEGÚN LOS COLABORADORES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	17	22,7	22,7	22,7
	Medio	25	33,3	33,3	56,0
	Alto	33	44,0	44,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, datos del cuestionario adaptación del MLQ forma 5X corta

GRÁFICO N° 2 PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE LA DIMENSIÓN INFLUENCIA IDEALIZADA SEGÚN LOS COLABORADORES



Fuente: Elaboración propia, datos del cuestionario adaptación del MLQ forma 5X corta

Los resultados de la dimensión influencia idealizada muestran que, el 44% de los colaboradores encuestados perciben niveles altos de influencia idealizada en sus jefes directos, mientras que el 33.33% niveles medios y el 22.67% niveles bajos.

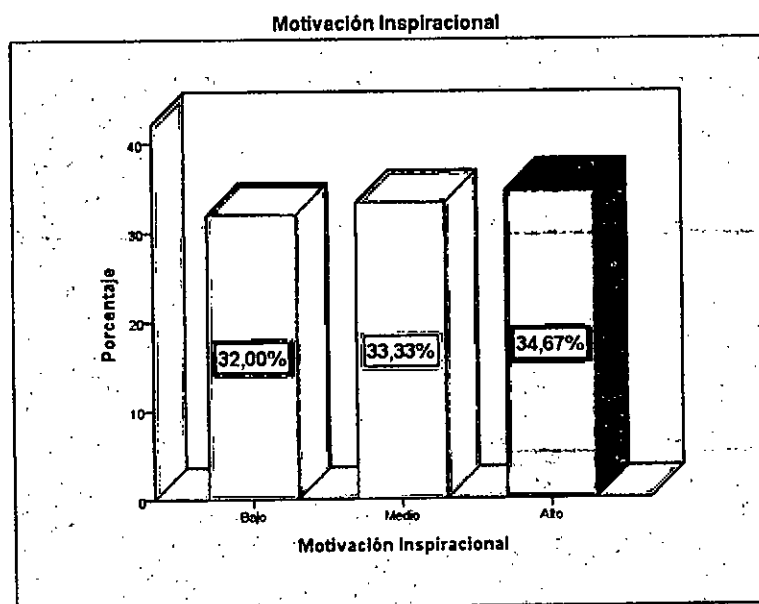
5.1.2. Motivación inspiracional

TABLA N° 10 PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE LA DIMENSIÓN MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL SEGÚN LOS COLABORADORES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	24	32,0	32,0	32,0
	Medio	25	33,3	33,3	65,3
	Alto	26	34,7	34,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, datos del cuestionario adaptación del MLQ forma 5X corta

GRÁFICO N° 3 PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE LA DIMENSIÓN MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL SEGÚN LOS COLABORADORES



Fuente: Elaboración propia, datos del cuestionario adaptación del MLQ forma 5X corta

Los resultados de la dimensión motivación inspiracional muestran que, el 34.67% de los colaboradores encuestados perciben niveles altos de motivación inspiracional en sus jefes directos, mientras que el 33.33% niveles medios y el 32% niveles bajos.

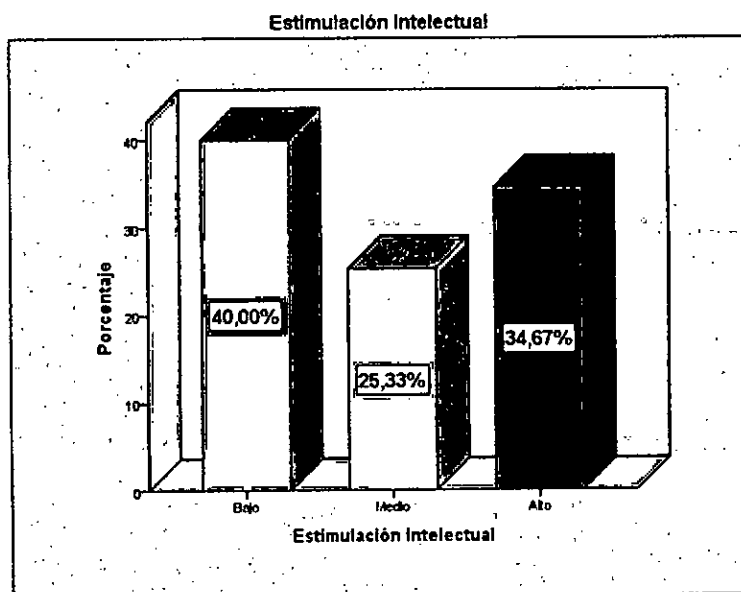
5.1.3. Estimulación intelectual

TABLA N° 11 PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE LA DIMENSIÓN ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL SEGÚN LOS COLABORADORES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	30	40,0	40,0	40,0
	Medio	19	25,3	25,3	65,3
	Alto	26	34,7	34,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, datos del cuestionario adaptación del MLQ forma 5X corta

GRÁFICO N° 4 PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE LA DIMENSIÓN ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL SEGÚN LOS COLABORADORES



Fuente: Elaboración propia, datos del cuestionario adaptación del MLQ forma 5X corta

Los resultados de la dimensión estimulación intelectual muestran que, el 40% de los colaboradores encuestados perciben niveles bajos de estimulación intelectual en sus jefes directos, mientras que el 34.67% niveles altos y el 25.33% niveles medios.

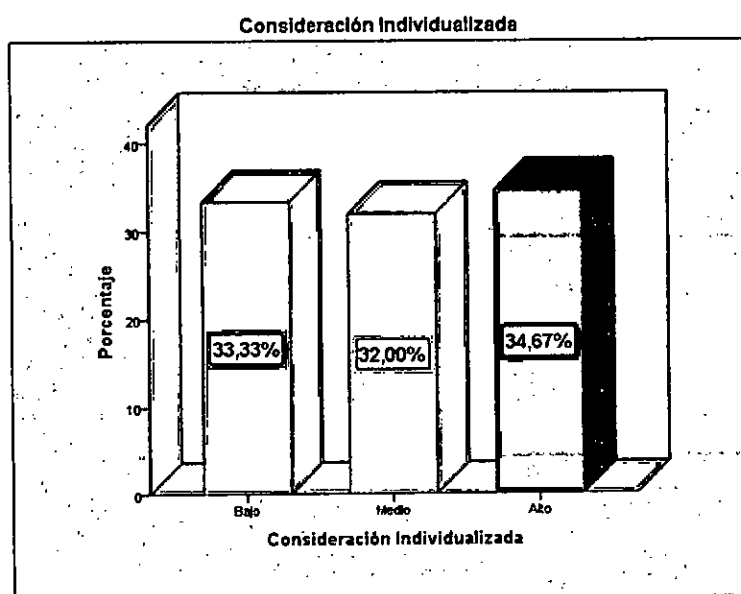
5.1.4. Consideración individualizada

TABLA N° 12 PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE LA DIMENSIÓN CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA SEGÚN LOS COLABORADORES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	25	33,3	33,3	33,3
	Medio	24	32,0	32,0	65,3
	Alto	26	34,7	34,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, datos del cuestionario adaptación del MLQ forma 5X corta

GRÁFICO N° 5 PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE LA DIMENSIÓN CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA SEGÚN LOS COLABORADORES



Fuente: Elaboración propia, datos del cuestionario adaptación del MLQ forma 5X corta

Los resultados de la dimensión consideración individualizada muestran que, el 34.67% de los colaboradores encuestados perciben niveles altos de consideración individualizada en sus jefes directos, mientras que el 33.33% niveles bajos y el 32% niveles medios.

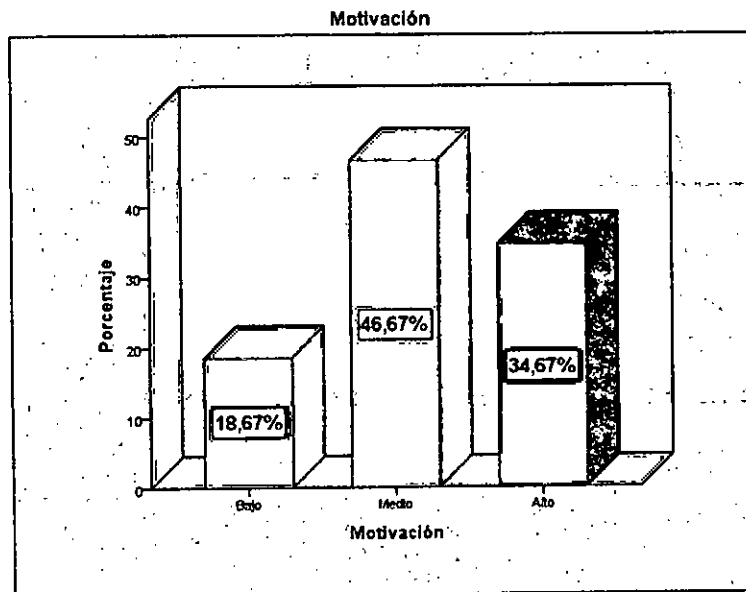
5.2. Motivación

TABLA N° 13 NIVELES DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN IDENTIFICADOS EN LOS COLABORADORES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	14	18,7	18,7	18,7
	Medio	35	46,7	46,7	65,3
	Alto	26	34,7	34,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, datos del cuestionario autodiagnóstico de motivación

GRÁFICO N° 6 NIVELES DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN IDENTIFICADOS EN LOS COLABORADORES



Fuente: Elaboración propia, datos del cuestionario autodiagnóstico de motivación

Los resultados de la variable motivación muestran que, el 46.67% de los colaboradores encuestados presentan niveles medios de motivación, mientras que el 34.67% niveles altos y el 18.67% niveles bajos.

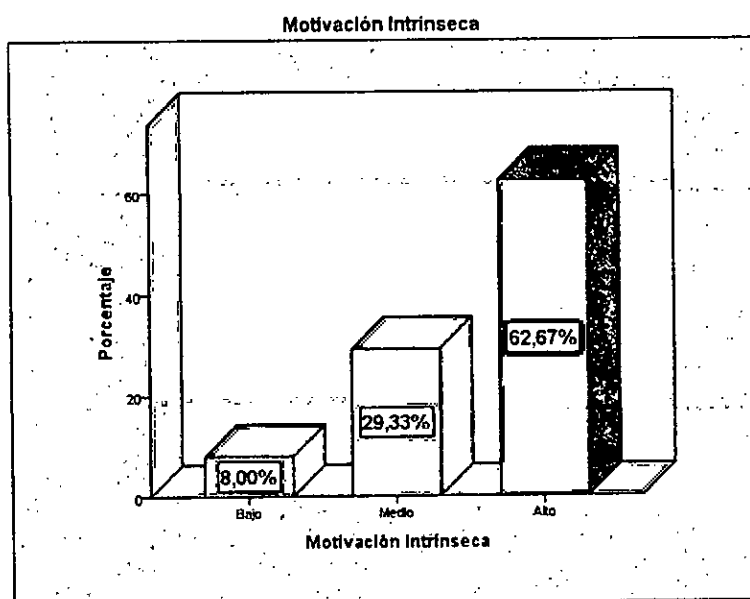
5.2.1. Motivación intrínseca

TABLA N° 14 NIVELES DE LA DIMENSIÓN MOTIVACIÓN INTRÍNSECA IDENTIFICADOS EN LOS COLABORADORES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	8,0	8,0	8,0
	Medio	22	29,3	29,3	37,3
	Alto	47	62,7	62,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, datos del cuestionario autodiagnóstico de motivación

GRÁFICO N° 7 NIVELES DE LA DIMENSIÓN MOTIVACIÓN INTRÍNSECA IDENTIFICADOS EN LOS COLABORADORES



Fuente: Elaboración propia, datos del cuestionario autodiagnóstico de motivación

Los resultados de la dimensión motivación intrínseca muestran que, el 62.67% de los colaboradores encuestados presentan niveles altos de motivación intrínseca, mientras que el 29.33% niveles medios y el 8% niveles bajos.

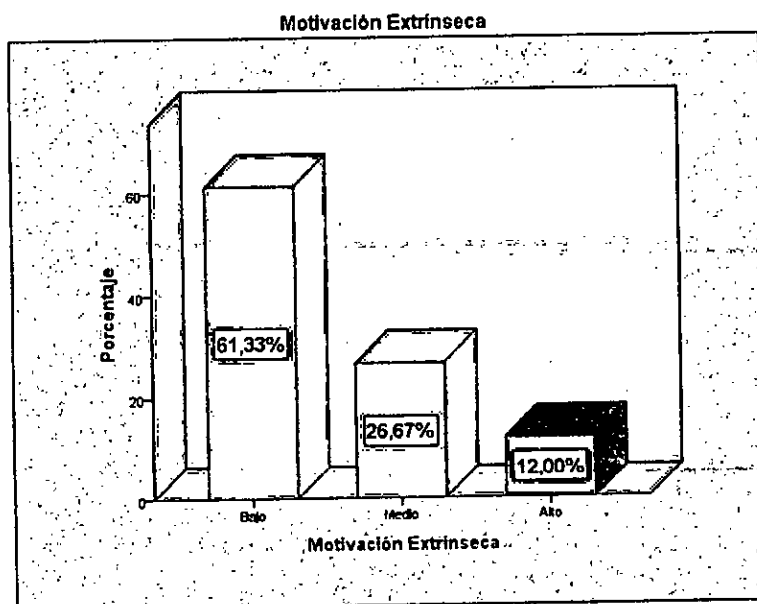
5.2.2. Motivación Extrínseca

TABLA N° 15 NIVELES DE LA DIMENSIÓN MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA IDENTIFICADOS EN LOS COLABORADORES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	46	61,3	61,3	61,3
	Medio	20	26,7	26,7	88,0
	Alto	9	12,0	12,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, datos del cuestionario autodiagnóstico de motivación

GRÁFICO N° 8 NIVELES DE LA DIMENSIÓN MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA IDENTIFICADOS EN LOS COLABORADORES



Fuente: Elaboración propia, datos del cuestionario autodiagnóstico de motivación

Los resultados de la dimensión motivación extrínseca muestran que, el 61.33% de los colaboradores encuestados presentan niveles bajos de motivación extrínseca, mientras que el 26.67% niveles medios y el 12% niveles altos.

CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1. Contrastación de hipótesis con los resultados

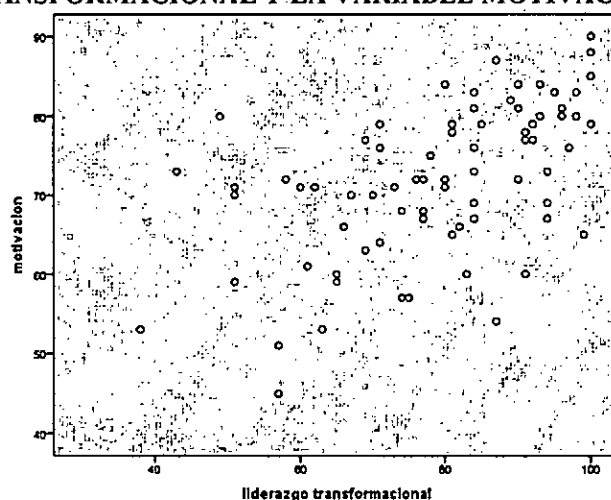
6.1.1. Hipótesis General

H: “Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018”

H₀: “No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018”

$\alpha = 0.05$ (Nivel de significancia)

GRÁFICO N° 9 GRAFICO DE DISPERSION DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA VARIABLE MOTIVACION



Fuente: Elaboración propia, datos de la encuesta liderazgo transformacional y motivación

La grafica muestra indicios de una relación entre las 2 variables con una tendencia lineal y creciente, esto se verificó con el siguiente análisis de correlación.

Prueba estadística: coeficiente de correlación de Spearman

TABLA N° 16 PRUEBA DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACIÓN

		Liderazgo transformacion al	Motivación
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,578**
		N	75
Motivación		Coeficiente de correlación	,578**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	75

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

Fuente: Elaboración propia, datos de la encuesta liderazgo transformacional y motivación

Regla de decisión

Si $p < 0.05$, entonces se rechaza la H_0 .

Dado que $p = 0.000 < \alpha = 0.05$, entonces rechazamos la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis general.

Conclusión

El coeficiente de correlación Rho de Spearman hallado es ($r = 0.578$), por lo que podemos concluir que existe una correlación directa, moderada y estadísticamente significativa. Es decir que a mayor nivel de liderazgo transformacional, mayor será el nivel de motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana - Lima 2018.

6.1.2. Hipótesis Específicas

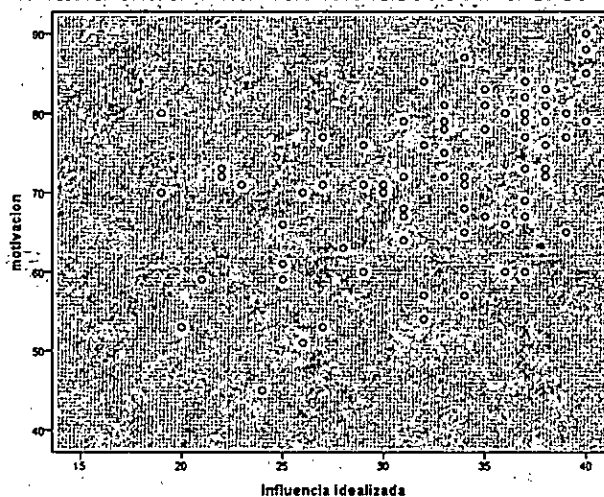
a) Hipótesis específica 1

H₁: “Existe una relación directa y significativa entre la influencia idealizada y la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018”

H₀: “No existe una relación directa y significativa entre la influencia idealizada y la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018”

$\alpha = 0.05$ (Nivel de significancia)

GRÁFICO N° 10 GRÁFICO DE DISPERSIÓN DE LA DIMENSIÓN INFLUENCIA IDEALIZADA Y LA VARIABLE MOTIVACIÓN



Fuente: Elaboración propia, datos de la encuesta liderazgo transformacional y motivación

La grafica muestra indicios de una relación entre la dimensión y la variable con una tendencia lineal y creciente, esto se verificó con el siguiente análisis de correlación.

Prueba estadística: coeficiente de correlación de Spearman

TABLA N° 17 PRUEBA DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN ENTRE INFLUENCIA IDEALIZADA Y MOTIVACIÓN

		Influencia idealizada	Motivación
Rho de Spearman	Influencia idealizada	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,526**
		N	75
Motivación		Coeficiente de correlación	,526**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	75

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

Fuente: Elaboración propia, datos de la encuesta liderazgo transformacional y motivación

Regla de decisión

Sí $p < 0.05$, entonces se rechaza la H_0 .

Dado que $p = 0.000 < \alpha = 0.05$, entonces rechazamos la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis específica 1

Conclusión

El coeficiente de correlación Rho de Spearman hallado es ($r = 0.526$), por lo que podemos concluir que existe una correlación directa, moderada y estadísticamente significativa. Es decir que a mayor nivel de influencia idealizada, mayor será el nivel de motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana - Lima 2018.

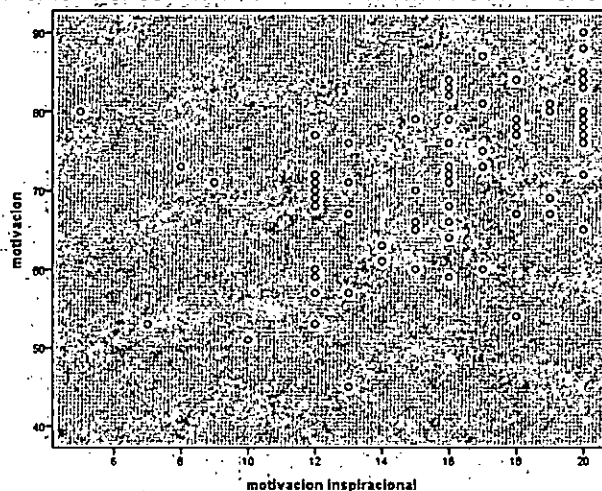
b) Hipótesis específica 2

H₂: “Existe una relación directa y significativa entre la motivación inspiracional y la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018”

H₀: “No existe una relación directa y significativa entre la motivación inspiracional y la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018”

$\alpha = 0.05$ (Nivel de significancia)

GRÁFICO N° 11 GRÁFICO DE DISPERSIÓN DE LA DIMENSIÓN MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL Y LA VARIABLE MOTIVACIÓN



Fuente: Elaboración propia, datos de la encuesta liderazgo transformacional y motivación

La grafica muestra indicios de una relación entre la dimensión y la variable con una tendencia lineal y creciente, esto se verificó con el siguiente análisis de correlación.

Prueba estadística: coeficiente de correlación de Spearman

TABLA N° 18 PRUEBA DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN ENTRE MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL Y MOTIVACIÓN

		Motivación inspiracional	Motivación motivación
Rho de Spearman	Motivación inspiracional	1,000	,554**
	Coefficiente de correlación		,000
	Sig. (bilateral)		
	N	75	75
Motivación	Motivación	,554**	1,000
	Coefficiente de correlación		,000
	Sig. (bilateral)		
	N	75	75

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

Fuente: Elaboración propia, datos de la encuesta liderazgo transformacional y motivación

Regla de decisión

Sí $p < 0.05$, entonces se rechaza la H_0 .

Dado que $p = 0.000 < \alpha = 0.05$, entonces rechazamos la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis específica 2.

Conclusión

El coeficiente de correlación Rho de Spearman hallado es ($r = 0.554$), por lo que podemos concluir que existe una correlación directa, moderada y estadísticamente significativa. Es decir que a mayor nivel de motivación inspiracional, mayor será el nivel de motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana - Lima 2018.

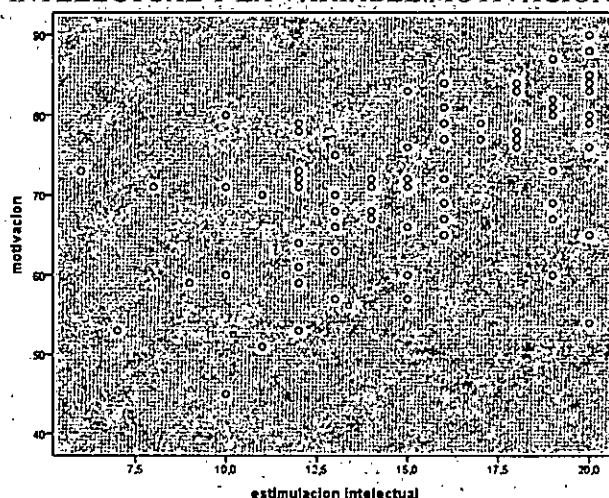
c) Hipótesis específica 3

H₃: “Existe una relación directa y significativa entre la estimulación intelectual y la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018”

H₀: “No existe una relación directa y significativa entre la estimulación intelectual y la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018”

$\alpha = 0.05$ (Nivel de significancia)

GRÁFICO Nº 12 GRÁFICO DE DISPERSIÓN DE LA DIMENSIÓN ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL Y LA VARIABLE MOTIVACIÓN



Fuente: Elaboración propia, datos de la encuesta liderazgo transformacional y motivación

La grafica muestra indicios de una relación entre la dimensión y la variable con una tendencia lineal y creciente; esto se verificó con el siguiente análisis de correlación.

Prueba estadística: coeficiente de correlación de Spearman

TABLA N° 19 PRUEBA DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN ENTRE ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL Y MOTIVACIÓN

		Estimulación intelectual	Motivación
Rho de Spearman	Estimulación intelectual	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,549**
		N	75
Motivación		Coefficiente de correlación	,549**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	75

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

Fuente: Elaboración propia, datos de la encuesta liderazgo transformacional y motivación

Regla de decisión

Sí $p < 0.05$, entonces se rechaza la H_0 .

Dado que $p = 0.000 < \alpha = 0.05$, entonces rechazamos la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis específica 3.

Conclusión

El coeficiente de correlación Rho de Spearman hallado es ($r = 0.549$), por lo que podemos concluir que existe una correlación directa, moderada y estadísticamente significativa. Es decir que a mayor nivel de estimulación intelectual, mayor será el nivel de motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana - Lima 2018.

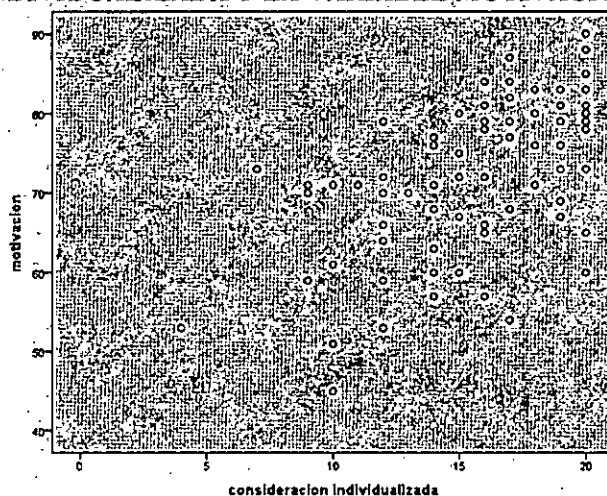
d) Hipótesis específica 4

H₄: “Existe una relación directa y significativa entre la consideración individualizada y la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018”

H₀: “No existe una relación directa y significativa entre la consideración individualizada y la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018”

$\alpha = 0.05$ (Nivel de significancia)

GRÁFICO N° 13 GRÁFICO DE DISPERSIÓN DE LA DIMENSIÓN CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA Y LA VARIABLE MOTIVACIÓN



Fuente: Elaboración propia, datos de la encuesta liderazgo transformacional y motivación

La grafica muestra indicios de una relación entre la dimensión y la variable con una tendencia lineal y creciente, esto se verificó con el siguiente análisis de correlación.

Prueba estadística: coeficiente de correlación de Spearman

TABLA N° 20 PRUEBA DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN ENTRE CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA Y MOTIVACIÓN

		Consideración individualizada	Motivación
Rho de Spearman	Consideración individualizada	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	75
	Motivación	Coeficiente de correlación	,532**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	75

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

Fuente: Elaboración propia, datos de la encuesta liderazgo transformacional y motivación

Regla de decisión

Sí $p < 0.05$, entonces se rechaza la H_0 .

Dado que $p = 0.000 < \alpha = 0.05$, entonces rechazamos la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis específica 4.

Conclusión

El coeficiente de correlación Rho de Spearman hallado es ($r = 0.532$), por lo que podemos concluir que existe una correlación directa, moderada y estadísticamente significativa. Es decir que a mayor nivel de consideración individualizada, mayor será el nivel de motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana - Lima 2018.

6.2. Contrastación de resultados con otros estudios similares.

En el análisis estadístico desarrollado en la presente investigación se pudo verificar que el liderazgo transformacional y sus dimensiones tienen una relación directa y significativa con la motivación. Estos resultados se asemejan a los obtenidos en otras investigaciones nacionales e internacionales.

Al respecto, SIDRO (2016) en su tesis *“Efecto del liderazgo transformacional en la salud psicosocial de los empleados”*, comprobó con una muestra de 125 empleados en Castillon – España, que el liderazgo transformacional se relaciona de forma directa y significativa con el esfuerzo extra del equipo y la satisfacción laboral de los empleados. Los resultados guardan relación con nuestro estudio, debido a que el liderazgo transformacional al generar mayor motivación, trae como consecuencia el esfuerzo extra del equipo y la satisfacción laboral en los colaboradores.

PEÑA (2015) en su tesis *“La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales”*, describió la importancia de la motivación laboral en las organizaciones actuales, mediante un estudio de la entidad financiera ABANCA en España, realizando una entrevista con su Directora General de Capital Humano quien indicó que la motivación es necesaria para afrontar el proceso de modernización que demanda el entorno competitivo actual, comprobando así el por qué ABANCA orienta todas las políticas de recursos humanos a motivar a la planilla. Los resultados muestran la importancia de la motivación en el personal de las entidades financieras,

por ello nuestro estudio se enfocó en analizar una de las principales causas que es el liderazgo.

CARIDI, DEL OTERO, SAVINO (2015) en su tesis "*Liderazgo transformacional y Engagement en trabajadores de salas de juego en la ciudad de Mar del Plata*", confirmaron la relación entre el liderazgo transformacional del personal directivo y el Engagement del personal operativo de salas de juego en la ciudad de Mar del Plata— Argentina, con una muestra no probabilística compuesta por 80 trabajadores, integrados por 20 jefes y 60 operarios de las diferentes salas de juego de la referida ciudad. Los resultados guardan relación con nuestro estudio, porque se demostró que el liderazgo transformacional tiene relación directa con la motivación y el Engagement.

CHIRITO Y RAYMUNDO (2015) en su Tesis "*La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho, periodo 2014*", demostraron que la motivación incide significativamente en el desempeño laboral de las 2 tiendas de Interbank, ubicadas en Huacho el año 2014; con una muestra de 43 colaboradores que integraban el total de las 2 tiendas en la referida ciudad. Los resultados revelaron la importancia de la motivación para el buen desempeño laboral en una entidad financiera.

BARNETT, BERNUY, CARDENAS Y LOZA (2012) en su Tesis "*Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano*", describieron

los factores motivacionales más importantes que inciden en los funcionarios de la banca privada en el Perú, para así poder crear estrategias dirigidas a mejorar su desempeño; con una muestra de 168 funcionarios en la ciudad de Lima de las cuatro entidades financieras más importantes: BCP, BBVA Continental, Interbank y Scotiabank; debido a que estas tienen la mayor participación de mercado. Los resultados revelaron que los principales factores motivacionales que influyen en el desempeño de los funcionarios son el reconocimiento, el poder, interés por la promoción y el salario.

CHAVEZ, CIGUÑAS Y MARTENSEN (2016) en su Tesis *“La relación entre los estilos de liderazgos y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios”*, Identificaron que el estilo de liderazgo predominante en la empresa es el transformacional y la actitud ante el cambio organizacional es la aceptación; con una muestra de 193 colaboradores que evaluaron a los 50 jefes. Los resultados guardan relación con nuestro estudio, debido a que el liderazgo transformacional tiene una relación directa con la motivación y aceptación ante el cambio organizacional.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de la relación entre el Liderazgo transformacional y motivación se llegó a las siguientes conclusiones:

Primera: Después de realizar la prueba de hipótesis, existe suficiente evidencia estadística para afirmar que el liderazgo transformacional, se relaciona de forma directa y significativa con la motivación en los colaboradores de las divisiones de banca empresas y personas de la entidad financiera en estudio. Por lo cual se puede concluir que a mayor nivel de liderazgo transformacional en la organización, mayor será el nivel de motivación en los colaboradores.

Segunda: Se verificó que existe una relación directa y significativa entre la dimensión influencia idealizada y la variable motivación con un coeficiente de correlación de 0.526, por lo que se puede concluir que a mayor influencia idealizada, será mayor la motivación en los colaboradores.

Tercera: Se verificó que existe una relación directa y significativa entre la dimensión motivación inspiracional y la variable motivación con un coeficiente de correlación de 0.554, por lo que se puede concluir que a mayor motivación inspiracional, será mayor la motivación en los colaboradores.

Cuarta: Se verificó que existe una relación directa y significativa entre la dimensión estimulación intelectual y la variable motivación con un coeficiente de correlación de 0.549, por lo que se puede concluir que a mayor estimulación intelectual, será mayor la motivación en los colaboradores.

Quinta: Se verificó que existe una relación directa y significativa entre la dimensión consideración individualizada y la variable motivación con un coeficiente de correlación de 0.532, por lo que se puede concluir que a mayor consideración individualizada, será mayor la motivación en los colaboradores.

CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES

Primera: Habiendo comprobado la relación del liderazgo transformacional con la motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018, se recomienda realizar un plan de capacitación continuo dirigido a las jefaturas (**Ver anexo N° 3**), con el objetivo específico de desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias que caracterizan a los líderes transformacionales.

De esta forma se podrá aplicar el liderazgo transformacional en los diversos niveles:

- A nivel de jefes y gerentes mediante capacitaciones.
- A nivel de colaboradores mediante acciones en el día a día por parte de sus jefes directos.

Segunda: En busca de incrementar el nivel de percepción en cuanto a la dimensión influencia idealizada que caracteriza al líder por inspirar admiración, respeto y confianza se recomienda:

- Que a través de la división de recursos humanos se realicen acciones necesarias para adoptar una cultura organizacional en base al respeto mutuo, la integridad, la lealtad, entre otros valores morales; que al ser estratégicamente difundidos, serán interiorizados y compartidos por todos los miembros de la organización; permitiendo así, entre otras cosas, que los líderes sean modelos a seguir para los colaboradores.

Tercera: A fin de elevar el nivel de la dimensión motivación inspiracional, se recomienda que la cultura organizacional propuesta, contemple también el entusiasmo, optimismo y compromiso; que permitirá mejorar la actitud de los miembros de la organización e influirá positivamente en como los colaboradores se proyectan en cuanto a las metas y el futuro.

Cuarta: Para potenciar la dimensión estimulación intelectual que caracteriza al líder transformacional por su creatividad, innovación y proactividad se recomienda lo siguiente:

- Crear equipos de trabajo constituidos por colaboradores de diferentes áreas y rangos, para reevaluar los procesos, procedimientos y problemas cotidianos, a fin de generar propuestas de cambio creativas e innovadoras.
- Formar talleres de trabajo con colaboradores por cada puesto, para revisar y mejorar metodologías de trabajo, en base a las buenas prácticas de los colaboradores más destacados.

Quinta: Buscando mejorar la percepción en cuanto a la dimensión consideración individualizada que caracteriza al líder como entrenador, delegación de poder y paciencia se recomienda lo siguiente:

- Después del plan de capacitación dirigido a los líderes, desarrollar sesiones continuas de Coaching de ellos, hacia sus colaboradores de manera individual.

- Desarrollar y difundir un programa de desarrollo profesional, estableciendo las oportunidades de forma vertical y horizontal en la organización; asimismo, los requisitos, capacidades y méritos requeridos. Materializar el programa en su primera etapa, con la delegación de poder a ciertos colaboradores, en función a sus habilidades y destrezas, de esta manera se perfilen para ser considerados en dicho programa.

Sexta: Implementar las siguientes estrategias, a fin de incrementar el nivel de motivación extrínseca en los colaboradores:

- Desarrollar programas de reconocimiento para todos los colaboradores, considerando el cumplimiento de metas y objetivos, según la naturaleza de cada puesto.
- Desarrollar e implementar un sistema de incentivos por escalas, que busque orientar y motivar a los colaboradores al cumplimiento de su planilla de desempeño.
- Trabajar en los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño, a fin de cerrar las brechas y potenciar el desempeño de los colaboradores de cara a la siguiente evaluación.
- Actualización constante de un ranking de desempeño o productividad por cada puesto que motive a una sana competencia entre colaboradores.

CAPITULO IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arbaiza Fermini, L. (2017). Liderazgo y comportamiento organizacional. Lima, Perú: Editorial Esan

Alva Cuzquén, C. & Gutiérrez Carrera, G. (2016). La relación de los estilos de liderazgo de los supervisores y coordinadores con la intención de rotación de los colaboradores: evidencia en la gerencia de operaciones de una empresa privada transnacional, en el rubro de servicios de manejo de información. (Tesis de maestría, Universidad del Pacifico). Recuperado de

<http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1197>

Barnett Armebianchi, R., Bernuy Salazar, S., Cardenas Serna, K. & Loza Carrillo, T. (2012). Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4596>

Bustamante Panez, S., Kawakami Okada, R. & Reategui Medina, S. (2010). Inteligencia emocional y liderazgo en los gerentes bancarios del Perú. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1675>

Caridi, A. S., Del Otero, S.B. & Savino, H.J. (2015). Liderazgo transformacional y Engagement en trabajadores de salas de juego en la ciudad de Mar del Plata. (Trabajo de grado, Universidad Nacional de Mar del Plata - Argentina). Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46316459/0176.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1525323455&Signature=g%2Fo7IFcp%2F%2Bz2R20sGQSZlhGL6IE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DUNIVERSIDAD_NACIONAL_DE_MAR_DEL_PLATA.pdf

Chacón Luna, G. (2016). Liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral. (Trabajo de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7439>

Chavez Rimache, J., Cigueñas Espinel, M. & Martensen Muñoz, R. (2016). La relación entre los estilos de liderazgos y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios. (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico). Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1586>

Chirito Maguiña, E. & Raymundo Vargas, S. (2015). La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho, periodo 2014. (Trabajo de grado, Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrión). Recuperado de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/332>

Escalante Diaz, S. & Gonzalez Castellar, C. (2009). La motivación como factor significativo en el desempeño laboral de los empleados del área comercial y ventas de las fundaciones que otorgan microcrédito en la ciudad de Cartagena. (Trabajo de grado, Universidad de Cartagena - Colombia). Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1413/1/Motivacion.pdf>

Fischman, D. (2005). El lider transformador I. Lima, Perú: Editora El Comercio S.A.

Fischman, D. (2005). El lider transformador II. Lima, Perú: Editora El Comercio S.A.

Fischman, D. & Matos, L. (2014). Motivacion 360° como incrementarla en la vida y en la empresa. Lima, Perú: Editorial Planeta Perú S.A.

Griffin, Ricky W., Phillips, Jean M. & Gully, Stanley M. (2017). Comportamiento organizacional Administracion de personas y organizaciones. 12a ed. México: Cengage Learning Editores.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación. 6a ed. México: McGraw – Hill / Interamericana Editores.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. (2010). Metodología de la investigación. 5a ed. México: McGraw – Hill / Interamericana Editores.

Huillca Condori, B. (2005). Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4616>

Mamani Merma, L. (2016). Motivación y desempeño laboral en la institución financiera Mibanco de la ciudad de puno, del año 2016. (Trabajo de grado, Universidad Andina Néstor Cáceres Velasquez). Recuperado de <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/534>

Nader, M. & Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional – transaccional de Bass. (Trabajo de grado, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas - Argentina). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/647/64760318.pdf>

Peña Estrada, C. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. (Trabajo de grado, Universidad Pontificia Comillas - España). Recuperado de

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/4152?locale-attribute=en>

Pintado Pasapera, E. (2014). Comportamiento organizacional: Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano. 4a ed. Perú.

Pisconte Cuya, M. (2015). Liderazgo y planeamiento estratégico y su influencia en la mejora continua en una empresa de servicios. Caso: Ariana Publicidad S.A.C. (tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de

<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4380>

Real Academia Española. (8 de marzo del 2018). Diccionario de la lengua española. Recuperado de

<http://dle.rae.es/?id=83ExEq7>

Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary (2014). Administración. 12a ed. México: Pearson Educación de México.

Rojas Sabogal, A. (2015). Manual de citación Normas APA. Recuperado de

<https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2017/07/Manual-de-citacio%CC%81n-APA-v7.pdf>

Sidro Ortuño, J. (2016). Efecto del liderazgo transformacional en la salud Psicosocial de los empleados. (Trabajo de grado, Universitat Jaume I - España). Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/162178>

Universidad Nacional del Callao (2013). Directiva N° 11 para la presentación del proyecto de tesis e informe de tesis para la titulación profesional de los estudiantes de pregrado en la Universidad Nacional del Callao. Recuperado de <http://oraa.unac.edu.pe/OfArchivo/R-2013/759-2013-R%20DIRECTIVA%20N%C2%BA%20011%20PARA%20LA%20PRESENTACI%C3%93N%20DEL%20PROYECTO%20DE%20TESIS.pdf>

Vega Villa, C. & Zavala Villalón, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. (Trabajo de grado, Universidad de Chile). Recuperado de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf

ANEXOS

ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: "Liderazgo transformacional y motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018"

TITULO	PROBLEMA	JUSTIFICACION	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGIA
<p>"Liderazgo transformacional y motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas de una entidad financiera peruana – Lima 2018".</p>	<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la motivación de los colaboradores?</p> <p>PROBLEMAS ESPECIFICOS</p> <p>a) ¿Qué relación existe entre la Influencia idealizada y la motivación?</p> <p>b) ¿Qué relación existe entre la motivación inspiracional y la motivación?</p> <p>c) ¿Qué relación existe entre la estimulación intelectual y la motivación?</p> <p>d) ¿Qué relación existe entre la Consideración individualizada y la motivación?</p>	<p>JUSTIFICACIÓN TEÓRICA</p> <p>La investigación, pretende analizar la relación mediante argumentos teóricos de las variables, con un análisis estadístico de la información tomada de la realidad.</p> <p>JUSTIFICACIÓN ECONOMICA</p> <p>El estudio permitirá a la organización identificar y trabajar sobre los factores que influyen en la motivación, así lograr una mayor productividad en el área comercial, que se traducirá en mayor rentabilidad.</p> <p>JUSTIFICACIÓN LEGAL</p> <p>El estudio se justifica en el Artículo 30° del Decreto Supremo N° 003-97-TR – Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral en el Perú.</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar si el liderazgo transformacional tiene relación con la motivación de los colaboradores.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <p>a) Determinar si la Influencia idealizada tiene relación con la motivación.</p> <p>b) Determinar si la motivación inspiracional tiene relación con la motivación.</p> <p>c) Determinar si la estimulación intelectual tiene relación con la motivación.</p> <p>d) Determinar si la consideración individualizada tiene relación con la motivación.</p>	<p>HIPOTESIS PRINCIPAL</p> <p>H: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación de los colaboradores.</p> <p>HIPOTESIS ESPECIFICAS</p> <p>H₁: Existe una relación directa y significativa entre la Influencia idealizada y la motivación.</p> <p>H₂: Existe una relación directa y significativa entre la motivación inspiracional y la motivación.</p> <p>H₃: Existe una relación directa y significativa entre la estimulación intelectual y la motivación.</p> <p>H₄: Existe relación directa y significativa entre la consideración individualizada y la motivación.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>V₁: Liderazgo transformacional</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>V₂: Motivación</p>	<p>V₁: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</p> <p>D₁: Influencia idealizada.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Admiración - Respeto - Confianza <p>D₂: Motivación inspiracional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entusiasmo - Optimismo - Compromiso <p>D₃: Estimulación intelectual.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creatividad - Innovación - Proactividad <p>D₄: Consideración individualizada.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrenador (Coach) - Delegación de poder - Paciencia <p>V₂: MOTIVACIÓN</p> <p>D₁: Motivación intrínseca.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autonomía - Sentido de competencia - Novedad - Aprendizaje - Pertenencia - Trascendencia <p>D₂: Motivación extrínseca</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento - Incentivos - Evaluaciones - Fechas limite 	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descriptiva - Correlacional <p>DISEÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> - No experimental - Transversal <p>ENFOQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuantitativo - Hipotético Deductivo <p>POBLACIÓN</p> <p>146 colaboradores de las divisiones de banca empresas y personas de la entidad financiera en la ciudad de Lima.</p> <p>MUESTRA</p> <p>75 colaboradores de las divisiones de banca empresas y personas de la entidad financiera en la ciudad de Lima.</p> <p>TÉCNICA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta <p>INSTRUMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuestionarios - Escala de Likert

ANEXO N° 02: ENCUESTA

Estimado(a) colaborador(a), estamos realizando una encuesta para conocer su percepción respecto al estilo de liderazgo que aplica su jefe directo e identificar su grado de motivación mediante un autodiagnóstico.

En ese sentido, le pedimos por favor que responda con una (X) en cada uno de los ítems de los 2 cuestionarios.

Le recordamos que para responder la encuesta, no necesita identificarse.

De antemano, le agradecemos el tiempo y dedicación que nos brinda para este estudio.

Rango de edad	Tiempo en la organización	Puesto
18 – 30 <input type="checkbox"/>	0 - 2 años <input type="checkbox"/>	Comercial <input type="checkbox"/>
31 – 50 <input type="checkbox"/>	3 – 5 años <input type="checkbox"/>	Administrativo <input type="checkbox"/>
51 – más <input type="checkbox"/>	6 – 10 años <input type="checkbox"/>	
	11 – más <input type="checkbox"/>	

PERCEPCION SOBRE MI JEFE DIRECTO (LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL)		Nun ca	Casi Nun ca	A ve ces	Casi siem pre	Siem pre
N°	ITEM	1	2	3	4	5
Influencia idealizada						
1	Expresa sus valores y creencias más importantes.					
2	Se siente orgulloso de pertenecer a la organización.					
3	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace					
4	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses					
5	Actúa de modo que se gana mi respeto					
6	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas					
7	Se muestra confiable y seguro					
8	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida					
Motivación inspiracional						
9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista					
10	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas					
11	Construye una visión motivante del futuro					
12	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas					
Estimulación intelectual						
13	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados					
14	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas					
15	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista					
16	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo					
Consideración individualizada						
17	Dedica tiempo a enseñar y orientar					
18	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo					
19	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas					
20	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas					

AUTODIAGNOSTICO DE MOTIVACION		Nun ca	Casi nun ca	A ve ces	Casi siem pre	Siem pre
N°	ITEM	1	2	3	4	5
Motivación intrínseca						
1	Resuelvo problemas de acuerdo a mi criterio					
2	Decido como desarrollar mis funciones					
3	Me siento capaz de desempeñar este cargo					
4	Tengo el conocimiento para realizar cada una de mis labores					
5	Me enfrento a nuevos retos cada día					
6	Realizo frecuentemente actividades novedosas					
7	Aprendo nuevas cosas al realizar mis actividades					
8	Aumento mis conocimientos a diario en la organización					
9	Me siento parte de la organización					
10	Estoy a gusto trabajando en la organización					
11	Considero que mi trabajo es importante para la organización y la sociedad					
12	Sé que lo que estoy haciendo en la organización influirá en el futuro de los clientes					
Motivación extrínseca						
13	Siento que reconocen mi trabajo					
14	Veo que hay un constante reconocimiento a mi esfuerzo					
15	Recibo incentivos por mi buen desempeño					
16	Obtengo beneficios económicos por el cumplimiento de las metas y objetivos					
17	Considero que las evaluaciones que me realiza la organización periódicamente, están de acuerdo a mis funciones del puesto y competencias profesionales					
18	Considero que al fijarme fechas límites para el cumplimiento de cada actividad o tarea, me motiva a realizar mis labores					

Muchas gracias.

ANEXO N° 03: PLAN DE CAPACITACIÓN

ACTIVIDADES PARA EL PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO A GERENTES Y JEFES "SOY UN LÍDER TRANSFORMACIONAL"		Divisiones Responsables	oct-18				nov-18				STATUS	
Objetivo: Fortalecer las habilidades que caracterizan a los líderes transformacionales		Responsables	S1	S2	S3	S4	dia 1	S1	S2	S3		S4
Desarrollando y fortaleciendo las 4 prácticas que caracterizan al líder transformacional												
1	De acuerdo a los resultados obtenidos en la ultima campaña, escoger a los gerentes y jefes que tengan equipos con desempeño mas bajo	Divisiones de banca empresas y personas										100%
2	Escoger a la consultora que realizará el plan de capacitacion	Division de recursos humanos										100%
3	Convocar a los gerentes y jefes seleccionados e informar sobre la capacitacion en la que sera participantes	Division de recursos humanos										100%
4	Gestionar los reemplazos de los participantes para que las actividades de la entidad financiera no se vean afectadas	Divisiones de banca empresas y personas										100%
5	Aprobar el presupuesto para el plan de capacitación	Division de administración y finanzas										100%
6	Bienvenida a la capacitacion "Soy un líder transformacional"	Division de recursos humanos										100%
7	Tema: Conociendo y practicando la estimulacion intelectual	Consultora										100%
8	Tema: Conociendo y practicando la motivacion inspiracional	Consultora										100%
9	Tema: Conociendo y practicando la consideracion individualizada	Consultora										100%
10	Tema: Conociendo y practicando la influencia idealizada	Consultora										100%

ANEXO N° 04: JUICIO DE EXPERTOS

Los expertos consultados fueron los siguientes:

1. Mg. Jose Luis Portugal Villavicencio, catedrático de la facultad de ciencias administrativas de la Universidad Nacional del Callao.
2. Mg. Jorge Luis de la Cruz Neyra, catedrático de la facultad de ciencias administrativas de la Universidad Nacional del Callao.
3. Mg. Walter Hugo Calleja Montani, catedrático de la facultad de ciencias administrativas de la Universidad Nacional del Callao.

FICHA DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del experto Mg. PORTUGAL VILLA- VICENCIO JOSÉ L.	Cargo e institución donde labora DOCENTE FCA- UNAC	Nombre del instrumento AUTODIAGNOSTICO DE MOTIVACION	Autor (a) (es) del Instrumento Miranda Miranda, Christian Eduardo
Título de estudio: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACION DE LOS COLABORADORES EN LAS DIVISIONES DE BANCA EMPRESAS Y PERSONAS DE UNA ENTIDAD FINANCIERA PERUANA - LIMA 2018.			

ASPECTOS DE VALIDACION:

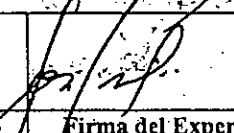
Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADOR RES:	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENA 41-60%	MUY BUENA 61-80%	EXCELENTE 81-100%	SUB-TOTAL
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					95%	95%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades observables en una organización.					95%	95%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					95%	95%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.					95%	95%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.					95%	95%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.					95%	95%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.					95%	95%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					95%	95%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					95%	95%
TOTAL							855
PROMEDIO							95

OPINION DE APLICABILIDAD:

- Procedé su Aplicación
- Procedé su aplicación previo levantamiento de la observación que se adjuntan.
- No procedé su Aplicación

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

CALLAO, 8-5-18	08734973		999833575
Lugar y Fecha	DNI. N° del Experto	Firma del Experto	Teléfono

OBSERVACIONES DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	✓		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	✓		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	✓		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	✓		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	✓		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	✓		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	✓		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	✓		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		✓	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		✓	

Aportes y/o sugerencias:

Procede su aplicación

Firma

Nombre:

Jose Luis Portugal V.

Fecha:

05.15.2018

FICHA DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del experto	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor (a) (es) del Instrumento
NS Jorge Luis Eduard	Directo UNOC	AUTODIAGNOSTICO DE MOTIVACION	Miranda Miranda, Christian Eduardo
Título de estudio: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACION DE LOS COLABORADORES EN LAS DIVISIONES DE BANCA EMPRESAS Y PERSONAS DE UNA ENTIDAD FINANCIERA PERUANA - LIMA 2018.			

ASPECTOS DE VALIDACION:

Coloque el porcentaje, según intervalo:

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENA 41-60%	MUY BUENA 61-80%	EXCELENTE 81-100%	SUB TO TAL
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					80%	80%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades observables en una organización.					80%	80%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					80%	80%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.					80%	80%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.					80%	80%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.					80%	80%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.					80%	80%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					80%	80%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					80%	80%
TOTAL							720
PROMEDIO							80

OPINION DE APLICABILIDAD:

Procede su Aplicación
 Procede su aplicación previo levantamiento de la observación que se adjuntan.
 No procede su Aplicación

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

30/04/18	06828292	<i>P</i>	983258006
Lugar y Fecha	DNI. N° del Experto	Firma del Experto	Teléfono

OBSERVACIONES DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?	X		
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		X	

Aportes y/o sugerencias:

NINGUNA, TODO ESTA BIEN



 Firma

Nombre: *José Luis Peña Cruz*

Fecha: *30.04.18*

FICHA DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del experto	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor (a) (es) del Instrumento
MG. Wilfredo Vico Colleda Maza		AUTODIAGNOSTICO DE MOTIVACION	Miranda Miranda, Christian Eduardo
Título de estudio: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACION DE LOS COLABORADORES EN LAS DIVISIONES DE BANCA EMPRESAS Y PERSONAS DE UNA ENTIDAD FINANCIERA PERUANA - LIMA 2018.			

ASPECTOS DE VALIDACION:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENA 41-60%	MUY.BUENA 61-80%	EXCELENTE 81-100%	SUB TO TAL
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				80%		80%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.				75%		75%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				80%		80%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.				80%		80%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.				80%		80%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.				80%		80%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.			60%			60%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				80%		80%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				80%		80%
TOTAL							695
PROMEDIO							77.2

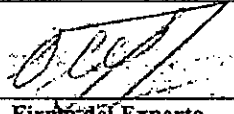
OPINION DE APLICABILIDAD:

Procede su Aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de la observación que se adjuntan.

No procede su Aplicación



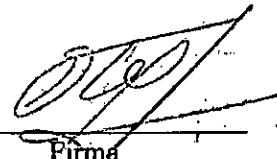
30/04/18	07230549		01-630-9244
Lugar y Fecha	DNI. N° del Experto	Firma del Experto	Teléfono

OBSERVACIONES DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	✓		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	✓		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	✓		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	✓		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	✓		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	✓		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	✓		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	✓		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		✓	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		✓	

Aportes y/o sugerencias:

PROCEDER CON LA APLICACION INSTRUMENTO



Firma

Nombre: *Walter Kollmann*

Fecha: *30/01/18*