



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**LIDERAZGO GERENCIAL Y MOTIVACIÓN DE LOS
TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
SANTA MARÍA, 2019.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR LA BACHILLER:

JHAZMIN CATHERINE VERÁSTEGUI TRINIDAD

ASESOR:

MG. DANIEL ALBERTO OSWALDO VALENZUELA NARVAEZ

Huacho – Perú

2022

**LIDERAZGO GERENCIAL Y MOTIVACIÓN DE LOS
TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE SANTA MARÍA, 2019**

JHAZMIN CATHERINE VERÁSTEGUI TRINIDAD

TESIS DE PREGRADO

ASESOR: MG. DANIEL ALBERTO OSWALDO VALENZUELA NARVAEZ

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
HUACHO**

2022

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

DR. LUIS ALBERTO BALDEOS ARDIAN

Presidente

DR. SANTIAGO ERNESTO RAMOS Y YOVERA

Secretario

DR. FELIX GIL CARO SOTO

Vocal

MG. DANIEL ALBERTO OSWALDO VALENZUELA

NARVAEZ

Asesor

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado para mi padre ya que con su carácter pudo mostrarme y enseñarme lo bueno y malo de esta vida por su trabajo día con día y el esfuerzo que él realiza para darnos a mi hermano y a mí lo que alguna vez no pudo tener. Además, quiero dedicar este esfuerzo y este logro a mi querido hijo por ser mi motivo y mi razón de superación mis logros serán tuyos y mi éxito será por ti.

AGRADECIMIENTO

Estoy inmensamente agradecida con mi querida madre sin ella nada de esto podría ser posible gracias por ser mi soporte todos los días por demostrarme y enseñarme el gran valor de ser madre por guiarme e impulsarme a cumplir todas mis metas y esta es una de ellas este esfuerzo no es solo mío sino nuestro esto es por ti para que te sientas orgullosa y dichosa de mi te amo mamá.

ÍNDICE GENERAL

CARATULA	i
TITULO	ii
MIEMBROS DEL JURADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	xii

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática	01
1.2. Formulación del Problema	02
1.2.1. Problema General	02
1.2.2. Problemas Específicos	02
1.3. Objetivos de la Investigación	03
1.3.1. Objetivo General	03
1.3.2. Objetivos Específicos	03
1.4. Justificación de la investigación	03
1.5. Delimitación del estudio	04
1.6. Viabilidad del estudio	04

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	05
2.1.1. Investigaciones internacionales	05
2.1.2. Investigaciones nacionales	06

2.2. Bases Teóricas	08
2.3. Definiciones de términos básicos	31
2.4. Hipótesis de investigación	32
2.4.1. Hipótesis General	32
2.4.2. Hipótesis Específicas	32
2.5. Operacionalización de las variables	32

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico	34
3.2. Población y muestra	34
3.2.1. Población	34
3.2.2. Muestra	34
3.3. Técnicas de recolección de datos	35
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información	35

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados	36
4.2. Contrastación de hipótesis	45

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados	48
------------------------------	----

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones	50
6.2. Recomendaciones	50

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas	51
7.2. Fuentes electrónicas	52

ANEXO Cuestionario	54
---------------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Género de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María	36
Tabla 2.	Edad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María	37
Tabla 3.	Rasgos primarios	38
Tabla 4.	Rasgos secundarios	39
Tabla 5.	Organización	40
Tabla 6.	Salario	41
Tabla 7.	Relaciones en el trabajo	42
Tabla 8.	Trabajo en sí mismo	43
Tabla 9.	Pruebas de normalidad	44
Tabla 10.	Correlación de Rho de Spearman entre el liderazgo gerencial y la motivación	45
Tabla 11.	Correlación de Rho de Spearman entre los rasgos primarios y la motivación	46
Tabla 12.	Correlación de Rho de Spearman entre los rasgos secundarios y la motivación	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Género de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María	36
Figura 2.	Edad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María	37
Figura 3.	Rasgos primarios	38
Figura 4.	Rasgos secundarios	39
Figura 5.	Organización	40
Figura 6.	Salario	41
Figura 7.	Relaciones en el trabajo	42
Figura 8.	Trabajo en sí mismo	43

RESUMEN

Objetivo: Establecer de que manera el liderazgo gerencial influye en la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Santa María, 2019. **Métodos:** La presente investigación es de tipo básica, nivel es explicativo, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población es de 73 trabajadores, muestra de 62 trabajadores. La confiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (0,923). **Resultados:** Respecto al liderazgo gerencial, el 17,7% mencionó que a veces su jefe demuestra tener el deseo de dirigir las acciones en cada situación; en el caso del 19,4% mencionó que a veces su jefe demuestra tener confianza en sí mismo; el 22,6% de los encuestados manifestaron que a veces su jefe es carismático; en el caso del 12,9% mencionaron que a veces su jefe demuestra conocer adecuadamente el tema de educación. Así mismo, respecto a la Motivación, el 19,4% mencionaron que a veces su centro laboral está libre de incomodidades burocráticas; en el caso del 33,9% mencionaron que no sienten que su salario es justo en relación con el trabajo que realizan; el 12,9% de los encuestados manifestaron que a veces existe un clima laboral adecuado en tu centro laboral; en el caso del 22,6% mencionó que el trabajo que realizan no les ocasiona alguna fatiga física. **Conclusión:** al tener una significancia de 0,00 indica que el liderazgo gerencial influye significativamente en la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Santa María, 2019.

Palabras clave: Rasgos primarios, Rasgos secundarios, Organización, Salario, Relaciones en el trabajo, Trabajo en sí mismo.

ABSTRACT

Objective: To establish how managerial leadership influences the motivation of workers in the Santa María District Municipality, 2019. Methods: This research is basic, level is explanatory, non-experimental design, quantitative approach. The population is 73 workers, a sample of 62 workers. The reliability of the instrument was made using Cronbach's alpha coefficient (0.923). Results: Regarding managerial leadership, 17.7% mentioned that sometimes their boss shows a desire to direct actions in each situation; In the case of 19.4%, they mentioned that sometimes their boss shows confidence in himself; 22.6% of those surveyed stated that their boss is sometimes charismatic; In the case of 12.9%, they mentioned that sometimes their boss demonstrates that they know adequately the subject of education. Likewise, regarding Motivation, 19.4% mentioned that sometimes their workplace is free from bureaucratic inconveniences; In the case of 33.9%, they mentioned that they do not feel that their salary is fair in relation to the work you do; 12.9% of those surveyed stated that sometimes there is an adequate work environment in their workplace; In the case of 22.6%, they mentioned that the work you do does not cause them any physical fatigue. Conclusion: having a significance of 0.00 indicates that managerial leadership significantly influences the motivation of workers in the District Municipality of Santa María, 2019.

Keywords: Primary traits, Secondary traits, Organization, Salary, Work relationships, Self-employment.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es importante para que la organización sobreviva. Las organizaciones están sujetas, en términos de crecimiento y permanencia en el liderazgo de sus gerentes y estos para alcanzar un meta común con la finalidad de cambiar tanto a la organización como los individuos que laboran en esta. Básicamente el perfil de un líder se va formando día a día por medio de su visión, misión y valores esenciales.

Cuando un individuo siente que fracasa en su labor se encuentra poco motivada o por poco desempeño y frente a esto solo responsabilizan al trabajador y no al jefe. No obstante, en muchas ocasiones los jefes sin pretenderlo impulsan la carencia de éxito del personal. Esto acontece ya que el clima en el trabajo se ha generado una función que aquel personal de bajo rendimiento son los que satisfacen las pocas expectativas que tiene sus superiores de ello, lo que trae como resultado que la motivación del trabajador quede dañada. Es allí donde entra a tallar la tarea del líder forjando un ambiente laboral positivo.

La motivación es un factor esencial para lograr el éxito organizacional ya está sujeta que cada objetivo trazado se cumpla, hace que los trabajadores se sientan productivos e importantes en su centro de labores, sacando lo mejor de ellos.

Es por ello que tiene como objetivo general establecer de qué manera el liderazgo gerencial influye en la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Santa María, 2019.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

La Municipalidad Distrital de Santa María como parte de la dirección local derivado del mandato del pueblo tiene por finalidad lograr la formación total y equilibrado para toda la comunidad, con visión de transformar un Distrito en una localidad, contemporánea, higiénica, segura y hermosa.

Diversos estudios realizados mencionan que no cabe duda que las personas líderes apreciada en una organización por ser fomentadora de valorar agregado en esta. Ciertos investigadores consideran al liderazgo como una actividad amplia y visionaria que hace esfuerzos por distinguir de otras organizaciones y valores en ella. El liderazgo es importante para que la organización sobreviva. Las organizaciones están sujeto, en términos de crecimiento y permanencia en el liderazgo de sus gerentes y estos para alcanzar un meta común con la finalidad de cambiar tanto a la organización como los individuos que laboran en esta. Básicamente el perfil de un líder se va formando día a día por medio de su visión, misión y valores esenciales. Además de estas funciones debe expandir su poder hacia los demás miembros, mostrar humildad y ser un ejemplo a seguir. Cuando un individuo siente que fracasa en su labor se encuentra poco motivada o por poco desempeño y frente a esto solo responsabilizan al trabajador y no al jefe. No obstante, en muchas ocasiones los jefes sin pretenderlo impulsan la carencia de éxito del personal. Esto acontece ya que el clima en el trabajo se ha generado una función que aquel personal de bajo rendimiento son los que satisfacen las pocas expectativas que tiene sus superiores de ello, lo que trae como resultado que la motivación del trabajador quede dañada. Es allí donde entra a tallar la tarea del líder forjando un ambiente laboral positivo, impulsando acciones que activan la energía del trabajador, logrando que las personas tengan una conducta establecida y una manera

de realizar las cosas, garantizando que el equipo a su mando se encuentre comprometido con las metas organizacionales y a gusto en su trabajo. La motivación es un factor esencial para lograr el éxito organizacional ya está sujeta que cada objetivo trazado se cumpla, hace que los trabajadores se sientan productivos e importantes en su centro de labores, sacando lo mejor de ellos.

Dentro de la Municipalidad Distrital de Santa María se ha podido observar problemas que vienen afectando a la motivación laboral de su personal administrativo, problemas tales como la existencia a una inadecuada comunicación entre los superiores y los trabajadores ya que el trabajador no se siente cómodo aportando su opinión; la falta de confianza con el líder esto implica que se pierda el respeto por ellos la labor a realizar sea insuficiencia o que van en confrontación con sus valores; el personal siente que no están siendo remunerados correctamente debido a que sus responsabilidades y horas de trabajo han ido aumentando; la falta de progreso el personal con años desempeñando las mismas funciones sin que se les atribuya algo más novedoso sienten que su desarrollo profesional está estancado; falta de compromiso el personal siente que no se valora su esfuerzo.

Asimismo, se ha podido observar en cuanto al liderazgo gerencial respecto a que el líder piensa que su personal se encuentra capacitado adecuadamente; no se trata al trabajador por lo que es una pieza fundamental al contrario como si fueran un material más; existe la resistencia al cambio debido a que algunos trabajadores se han acostumbrado a la monotonía; falta definir compromisos claros el líder no asumen responsabilidad cuando se está cometiendo errores; se ha dejado de lado el proceso de selección no se ha buscado a un personal con actitudes óptimas para ejercer la función de sus actividades.

En caso en la entidad edil no ponen su atención en la serie de deficiencias antes descritas es muy probable que el trabajador presente una productividad por debajo de lo mínimo aceptado, presentará quejas y querrá cambiarse hacia otras organizaciones que satisfagan sus necesidades.

Por lo tanto, es importante para la Municipalidad Distrital de Santa María que el líder deje claras las responsabilidades de cada trabajador, si es posible que ellos participen en las propuestas de cambios, incentivando el trabajo en equipo y minimizando abruptos.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera el liderazgo gerencial influye en la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Santa María, 2019?

1.2.2. Problemas Específicos

- a. ¿De qué manera los rasgos primarios influyen en la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Santa María, 2019?
- b. ¿De qué manera los rasgos secundarios influyen en la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Santa María, 2019?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Establecer de que manera el liderazgo gerencial influye en la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Santa María, 2019.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Establecer de que manera los rasgos primarios influyen en la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Santa María, 2019.
- b. Establecer de que manera los rasgos secundarios influyen en la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Santa María, 2019.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación práctica: El estudio tiene como propósito plantear recomendaciones que solucionan a las deficientes descritas en la realidad problemática, que significan problemas en los rasgos primarios, rasgos secundarios, organización, salario, relaciones en el trabajo, trabajo en sí mismo, entre otros.

Justificación teórica: Debido a que el estudio aportará con datos en relación a la influencia de las variables en estudio, datos que serán puestos en los resultados, conclusiones y recomendaciones; donde contribuirá a estudios a largo plazo.

1.5. Delimitación del estudio

- Delimitación geográfica: Municipalidad Distrital de Santa María, provincia de Huaura, departamento de Lima.
- Delimitación temporal: junio a octubre de 2019.
- Delimitación social: trabajadores en la Municipalidad Distrital de Santa María.
- Delimitación semántica: Liderazgo gerencial y Motivación.

El liderazgo "es un mecanismo donde un individuo tiene un impacto en otros individuos que los estimula, incentiva y orienta sus esfuerzos para contribuir con el logro de metas del grupo o de la organización " (Mochón, Mochón y Sáez, 2014, p. 428).

“La motivación es un mecanismo que inicia con la carencia física o mental, o con cierta carencia que activa la conducta o una fuerza enfocada en un propósito to” (Chiavenato, 2015, p. 237).

1.6. Viabilidad del estudio

El estudio fue posible debido a que se contó con los recursos (humanos, financieros y medios) para su ejecución. De igual modo, se contó con el tiempo y autorización de la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones internacionales

Calvache (2016), “La motivación laboral de los empleados y trabajadores y su incidencia en la calidad del servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero, de la provincia de Tungurahua, en el año 2013”, Universidad Tecnológica Indoamérica. Ecuador. El objetivo fue estudiar la motivación de los empleados y trabajadores y su incidencia en la calidad de servicio. Es una investigación exploratoria, descriptiva. La población fue 17.544 habitantes, la muestra fue 100 usuarios. Utilizó la encuesta y la entrevista. La investigación concluyó que “el personal del GAD Municipal de Quero está motivado en forma extrínseca, ya que, para buscar eficiencia en sus actividades, el Alcalde o sus Directores tienen que amenazar, sancionar o prometer recompensas” (p. 76).

Avenecer (2015), “Liderazgo y motivación. (Estudio realizado con los supervisores y vendedores rutereros de distribuidora mariposa C.B.C. de la ciudad de Quetzaltenango, zona 8)”, Universidad Rafael Landívar. Guatemala. El objetivo fue determinar la influencia del liderazgo de los supervisores en la motivación de los vendedores rutereros. El estudio es de tipo descriptivo, la investigación es descriptiva. La población fue 47 vendedores y 8 supervisones. Se utilizaron dos cuestionarios. La investigación comprobó que “el liderazgo que los supervisores aplican con el equipo de trabajo interviene positivamente en la motivación laboral, puesto que cada uno de los integrantes demuestra compromiso con la organización y deseos de elevar efectivamente su desempeño” (p. 183).

Calderón (2015), “Motivación del personal administrativo de la Municipalidad, del Municipio de Rio Hondo, departamento de Zacapa”, Universidad Rafael Landívar. Guatemala. El objetivo fue analizar las estrategias de competitividad para determinar su influencia en el financiamiento. Es una investigación tipo exploratoria. Concluyó que “se puede evidenciar la existencia de la relación entre las estrategias de competitividad y la estrategia de financiamiento apalancada” (p. 106), esto es porque en los resultados se “muestran que independientemente del tipo de estrategia de competitividad que se aplique en la mediana empresa manufacturera se tiende a utilizar una estrategia de financiamiento apalancada” (p. 106).

Freire (2012), “Liderazgo gerencial y su incidencia en la gestión administrativa en la coordinaciones y direcciones administrativas del Ministerio de Defensa Nacional”, Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. El objetivo fue diseñar un esquema de liderazgo que permita al Ministerio de Defensa mejorar su gestión administrativa. Es una investigación descriptivo correlacional. La población fue 133 funcionarios, la muestra fue 100 funcionarios. Utilizó la encuesta. La investigación concluyó que “dentro de los modelos gerenciales modernos con mayor aceptación para lograr una acertada gestión está el método Kaizen” (p.107), de manera que “los líderes gerenciales en el Ministerio de Defensa deben implementar la mejora continua como filosofía y forma de operar, rediseñando continuamente los objetivos organizacionales frente a los cambiantes nuevos escenarios” (p. 107).

2.1.2. Investigaciones nacionales

Aranda (2018), “Estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores en la empresa Isolima Plast SAC, Comas, año 2017”, Universidad César Vallejo. Perú. Su objetivo fue el determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores. La investigación es de método hipotético – deductivo, de tipo no experimental, descriptivo – correlacional. La población fue 60 colaboradores. Se utilizó la encuesta. Los resultados expresaron, que “el análisis estadístico dio cuenta de

la existencia de relación de $r = 0,929$ entre las variables: Estilo de liderazgo y Motivación laboral, esto indicó que el nivel de correlación entre las variables fue positiva y alta” (p.56). La significancia de $p = 0,000$, “muestra que es menor a 0,05, lo que permitió señalar que la relación fue significativa para la prueba de normalidad y uso la prueba de Kolmogorov” (p. 56).

Delgado (2018) “Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la central de cámaras de la Municipalidad de Ate, 2016”, Universidad César Vallejo. Perú. El objetivo fue analizar las barreras internas y externas para las exportaciones. El objetivo fue determinar la relación existente entre la satisfacción laboral y motivación de los trabajadores. Es una investigación descriptivo correlacional no experimental. La población fue 100 trabajadores. Utilizó la encuesta. La investigación concluyó que “existe correlación directa y significativa entre la satisfacción laboral y la motivación” (p. 46).

Bautista (2017), “Liderazgo gerencial y su influencia en la motivación de los servidores públicos administrativos de la Municipalidad Provincial de Lambayeque: 2017”, Universidad Nacional de Trujillo. Perú. El objetivo fue objetivo el determinar de qué manera el liderazgo gerencial influye en el mejoramiento de la motivación de los servidores públicos administrativo. Es una investigación descriptiva transeccional. La población fue 459 servidores públicos, la muestra fue 105 servidores públicos. Utilizó la encuesta y la investigación documentaria. La investigación concluyó que “el liderazgo gerencial influye de manera positiva afectando a la motivación de los servidores públicos administrativo de la Municipalidad Provincial de Lambayeque” (p. 46).

Posadas (2016), “El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla - Piura 2015”, Universidad Nacional de Trujillo. Perú. El objetivo fue el analizar la influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores. Es una investigación descriptiva transeccional. La población fue 488 trabajadores, muestra fue 60 trabajadores. Utilizó la encuesta. La investigación concluyó que “el liderazgo gerencial influye favorablemente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla” (p. 76).

2.2. Bases teóricas

Variable independiente: Liderazgo gerencial

A. *Definiciones*

Robbins y Coulter (2014) mencionan es la acción de impactar en un equipo para lograr lo propuesto.

Mochón, Mochón y Sáez (2014) definen al liderazgo como una acción donde un individuo tiene un impacto en otros individuos que los estimula, incentiva y orienta sus esfuerzos para contribuir con el logro de metas del grupo o de la organización.

Griffin (2011) señala como acción, el empleo del impacto no coactivo para alinear los objetivos grupales o de la organización, lograr un impacto en la conducta hacia la realización de los objetivos y contribuir a establecer la cultura en un grupo u organización, la serie de cualidades que tienen las personas que distinguen como líderes.

Daft y Marcic (2010) manifiestan que, el liderazgo es la cualidad para impactar en los individuos para alcanzar lo propuesto.

B. *Dimensiones*

Newstrom (2012) hace mención de los rasgos característicos de liderazgo que son empleados como indicadores para distinguir los individuos con liderazgo y aquellos que no. Estos se clasifican a continuación:

a. *Rasgos primarios*

Se trata de los rasgos que comprenden un elevado incentivo individual, el impulso por guiar la honradez y la seguridad propia.

b. *Rasgos secundarios*

Son aquellos que implican la capacidad intelectual, tiene un conocimiento hondo sobre el negocio, poseen creatividad y originalidad, refleja emotividad positiva, es flexible y se adapta a cualquier situación.

C. Componentes de liderazgo

Koontz y Weihrich (2013) mencionan que es necesario que las personas con liderazgo impartan valores, referente a integridad y nobleza mostrando interés por el personal y los usuarios.

Cualquier equipo que da casi todo su esfuerzo tiene entre sus integrantes un superior con liderazgo. Dicha destreza se compone de, por los siguientes factores:

- Habilidad para actuar con dominio de forma eficiente y comprometida.
- Habilidad para comprender que las personas tienen razones que cambian en el tiempo y los hechos.
- Capacidad para incentivar.
- Habilidad para construir un entorno idóneo que generen razones y sus réplicas.

El dominio es el primer factor del liderazgo. El saber esencial en los individuos es el segundo. Al igual que en las otras doctrinas, un tema de conocer la doctrina y las fortalezas de la motivación, además de su esencia en la organización, y otra es saber aplicar dichos saberes en individuos y en contextos. Una persona que se dedica a la administración o cualquier líder que sepa, las condiciones recientes de la doctrina de la motivación y que comprenda sus saberes, tendrá una consciencia más profunda de la esencia y el esfuerzo de las carencias en las personas y estará con la mejor predisposición para determinar y desarrollar modos de complacerlas y gestionarlas con el fin de lograr las réplicas estimadas.

La capacidad extraordinaria de inspirar a los seguidores es el tercer factor pues pondrán en práctica este en un plan.

Sin embargo, el empleo de motivadores aparentemente se enfoca en el personal y sus carencias, asimismo la inspiración emana de los superiores de grupo, ya que es posible que tengan las características atractivas que lograr inspirar lealtades y devociones, e imparten los fuertes esfuerzos de los individuos de lograr las metas trazadas. No se trata de complacer las carencias; sino, el apoyo desinteresado a un líder determinado.

Aquellas circunstancias sin esperanza e inquietantes son los mejores ejemplos de liderazgo inspirado: un país sin contar con preparación frente a una próxima guerra o un líder derrotado donde sus seguidores continúan con este.

Algunas personas pensarían que dicha devoción no es totalmente desinteresada, ya que es más conveniente para aquellos que confrontan situaciones catastróficas a continuar con aquel en quien confían. Aunque, en cualquier caso, pocos contradigan el valor del atractivo individual.

El estilo de liderazgo y en el entorno laboral que incentiva conforman el cuarto factor. La fuerza de la motivación está sujeta profundamente en las expectativas, incentivos recepcionados, el esfuerzo requerido, la labor que habrá de realizarse y de demás elementos que forman parte del ambiente, además del clima laboral. Saber de estos elementos ha orientado a realizar estudios sobre la conducta del liderazgo y el desarrollo de diversas doctrinas.

Jhon Gabarro y John Kotter sumaron otro factor: que las personas dedicadas a la administración con efectividad deben concertar un vínculo sano con su superior. Por ende, deben comprender los objetivos y tensiones del superior y poner énfasis en sus intereses.

La mayoría de roles en una organización que está bien estructurada generará satisfacción en los integrantes y más eficiente para este si intervienen los que saben satisfacer sus carencias monetarias, posición, dominio y orgullo por las metas. El principio de liderazgo menciona que: puesto que los individuos siguen, a quienes su enfoque, les brindan un recurso para dar satisfacción a sus blancos individuales, mientras mejor comprende los administradores que motiva al personal y cómo actúan estos, y mientras mayor sea su conocimiento sobre la función de sus actividades, mejores posibilidades tendrán de ser efectivos como líderes.

D. Las funciones directivas y el liderazgo

Mochón, Mochón y Sáez (2014) mencionan que el liderazgo en el interior de las organizaciones no aparece de manera voluntaria, como surge en los demás factores de la vida, como en el caso en el núcleo de un equipo de baloncesto.

Por lo general, en las organizaciones el liderazgo es el efecto, además de elementos como la instrucción de la labor que se inicia en la fase estudiantina.

El liderazgo en la organización tiene su importancia en el propio concepto a este. En efecto, un equipo no es una organización en tanto sus acciones grupales no se enfoquen o lideren hacia un determinado fin.

Cualquier modo que adecue un sistema de dirección en una institución realizará determinadas funciones a quienes se denomina popularmente como funciones directivas.

Dichas funciones son un papel importante que se genera en las instituciones. Las acciones directivas son las principales encargadas a que todo funcione correctamente, significa, que su misión se trate en garantizar el correcto funcionamiento de la organización.

Para gestionar exitosamente la función directiva, se necesita destrezas y competencias: su elemento estratégico, sus características como gerente y su habilidad para liderar, son de mucha importante las tres dimensiones del gerente, aunque por lo general la capacidad para liderar es la necesaria para evitar que la organización corra el riesgo de desaparecer. Con el fin de explicar tal afirmación es necesario examinar los efectos de estas tres fases del gerente:

a. El gerente como táctico

La dimensión táctica del gerente consiste en su habilidad de identificar objetivos que se enfoquen en las actividades de la institución. En este aspecto, es necesario que el gerente identifique oportunidad en el ambiente en que opera o pueda centrarse en el funcionamiento de la propia institución. La creación de blancos a futuro y el diseño de la ruta para lograrlos, significa que las tácticas son importantes para la supervivencia de la organización.

Las oportunidades están en todo momento, no son creados por el gerente, aunque es el encargado de verlas como dichas oportunidades. La táctica comprende una definición del clima que diferencia de ser intrascendente, ya que implica un relevante esfuerzo, es importante para tener en cuenta determinadas cualidades de la realidad que menudo pasan inadvertidas para muchos individuos. Por tal motivo, es posible mencionar que, gracias a su rol como táctico, el emprendedor percibe y tiene la capacidad de sacar provecho de las

oportunidades que se manifiestan en su contexto para realizar negocios. Cada gerente debe tener este rol por lo menos en un determinado nivel.

b. El gerente como ejecutivo

Este rol como ejecutivo comprende la habilidad para identificar y emplear competencias y destrezas de los individuos a quienes dirigen. Proceder como ejecutivo comprende sacar provecho de los incentivos de los trabajadores por medio de una estructura de funciones y autónomas que recurrir al rol motivacional de las personas.

Es posible que un ejecutivo llegue a discrepar las competencias más importantes de las personas para realizar acciones que inclusive ignoran que tienen estas personas. La capacidad del ejecutivo de un directivo consiste en la habilidad para emplear idóneamente las competencias y destrezas de los individuos a quienes dirigirán.

La capacidad ejecutiva requiere de una enorme destreza en dar claros objetivos de muchas personas e incentivarlos dando un modo de proceder o intervenir en un objetivo en común. El secreto consiste en la habilidad para realizar planes corporativos resulten atractivos para cada persona de la institución.

El gerente ejecutivo es el encargado de tener la capacidad de hallar al individuo apropiado para cada puesto, cual fuese la esencia de la labor. La competencia ejecutiva comprende, la percepción en los buenos roles de las personas como sus habilidades de forma que, el contacto con los demás, la organización pueda lograr blancos.

c. El gerente como líder

El rol de un líder de un gerente le genera preocupación por deficiencias como el compromiso y el deber entre cada uno de sus trabajadores, la fidelidad que estos muestran a la organización, así como el grado en el que se sienten reconocidos con esta. El líder hace intentos por enseñar a sus seguidores a dar valor a sus acciones en relación a la incidencia que tienen en otros individuos y a sentir motivación por ello.

E. Rasgos de líderes eficaces

Lussier y Achua (2011) menciona que aquellos estudiosos no mostrarán interés por la personalidad o por tipificar los rasgos realizaban la búsqueda de reconocer un listado de rasgos que tengan los líderes eficientes. Aparentemente existen rasgos que distinguen a los líderes de los otros, de esta manera la doctrina de los rasgos posee una cualidad general.

Si se quiere que la doctrina sea general, cada líder debe reflejar rasgos igualdades. No obstante, no existe un listado de rasgos aprobada para cada estudio y que algunos líderes efectivos manifiestan cada uno de estos rasgos.

a. Poder

El poder se vincula con el liderazgo. Los líderes de éxito quieren ser directivos y tener compromisos. No obstante, no tienen una actitud autoritaria como tampoco emplean un estilo dominante. Cuando un individuo no es líder, posiblemente no será un directivo emotivo.

De esta manera, el rasgo del poder que tiene efectos sobre las otras características vinculados con los líderes afectivos.

b. Gran energía

Los líderes proporcionan enormes esfuerzos como una motivación favorable por laborar arduamente por lograr lo propuesto. Se centran en lo bueno y reflejan energía al igual que toleran fuertemente el estrés. Su liderazgo moldea sus decisiones.

Reflejan pasión y no ceden, pues muestran una buena actitud. Sin embargo, no son tomados como enfáticos y detestables.

También reflejan una enorme tolerancia a la frustración en tanto luchan por vender barreras a través de la perseverancia. Los líderes toman la iniciativa para realizar cosas, ya que no es necesario darles mandatos.

c. Confianza propia

La confianza propia, localizada de una constante de fuerte a frágil, señala que la persona toma sus criterios, sus decisiones, nociones y destrezas. Los líderes reflejan confianza propia en sus habilidades e incentivan confianza en los

otros. Como personas con liderazgo proveen respeto de estos asimismo generan un impacto. La confianza propia impacta en sus objetivos, las energías personas y la perseverancia en los trabajos. Las personas con liderazgo rechazan claudicarse frente a las dudas propias. La confianza propia se relaciona positivamente con la efectividad o es un predictor del liderazgo. Aunque, las personas con liderazgo que tienen confianza propia no son consideradas alteradas que alejan a los individuos; tienen una estabilidad emocional.

d. Locus de control

Este rasgo se centra en un continuo entre las convicciones exteriores o interiores sobre el control del propio destino. Los seguidores piensan que no tienen control sobre sí mismos y que su conducta tiene poca relación con su rendimiento. A menudo, reflejan grados de bajo rendimiento.

Los líderes piensan que tienen control de sí mismos y su conducta incide directamente en su rendimiento. Los líderes tienen roles que quienes son, por su conducta y rendimiento autónomo, al igual de su unidad organizacional.

Los seguidores se inclinan en el enfoque a largo plazo, determinar metas y a implementar proyecto para llevar a cabo. Por lo general, reflejan confianza en sí mismos y aprenden de sus equivocaciones, en lugar de culpar a los demás no dejarlo a la mala suerte.

e. Estabilidad

Este rasgo se vincula a la eficiencia directiva y el progreso. Es posible que se originen problemas al ser muy emotivos. Los líderes estables tienen control sobre sus afectos. No permiten que su malestar genere un efecto negativo. Desgraciadamente, existen aún líderes poco estables que usan correctamente su dominio. Es un acto de malabarismo el gestionar nuestros afectos. Los afectos permiten que nos responsabilicemos de nuestra labor, aunque además requerimos de descifrar lo que pasa en nuestros afectos y después limitan su incidencia. Hay pruebas que los líderes eficaces comprenden bien sus fortalezas y fragilidades y que se enfocan en la mejorar individualmente más que ajustarse. Eso se vincula con los líderes efectivos que saben cuándo liderar y en qué momento seguir, componen las debilidades que los otros con fortalezas que son necesarias para estos cargos.

f. Integridad

Consiste en la conducta honrada y moral, a volver a un individuo de gran valor. Este rasgo es lo contrario a buscar el interés propio a costa de los otros; se vincula a ser íntegro; no decir mentiras, robar o estafar. Es importante la integridad para administrar un negocio exitoso. Por ende, se debe incentivar la integridad del liderazgo, pues incide en la conducta.

g. Inteligencia

La inteligencia hace referencia a la destreza mental de pensar críticamente en solucionar deficiencias y decidir. El mejor predictor en el rendimiento en el trabajo es, sin duda, la inteligencia. La labor del directivo necesita de un elevado nivel de este rasgo y los líderes por lo común, tienen una mayor inteligencia que los demás. Las personas especialistas en neurocientíficos han hallado que los líderes organizacionales tienen un pensamiento diferente. Un estudio reciente recomienda ir más allá de las evaluaciones tradicionales de coeficiente mental, hacia las inteligencias múltiples.

h. Adaptabilidad

Este rasgo consiste en la destreza para ser flexibles ante cualquier circunstancia. Hay que recordar que los líderes que determinan blancos y tienen la habilidad para incidir en los otros generan cambios. Es necesario que los líderes deben ser visionarios frente a los cambios en el mundo y dicha velocidad seguirá en aumento.

i. Perceptibilidad hacia los otros

Este rasgo consiste en comprender a los integrantes del equipo como personas, identificar cada conducta sobre los temas y la forma de informarse adecuadamente e impactar en ellos. Ser sensibles a los otros necesita de inteligencia emocional. No tener perceptibilidad en los demás es un efecto del fracaso de un directivo. Es necesario que el líder transmita interés por los demás individuos. La perceptibilidad se traduce en estar en un primer término sino en saber mientras ayude a los otros, generará el cambio. Si el líder solo se enfoca por sí mismo y no comprende a los otros, es probable que no tenga éxito.

F. Habilidades que componen el liderazgo

Mochón, Mochón y Sáez (2014) menciona las habilidades que debe tener un líder:

- *Dominio*. Es una destreza relevante necesaria para todo líder. Consiste en la habilidad para emplear efectivamente y con compromiso el dominio.
- *Compresión de los individuos*. Es necesario que un líder efectivo comprenda que los individuos tienen energía motivadora en diferentes escenarios y circunstancias. Es importante que el líder comprenda los factores motivantes en el personal, es necesario ser sensato de la esencia y fuerza de los individuos y debe tener la capacidad para establecer y desarrollar modos de complacerlas y gestionarlas para lograr las réplicas estimadas. Los empleados motivados pueden ser un instrumento fundamental para superar un determinado reto, mientras que, en caso contrario, se convertirán en una rémora.
- *Facultad de inspirar a su personal a actuar con todo su ser*. Es necesario que los líderes sean capaces de inspirar a su personal para que emplear todas sus competencias de los objetivos de su empresa. Esta habilidad del líder restringe a alcanzar que sus emplean lleven a cabo sus actividades, sino que ayudan a obtener una colaboración de por parte de estos. Para ello el líder se ha tenido que ganar previamente la confianza de su equipo personal o trabajadores.
- *Habilidad de concebir un entorno para el desempeño*. Es necesario que un líder efectivo sepa proceder de tal forma que genere un entorno con motivación. La motivación está sujeta, entre otras cosas, de que generar expectativas ilusionantes, de que se establezcan recompensas equitativas y retadoras, de que se fijen metas alcanzables y de que el esfuerzo requerido se vea asumible.

G. La gerencia y el liderazgo empresarial en el entorno actual de las organizaciones

Bernal y Sierra (2013) hacen mención que, la gerencia de dirección de una organización que no interviene del ejercicio frecuente de las actividades o unidades, a excepción de su diseño, es la dirigencia corporativa cuyo rol se trata en orientar a la organización hacia la conformación de su misión y lograr sus metas, con la participación de su personal -, en tanto tal como indica Drucker (2000), el concepto apropiada de “gerencia” es la función encargada del rendimiento del personal a su cargo y está sujeta a su rendimiento.

En relación con eso, según con Bravo (2005), los cargos de mayor peso que tiene los gerentes en términos de toma de decisiones, asimismo de una dirección sobresaliente externa de la organización.

Acerca del sustento de los trabajadores directivos, y cumpliendo con atender los desafíos que se presentan en la actualidad en el entorno reciente de las organizaciones, no cabe duda que la constancia y competitividad exigen modelos o estilos reciente de dirección y, principalmente, un estilo reciente de liderazgo.

En este periodo tecnológico, de información y de saberes, con una colectividad cada vez más difícil de los usuarios y de la competencia, con personal preparado que exigen más intervención y vínculos menos autoritarios, las organizaciones actuales requieren trabajadores administrativos o gerentes con mayor democracia que sean capaces de convencerlos y sean un ejemplo más que exigencia.

En este aspecto reciente del entorno en las organizaciones, los especialistas en dirección y gestión concuerdan que las organizaciones necesitan tener un rol principal no únicamente ser gerentes con liderazgo, sino líderes en cada nivel y en cada área y procesos de sus organizaciones.

Las personas encargadas de la dirección o de la administración tiene la misión de ser líderes que incentivan el liderazgo en cada uno de los individuos que trabajan en la organización a través de la dirección de la formación de recurso humano, como requerimiento indispensable de constante formación y de la edificación de una cultura de liderazgo organizacional.

Las personas encargadas de la dirección de las organizaciones actuales deben ser proactivos, con capacidad de visión, brindar seguridad y orientar a su personal y usuario, mejor dicho, es necesario que sean líderes organizacionales.

Es necesario que los líderes corporativos sean individuos dispuestos a colaborar con sus trabajadores, y estar pendientes de colaborar frente a cualquier inquietud e incentivar la formación de capacidades de las personas con quienes trabajan y de la organización. Necesitan ser individuos con compromiso hacia su organización y, especialmente, con su personal. De esta manera, las organizaciones tendrán una mayor efectividad cuando los individuos confían en la responsabilidad de sus líderes organizacionales.

Asimismo, las personas encargadas de la dirección o de la administración deben liderar y orientar la fuerza, tanto de cada personal como la organización en su totalidad. Es necesario que los gerentes estén pendientes de atender, incentivar y brindar poder a su personal, líderes sus fuerzas y trabajar en equipo. Es necesario que las personas encargadas de la dirección sean fuente de inspiración con cada personal, por lo tanto, edificar una cultura de liderazgo en la organización en su totalidad, lo que debe reflejarse en la capacidad de la organización para desempeñarse con competitividad en un entorno incierto.

En la actualidad, un cargo muy importante en la gerencia radica en enfocarse en la misión de la organización. Es necesario que la misión sea de conocimiento y compartida entre cada integrante de la organización pues ayuda a focalizar las energías, siempre y cuando se sustenten de la visión y valores organizacionales.

Aunque, es de suma importante recalcar que los gerentes, asimismo deben dar una visión contundente, necesitan activar a toda la organización en su totalidad para consolidar una energía sólida, dando más claridad que el liderazgo va más allá de la persona motivadora.

Por lo tanto, la labor de los directivos recientes es incentivar líderes en cada aspecto de la organización.

No cabe duda que el talento, la responsabilidad y la motivación en cada individuo en la organización es la táctica más apropiada para dar ventaja

competitiva a futuro en las organizaciones de cualquier actividad, por ende, es un tema que deben tener en claro los directivos recientes.

Variable dependiente: Motivación

A. Definiciones

Robbins y Judge (2017) hacen mención que la motivación es un desarrollo que establece la fuerza, orientación y perseverancia de la energía de una persona hacia lo propuesto.

Chiavenato (2015), es un mecanismo que inicia con la carencia física o mental, o con cierta carencia que activa la conducta o una fuerza enfocado en un propósito.

Schermerhorn (2010) manifiesta que la motivación representa el grado, orientación y perseverancia de los esfuerzos puestos en la labor.

Newstrom (2007) establece que la motivación es un grupo de energías intrínsecas y extrínseca que orientan a un trabajador selección un rumbo y se oriente en determinados modos.

B. Dimensiones

La motivación tiene elementos que inciden en los trabajadores que laboran en una organización. De acuerdo con Martínez (2013) estos elementos son los siguientes:

a. Organización

Este factor está vinculado con las funciones que generan una incidencia desfavorable en la motivación de los trabajadores, desde un enfoque organizacional como una acción de carácter administrativa. Dichas actividades o hechos son: molestia en por las burocracias, ubicación inadecuada, horarios mal colocados y demasías en el monitoreo.

b. Salario

Este factor implica elementos como las recompensas que es necesario proporcionen a los trabajadores por el trabajo hecho en la organización. Las situaciones que se deben tener en cuenta son: desventajas al notar un bajo salario en relación a otras organizaciones donde tienen un mejor salario, entre otras.

c. Relaciones en el trabajo

Comprende los vínculos entre trabajadores internamente en una organización y como tiene efectos en su motivación. Las circunstancias que impactarán en la motivación laboral son diversas.

d. Trabajo en sí mismo

Son elementos que impactan en la falta de motivación de los trabajadores al momento de desempeñar su función. Dichos elementos se generan en la labora que desempeñar dentro de la organización.

C. *Las personas y la motivación*

Bernal y Sierra (2013) menciona que, en recientes tiempos, una cualidad de las organizaciones se ha tratado en iniciar con el reconocimiento del recurso humano como una táctica para formar la misión y alcanzar su visión por medio del logro de los blancos de la organización, de igual tener competitividad en la actividad que se dedica. En tal entorno, una buena administración del recurso humano tiene mucha relevancia, a tal forma que diversos estudios sobre organizaciones contemporáneas reciente concuerdan que una organización con éxito o con falta de eficacia de acuerdo a la calidad de su recurso humano y conforme a su aprovechamiento.

Por tal motivo, para sacar provecho en su plenitud al recurso humano, las organizaciones realizan mecanismos muy complejos, y entre otras cosas, la motivación de los trabajadores, por lo que esta es una de los principales elementos para lograr lo propuesto y para la formación de estos individuos que desempeñan sus funciones en la organización.

De este modo, el saber de los elementos más importante de la motivación en el ser humano es de suma importancia para los individuos responsable de la

dirección en una organización, además como para todo individuo, muy aparte de las acciones que desempeñe.

Una motivación adecuada comprende una transformación beneficiosa en la conducta de los individuos para realizar sus actividades, también de un entorno laboral positivo de las organizaciones para realizar la labor y brindar complacencia para el trabajador en sí y su labor bien realizada como el servicio ofrecido al cliente.

Por otro lado, un elemento importante a considerar en el campo de la motivación organizacional es que cada individuo es único y, por ello, para un individuo le puede resultar una recompensa de un valor trascendente y para otra insignificante.

Los individuos son únicos en cualidad de carácter, en conductas y forma de ver la vida y el mundo, como su trabajo, en la forma de instruirse, entre otros., que afecta en diferentes formas en los estados motivacionales.

Así mismo no cabe duda que, aun cuando cada persona es diferente y único, en conjunto de individuos poseen rasgos semejantes y por tal motivo, a menudo proponen participaciones que dirigen en simultáneo a equipos de trabajo, que es positivo, solo si dentro de dichas generalidades se tienen en cuenta rasgos, como lo fundamental que es la motivación.

D. Importancia de la motivación de los trabajadores en el lugar de trabajo

Griffin (2011) menciona que el rendimiento personal se establece por tres elementos: la motivación (la ganas de realizar la actividad), la destreza (la habilidad en realizar la labor) y el clima del trabajo (los medios requeridos para desempeñar la función). Cuando un trabajador no tiene capacidades, es posible que el gerente contribuya en brindarle formación o sustituirlo. Aunque sí la dificultad es la motivación, es más desafiante para el gerente. La conducta persona es un evento complejo, por lo que el gerente se verá presionado a interpretar la esencia exacta de la deficiencia y la manera de solucionarlo. De esta manera, la motivación es esencial debido a la importancia del rendimiento y carácter intangible.

El marco referencial de la motivación en punto clave para comprender la forma de entender la motivación en la conducta de la persona. La deficiencia de la necesidad es el punto de inicio en el proceso de motivación. Como en el caso si un colaborador percibe que recibe una inadecuada remuneración, vive una carencia por obtener un elevado salario. Como réplica, el colaborador busca modos de dar satisfacción a dicha carencias como realizar un arduo trabajo para generar un aumento o buscar oportunidades laborales.

E. El proceso de la motivación de los trabajadores

Chiavenato (2015) menciona que una gran diversidad de elementos incentiva a la persona. A un individuo puede agrada su labor porque logra satisfacer sus carencias colectivas y de seguridad. Aunque las carencias en las personas tienen una constante en el cambio. Lo que la motivación hoy a una persona puede no generarle lo mismo en el largo plazo. La definición de carencia es relevante al tocar el tema de la conducta en las personas en las organizaciones. Por ende, es importante saber el funcionamiento del proceso de motivación.

Muchas doctrinas mencionan que el proceso de motivación se enfoca en los objetivos o las carencias. Los objetivos son frutos que busca el individuo y proceden como energías vitales que lo atraen. Al lograrlas se minimiza las carencias en el este. Es posible que los objetivos sean beneficiosos (halagos, reconocimiento, provecho individual, incremento del salario o ascensos) o negativos (insidia, falta de interés individual y negativa de un ascenso). Los blancos beneficiosos son muy atractivos; por el contrario, los individuos a menudo obstaculizan los objetivos que les parecen negativos.

Las carencias que vive la persona se presenta en un cierto tiempo. Es posible que estas carencias sean de tipo fisiológicas (alimento), mentales (autoestima) o inclusive colectivas (relación con otras personas). Estos son los impulsores de las réplicas conductuales o las generan. Por tal motivo, si aparece una carencia el individuo tiene mayor susceptibilidad a las energías que realizan los gerentes por incentivarla.

Es posible explicar el proceso de motivación en breve:

- Las carencias generan rigidez o falta comodidad en el individuo, lo que genera un proceso que tiene por objeto minimizar o suprimir dicha rigidez.
- El individuo elige un rumbo para dar satisfacción a ciertas carencias y aparece la conducta centrada en dicho blanco (impulso).
- Cuando un individuo logra satisfacer su carencia, habrá tenido éxito el proceso de motivación. La satisfacción suprime o minimiza la carencia, Aunque, si surgen barreras que impiden la satisfacción, aparecerá la frustración, las discordias o la tensión.
- En dicha evaluación del rendimiento estable cierto tipo de incentivo o penalidad.
- Genera un proceso nuevo de motivación y se vuelve a iniciar otro periodo.

Aunque la carencia complacida tiene efecto de gratificación y por ende genere bienestar, una carencia no complacida generará frustraciones, discordias y estrés. La obstrucción de determinadas carencias puede desencadenar un rendimiento poco deseable a causa de la frustración. Los individuos confrontan la frustración y el estrés de diversas maneras. Las mecánicas de reacción discrepan de un individuo a otro sujeta a elementos ambientales, circunstancias y personas. La falta de capacidad es posible que minimice una carencia y que conduzca a un esfuerzo más grande para tener un buen rendimiento o para reducir tal carencia, aunque además puede conducir a conducta conflictivas, que por lo general se dan proteger dicha carencia en su propia imagen.

F. Impulsores motivadores

Newtrom (2007) menciona que las personas son proclives a desencadenar impulsos motivadores que son consecuencia del clima de cultura experimentada, donde incide en el modo en que los individuos tienen en cuenta a su trabajo y se centran en su vida. En su mayoría el interés en dichos modelos de motivación se produce desde el estudio hecho por David C. McClelland, de la casa de estudios de Harvard. Dicho autor realizó un planteamiento de un modelo de clasificación que detalla tres importantes impulsos dominadores e indicó su significado en la motivación. Sus investigaciones mostraron que los impulsos motivadores los

individuos revelaban los factores culturales que tenía la cual parte de su núcleo familiar, colegio, religión y libros. Muchos países uno o dos modelos de motivación tendían a ser bastante arriesgados entre el personal ya que habían surgido con precedentes semejantes. El estudio del autor se centró en los siguientes impulsos:

a. La motivación hacia la meta.

Consiste en incentivar a ciertos individuos a que persigan y logren sus metas. Un individuo con esta clase de impulso quiere lograr blancos y ascender hacia el éxito. La meta es vista como algo sumamente relevante para sí mismo, no solamente por los incentivos que involucra.

Diversas cualidades definen al personal enfocado hacia las metas. Se esfuerzan más si perciben que recibirán un incentivo adicional por su esfuerzo, si el riesgo de fracaso es únicamente moderado y si perciben feedback específico por su rendimiento previo. Las personas con un elevado impulso hacia la meta asumen la responsabilidad de sus cargas y frutos, controlan su rumbo, buscan un feedback continuo y se sienten contentos por el esfuerzo tanto individual como grupal que realizan para lograr lo propuesto. Estas expectativas dificultan en ciertas ocasiones que los gestores enfocados hacia la meta delegan con efectividad y donde el personal “promedio” logren la satisfacción frente a las exigencias de sus superiores.

b. La motivación de adhesión.

La motivación de adhesión es un ímpetu para relacionarse colectivamente con los individuos. Las comparaciones de personal motivado hacia la meta se encuentran motivados por la filiación ilustran el modo en que los dos modelos influyen en el comportamiento. Las personas orientadas hacia las metas laboran arduamente si sus superiores les proporcionan una evaluación detallada de su comportamiento en el trabajo. Por su parte, los individuos proclives hacia la adhesión laboran mejor si les elogia por sus buenos comportamientos y su colaboración. Las gentes con motivación hacia las metas eligen auxiliares que tengan capacidades técnicas, con bajas consideraciones por sus propios afectos respecto de ellos; las personas motivadas por la adhesión se inclinan a elegir

amistades e individuos afables, ya que sienten complacencia intrínseca si están con amistades y quieren autonomía laboral para establecer dichos vínculos.

Las personas dedicadas a la administración con grandes carencias de adhesión es posible que presenten problemas de eficacia. No obstante, las preocupaciones por entablar sanos vínculos colectivos conducen a un clima laboral colaborativo, el excesivo interés en el aspecto colectivo puede interferir en el procedimiento vital de querer que las cosas se concreten positivamente. Las personas dedicadas a la administración enfocadas en la adhesión pueden tener dificultades para asignar labores difíciles, direccionar las acciones laborales y supervisar la eficacia de las actividades.

c. La motivación de poder.

Es un impulso para influir en los individuos, responsabilizar y transformar hechos. Los individuos motivados por este tipo de impulso quieren generar un gran impacto en sus organizaciones, y están dispuestos a responsabilizarse con dicho propósito. Inmediatamente después que alcanzar el poder, es posible usarlo con objetivos positivos o negativos.

La gente motivada con este tipo de impulso suele tener una adecuada administración, cuando sus impulsos son proclives a obtener dominio organizacional y no dominio individual. El dominio organizacional es la carencia de influir en el comportamiento de los demás para el beneficio de la organización. Las personas con esta carencia quieren el dominio a través de recursos legítimos y ascienden a puestos de liderazgos a través de un rendimiento de éxito, razón de su aceptación por los demás. Sin embargo, cuando los impulsos de un trabajador lo conducen a alcanzar dominio individual, son proclives a perder la confianza y respeto del personal, por lo que llega a convertirse en un líder organizacional frustrado.

G. Enfoques referentes a la motivación

Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) mencionan que comprender la motivación del trabajador ha generado un gran interés por tantos años para directivos y estudiosos por igual. Ya que tiene un importante en la administración efectiva, el cual ha sido tocado en su mayoría en debates. Se ha

reunido las diversas doctrinas de la motivación del trabajador en cuatro perspectivas globales.

Los cuatro enfoques ayudan a explicar la motivación del trabajador. Asimismo, se recomienda la razón que los directivos se preocupan por la motivación de los trabajadores; a saber, debido a que la motivación conduce a otras importantes consecuencias. Concebir una organización completamente integrado por personal satisfecho y motivado no es un objeto en sí mismo. Es un recurso para establecer el éxito en el mundo de los negocios.

El personal con bastante satisfacción supera a aquellos que tienen poca motivación. La investigación además muestra que la satisfacción del empleado genera una elevada satisfacción en usuarios, menos fuga de personal, una mejora de la seguridad y una mayor rentabilidad.

a. Perspectiva directiva.

Este tipo de perspectiva se enfoca en modo de comportarse de los directivos tienen impacto en la satisfacción y motivación de sus trabajadores. Es posible que los directivos motiven y satisfagan directamente al personal por medio de la comunicación personal, al momento de proponer metas lógicas y al brindar reconocimientos, halago e incentivos De acuerdo con este enfoque, la disposición de los empleados a ofrecer sugerencias para reducir costos puede entenderse como resultante de los comportamientos, por ejemplo, establecer metas, ofrecer elogios de los gerentes de la compañía.

b. Perspectiva del diseño del trabajo.

Esta perspectiva enfatiza el diseño del trabajo para impulsar a los trabajadores. Los directores en ocasiones pueden realizar el diseño de los trabajos del personal que monitorean, aunque no siempre. Con frecuencia, el diseño de empleos es determinado por elementos que no pueden transformarse con facilidad sin cambiar la tecnología o la estructura de un área en su totalidad.

c. Perspectiva de la organización.

El entorno a fondo de la organización también es importante. Por lo general, las normas y prácticas de la gestión de recursos humanos son un elemento importante en entorno de la organización. Los provechos recibidos

(por ejemplo, descansos remunerados, temas de enfermedad, seguros y cuidado de infantes o de los ancianos), la organización de recompensas (por ejemplo, promociones, bonificaciones) y las oportunidades de desarrollo (como la formación y la orientación) pueden ser un recurso a atracción para personal nuevo a la organización.

En cual tales normas son de utilidad para incrementar la energía y ganas de continuar con la compañía están sujeta en parte de si el personal las notas objetivas e igualitarias.

d. Perspectivas de las distinciones personales.

Esta perspectiva consiste en la motivación y satisfacción como cualidades de la persona. Las distinciones personales son las necesidades, principios, conductas y demás cualidades especiales que lleva el personal a su trabajo. Estas discrepan de una persona a otra, razón de su nombre distinciones personales. Esta perspectiva sugiere que es probable que un empleado que ofrece un montón de sugerencias buenas por mejorar la productividad es porque se siente satisfecho trabajando y se sentiría bastante satisfecho trabajando en cualquier otra compañía.

De acuerdo a la perspectiva de distinciones personales, la motivación y la actitud son elementos en la organización mental de un colaborado, y los directivos tienen una capacidad restrictiva para cambiarlos, ¿Cuál o cuáles son las formas para motivar y satisfacer a su personal si estas cualidades son uniformes? La perspectiva de las distinciones personal para crear organizaciones que sean motivadores y satisfactorias para individuos con diversas cualidades individuales. En vez de tratar un trato igualitario con todos, los directivos deben conocer a su personal de manera individual y tener un trato único.

H. Motivación extrínseca, intrínseca y trascendente

Martínez (2013) menciona que en los terrenos de la doctrina de la organización se ha realizado un modelo de motivación humana que se sustenta en la cibernética.

En el cual podemos diferenciar tres tipos de motivaciones. Esta diferenciación se sustenta en la observación de las actividades de las personas que desempeñan en su ambiente como la organización y que tiene efectos en tres diversas dimensiones. Estas clases de motivaciones se explican en breve:

- Motivación externa: la persona se traslada por los efectos que desea lograr, como, la remuneración ya que la respuesta del medio está en relación a las acciones impuestas.
- Motivación interna: la persona se traslada por los efectos que desea lograr, en la acción realizada. Como la satisfacción con una labor bien realizada.
- Motivación trascendente: la persona se traslada por los efectos que desea lograr, en la acción realizada. en los demás presentes en su medio. Como, el provecho que le brinda su ayuda compañero frente a problemas.

Las motivaciones antes explicadas están presentes en todo individuo, sin embargo, en distintas proporciones. Aunque, cada una de esta tienen diferentes calidades. Cada motivación tiene efecto en las acciones.

Si la persona se traslada por el primer tipo de motivación, en cierta medida, está sujeta a la respuesta del medio, mejor dicho, de lo que el proporciona la transformación: si se traslada por la segunda motivación responde a su propia satisfacción, independientemente del contexto; si la persona se traslada por la tercera motivación se traduce que se abren a necesidades ajenas, independientemente de la reacción del contexto y su propia satisfacción individual.

Esto significa que, al evaluar la motivación de un individuo para una reacción, se tiene que considerar la proporcionalidad en que cada motivación entra.

I. Relación entre motivación laboral y resultado

Martínez (2013) menciona que, el recurso de la motivación en gestión ha hecho nacer a menudo un malentendido radical: la motivación aumenta los resultados. Los fracasos en este terreno provienen la mayoría de las veces de este malentendido. Por lo cual se mencionan algunos principios elementales:

- a. La motivación, es un procedimiento mental personal, se halla en la concepción de una condición mental.
- b. Una condición laboral que tenga la motivación de la persona generará su satisfacción.
- c. El objeto de una administración se orienta a los frutos de fabricación costos/frutos/medición de recursos/ misiones, vínculos recursos, etc.
- d. Los frutos proceden de la organización en su totalidad de los recursos a disposición.
- e. Motivaciones y frutos suponen dos aspectos de naturaleza diferente.
- f. Recurrir a la motivación se trata en emplear el procedimiento motivacional genera satisfacción para nutrir los mecanismos organizacionales - frutos.
- g. La administración para la motivación se presenta con dos estados:
 - Estructura que comprende las motivaciones.
 - El desarrollo de la satisfacción está sujeto esencialmente del desarrollo de los frutos.
- h. Realizar acerca de la motivación del personal, lo que obliga a que la organización se realice de dos modos:
 - Ordenar la labor de manera que satisfaga a quienes la realizan.
 - Ordenar la labor de modo que la satisfacción de la motivación exclusivamente de los frutos.

J. Herramientas de motivación laboral

Martínez (2013) menciona las herramientas que pueden aplicar en la motivación laboral:

- a. El efectivo como motivador

Por lo tradicional se relaciona la motivación de este tipo que deben dar al personal que realizar una buena labor. A pesar de que el dinero es una herramienta poderosa de motivación no es solo ni el más efectivo en cada caso. No todos los personales valoran de igual forma al efectivo.

Para que un mecanismo de incentivos incentive al colaborador, debe englobar unas series de requisitos:

- El colaborador debe tener una clara predilección por el efectivo.
- Determinar un vínculo honesto entre el efectivo y el esfuerzo; hay un vínculo directo entre estos. Cuando el incentivo monetario llega como un aumento salario al inicio de la labor, el colaborador no captará que ha sido un premio por su desempeño.
- El colaborador es necesario que la energía lleva al desempeño.

La determinación de emplear el dinero como instrumento motivador deberá realizarse luego de haber elaborado al detalle un estudio de costes y oportunidades.

b. El reconocimiento frente a las personas por sus metas

Las percepciones que el mismo colaborador es apreciado por otros (jefes e integrantes del equipo) es un buen motivador.

Asimismo, las acciones de reconocimientos de las metas ajenas retribuyen a incrementar la satisfacción del personal.

c. La educación de los trabajadores

Los incentivos son un adicional que ayuda a fortalecer a la conducta querida y apoyar a la formación de capacidades individuales para la mejoría propia.

d. Beneficios sociales

Hay diferentes beneficios que son sobresalientes a diferencia de los demás y que posiblemente lleguen a ser muy atractivos para ciertos colaboradores de buen desempeño

Se debe considerar, si se propone beneficios iguales a cada colaborador, sin estar enfocado hacia metas personales o colectivas, esto pierde valor como motivador.

2.3. Definición de términos básicos

Variable independiente: Liderazgo gerencial

El liderazgo es " mecanismo donde un individuo tiene un impacto en otros individuos que los estimula, incentiva y orienta sus esfuerzos para contribuir con el logro de metas del grupo o de la organización " (Mochón, Mochón y Sáez, 2014, p. 428).

Rasgos primarios

Se trata de los rasgos que comprenden un elevado incentivo individual, el impulso por guiar la honradez y la seguridad propia (Newstron, 2012)

Rasgos secundarios

Son aquellos que implican la capacidad intelectual, tiene un conocimiento hondo sobre el negocio, poseen creatividad y originalidad, refleja emotividad positiva calidad, es flexible y se adapta a cualquier situación (Newstron, 2012).

Variable dependiente: Motivación

“La motivación es un mecanismo que inicia con la carencia física o mental, o con cierta carencia que activa la conducta o una fuerza enfocada en un propósito” (Chiavenato, 2015, p. 237).

Organización

Este factor está vinculado con las funciones que generan una incidencia desfavorable en la motivación de los trabajadores, desde un enfoque organizacional como una acción de carácter administrativa (Martínez, 2013).

Salario

Este factor implica elementos como las recompensas que es necesario proporcionen a los trabajadores por el trabajo hecho en la organización (Martínez, 2013).

Relaciones en el trabajo

Comprende los vínculos entre trabajadores internamente en una organización y como tiene efectos en su motivación (Martínez, 2013).

Trabajo en sí mismo

Son elementos que impactan en la falta de motivación de los trabajadores al momento de desempeñar su función. Dichos elementos se generan en la labor que desempeñan dentro de la organización (Martínez, 2013).

2.4. Hipótesis de investigación

2.4.1. Hipótesis general

El liderazgo gerencial influye significativamente en la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Santa María, 2019.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. Los rasgos primarios influyen significativamente en la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Santa María, 2019.
- b. Los rasgos secundarios influyen significativamente en la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Santa María, 2019.

2.5. Operacionalización de las variables

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores
<p style="text-align: center;">LIDERAZGO GERENCIAL</p> <p style="text-align: center;"><i>Fuente: Newstrom (2012).</i></p>	<i>Rasgos primarios</i>	<ul style="list-style-type: none"> - El deseo de dirigir. - La confianza. - La integridad. - Un alto nivel de impulso personal.
	<i>Rasgos secundarios</i>	<ul style="list-style-type: none"> - El carisma. - El conocimiento del negocio. - La calidez personal también se desea con frecuencia, pero a menudo se consideran de importancia secundaria. - La capacidad cognitiva (analítica). - La creatividad y originalidad. - La flexibilidad y capacidad de adaptación.

Variable dependiente	Dimensiones	Indicadores
<p style="text-align: center;">MOTIVACIÓN</p> <p style="text-align: center;"><i>Fuente: Martínez (2013).</i></p>	<i>Organización</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Incomodidades burocráticas. - Localización no apropiada. - Horarios mal repartidos. - Excesos de controles.
	<i>Salario</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Desventajas al percibir menos salario en comparación a otras instituciones. - Instituciones donde se percibe mayor salario. - Inexistencia de una relación entre el mérito que realiza el personal y el sistema de salario.
	<i>Relaciones en el trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Rivalidades interpersonales. - Clima laboral tenso. - Jerarquía incompetente. - Competición negativa.
	<i>Trabajo en sí mismo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ruidos molestos. - Peligros al desarrollar las labores. - Monotonía en el trabajo. - Dificultad para realizar el trabajo. - Fatiga física. - Fatiga mental.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

Es de tipo aplicada. El nivel es explicativo. Es de diseño no experimental. La tesis es de enfoque mixta.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población estuvo representada por 73 trabajadores (42 CAS y 31 administrativos permanentes) de la Municipalidad Distrital de Santa María.

3.2.2. Muestra

Para definir el tamaño de la muestra se aplica la fórmula para poblaciones finitas.

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{\epsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n	Es el tamaño de la muestra.
p y q	Probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.
Z	Unidades de desviación estándar.
N	Total de la población.
E	Error estándar de la estimación.

Reemplazando:

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 73}{0.0025(73 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 61.48$$

La muestra está representada por 62 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María.

3.3. Técnicas de recolección de datos

Técnica: encuesta. El cuestionario ayudó a medir ambas variables, las cuales son Liderazgo gerencial y Motivación. El cuestionario fue respondido por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María.

Validación del cuestionario

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		, 791
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1345,363
	gl	351
	Sig.	,000

Confiabilidad del cuestionario

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
, 923	27

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

Se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov. Para el estadístico de prueba se utilizó el Rho de Spearman.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

A. Datos generales

Tabla 1
*Género de los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de Santa María*

		F	P
Válido	M	33	53,2
	F	29	46,8
Total		62	100,0

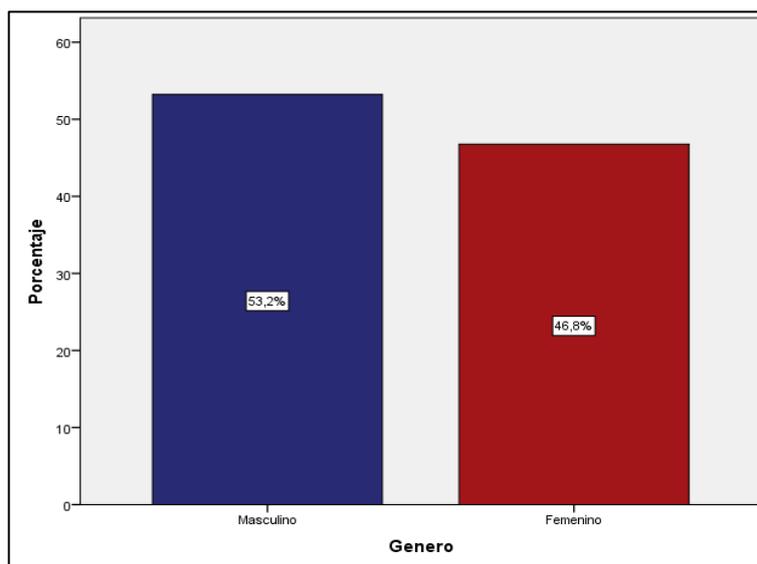


Figura 1. Género de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María.

Tabla 1, el 53,2% pertenecen al género masculino y en el caso del 46,8% pertenecen al género femenino.

Tabla 2
Edad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María.

	F	P
Entre 18 años a 24 años	3	4,8
Entre 25 años a 31 años	17	27,4
Válidos Entre 32 años a 45 años	19	30,6
Más de 45 años	23	37,1
Total	62	100,0

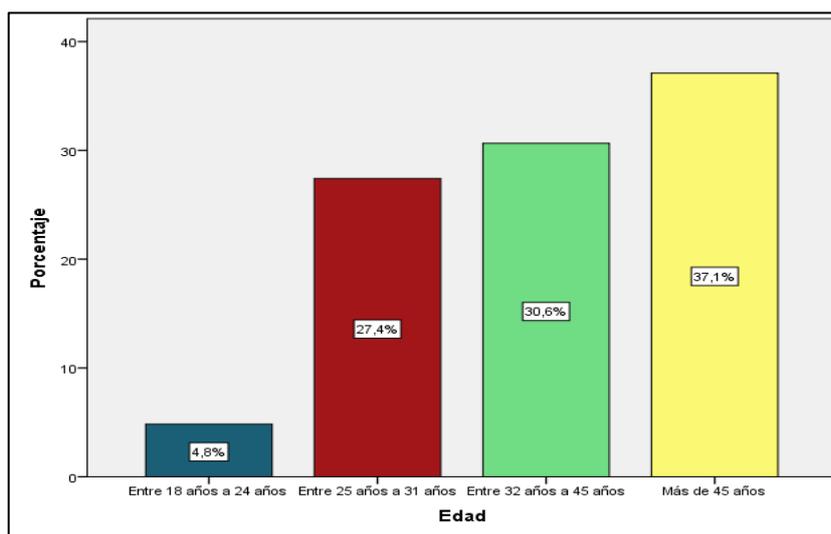


Figura 2. Edad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María.

Tabla 2, el 4,8% de los encuestados manifestaron tener entre 18 años a 24 años, en el caso del 27,4% mencionaron tener entre 25 años a 31 años, en el caso del 30,6% mencionaron tener entre 32 años a 45 años y en el caso del 37,1% mencionaron tener más de 45 años.

B. Análisis descriptivo de la variable Liderazgo Gerencial

Tabla 3

Rasgos primarios

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
1. ¿Tu jefe demuestra tener el deseo de dirigir las acciones en cada situación?	0	0,0%	0	0,0%	11	17,7%	12	19,4%	39	62,9%
2. ¿Tu jefe demuestra tener confianza en sí mismo?	0	0,0%	0	0,0%	12	19,4%	17	27,4%	33	53,2%
3. ¿Tu jefe demuestra ser íntegro?	2	3,2%	0	0,0%	12	19,4%	7	11,3%	41	66,1%
4. ¿Tu jefe demuestra un alto nivel de impulso personal?	0	0,0%	0	0,0%	6	9,7%	20	32,3%	36	58,1%

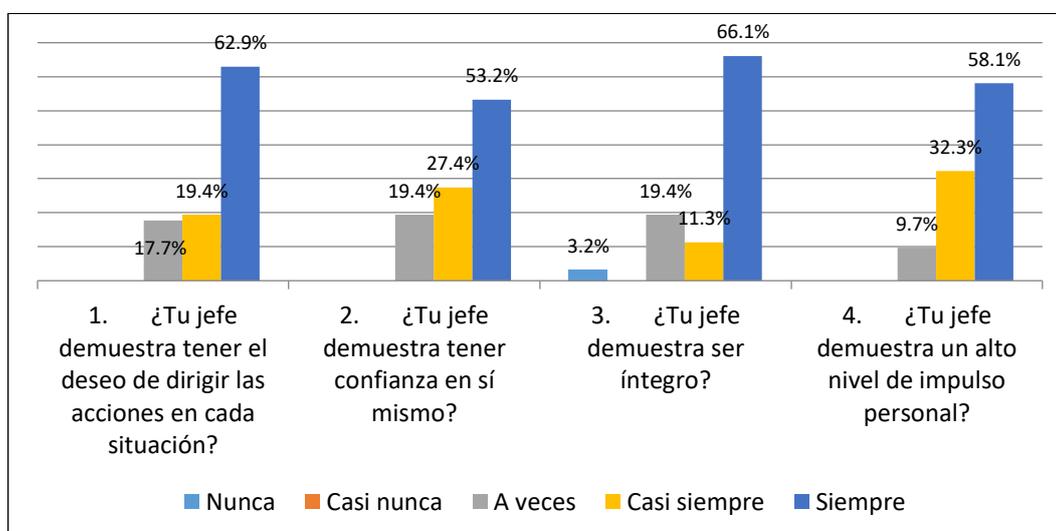


Figura 3. Rasgos primarios.

Tabla 3, el 17,7% mencionó que a veces su jefe demuestra tener el deseo de dirigir las acciones en cada situación, en el caso del 19,4% mencionó que a veces su jefe demuestra tener confianza en sí mismo, asimismo mencionaron que a veces su jefe demuestra ser íntegro. Finalmente, un 9,7% menciona que a veces su jefe demuestra un alto nivel de impulso personal.

Tabla 4
Rasgos secundarios

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
5. ¿Tu jefe es carismático?	0	0,0%	2	3,2%	14	22,6%	13	21,0%	33	53,2%
6. ¿Tu jefe demuestra conocer adecuadamente el tema de educación?	1	1,6%	2	3,2%	8	12,9%	23	37,1%	28	45,2%
7. ¿Tu jefe trata con calidez a los demás trabajadores?	1	1,6%	0	0,0%	9	14,5%	15	24,2%	37	59,7%
8. ¿Tu jefe demuestra tener una capacidad analítica adecuada?	1	1,6%	0	0,0%	8	12,9%	18	29,0%	35	56,5%
9. ¿Tu jefe demuestra ser creativo y original?	1	1,6%	0	0,0%	9	14,5%	20	32,3%	32	51,6%
10. ¿Tu jefe demuestra tener flexibilidad para adaptarse a cualquier escenario?	1	1,6%	0	0,0%	10	16,1%	17	27,4%	34	54,8%

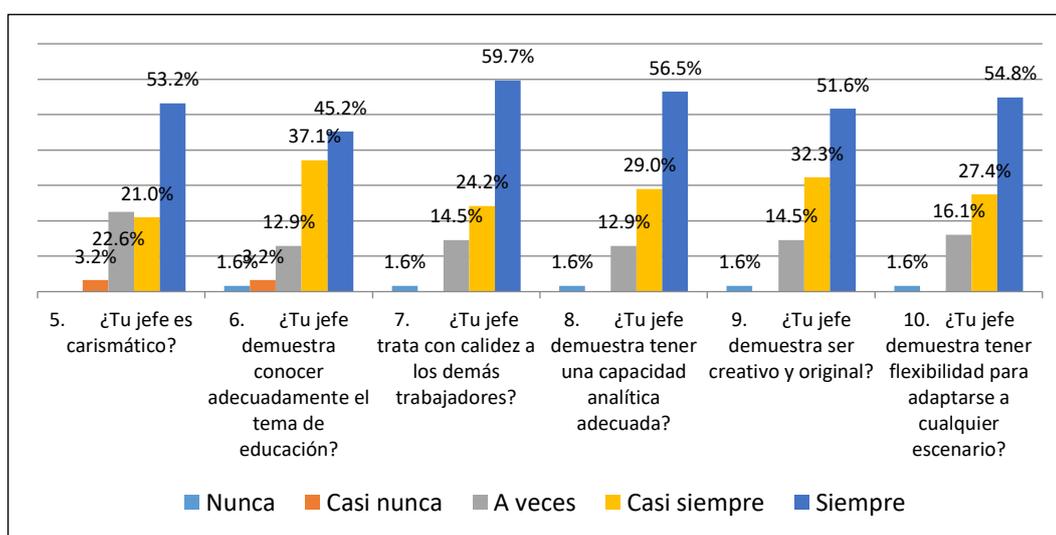


Figura 4. Rasgos secundarios.

Tabla 4, el 22,6% de los encuestados manifestaron que a veces su jefe es carismático, en el caso del 12,9% mencionaron que a veces su jefe demuestra conocer adecuadamente el tema de educación, asimismo mencionaron que su jefe a veces demuestra tener una capacidad analítica adecuada; en el caso del 14,5% mencionaron que a veces su jefe trata con calidez a los demás trabajadores, asimismo mencionaron que a veces su jefe demuestra ser creativo y original. Asimismo, mencionaron que a veces su jefe demuestra tener flexibilidad para adaptarse a cualquier escenario.

C. Análisis descriptivo de la variable Motivación

Tabla 5
Organización

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
11. ¿Tu centro laboral está libre de incomodidades burocráticas?	2	3,2%	4	6,5%	12	19,4%	24	38,7%	20	32,3%
12. ¿Tu centro laboral está en una localización accesible y apropiada para ti?	0	0,0%	4	6,5%	2	3,2%	20	32,3%	36	58,1%
13. ¿Tu centro laboral te brinda un horario de trabajo adecuado?	0	0,0%	6	9,7%	2	3,2%	21	33,9%	33	53,2%
14. ¿Supervisan adecuadamente el trabajo de realizas sin excesos?	1	1,6%	6	9,7%	10	16,1%	24	38,7%	21	33,9%

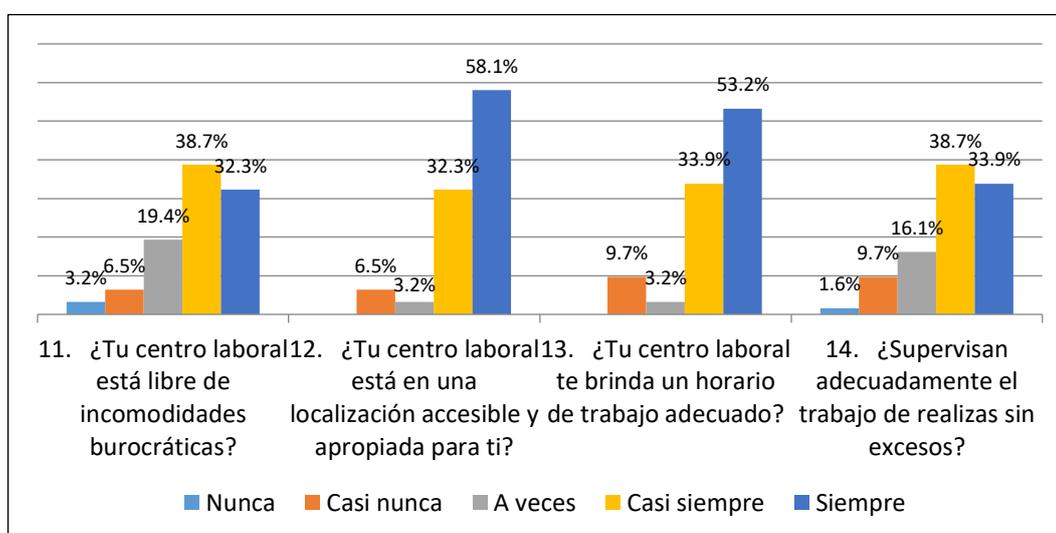


Figura 5. Organización.

Tabla 5, el 19,4% mencionaron que a veces su centro laboral está libre de incomodidades burocráticas, en el caso del 6,5% mencionaron que casi nunca su centro laboral está en una localización accesible y apropiada, en el caso del 9,7% mencionaron que casi nunca su centro laboral le brinda un horario de trabajo adecuado. Finalmente, el 11,3% mencionaron que no supervisan adecuadamente el trabajo de realizas sin excesos.

Tabla 6
Salario

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
15. ¿Sientes que tu salario es el adecuado?	9	14,5%	8	12,9%	6	9,7%	15	24,2%	24	38,7%
16. ¿Sientes que tu salario es el correcto en comparación con lo que puedes ganar en otras instituciones?	9	14,5%	10	16,1%	9	14,5%	10	16,1%	24	38,7%
17. ¿Sientes que tu salario es justo en relación con el trabajo que realizas?	13	21,0%	8	12,9%	5	8,1%	17	27,4%	19	30,6%

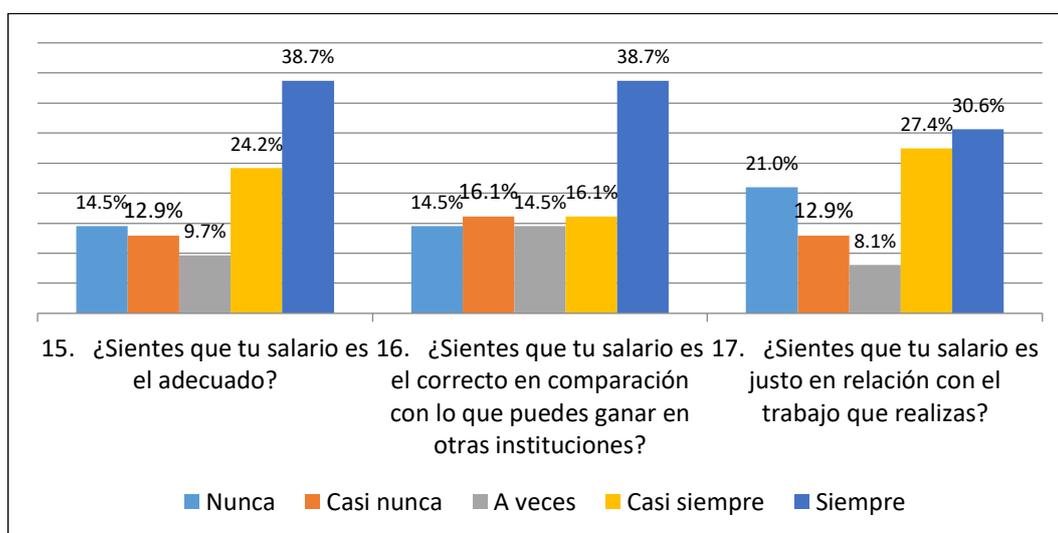


Figura 6. Salario.

Tabla 6, el 27,4% de los encuestados manifestaron que no sienten que su salario es el adecuado, en el caso del 30,6% mencionaron que no sienten que su salario es el correcto en comparación con lo que puedes ganar en otras instituciones y en el caso del 33,9% mencionaron que no sienten que su salario es justo en relación con el trabajo que realizas.

Tabla 7
Relaciones en el trabajo

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
18. ¿Manejas buenas relaciones interpersonales con tus demás compañeros de trabajo?	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	25	40,3%	37	59,7%
19. ¿Existe un clima laboral adecuado en tu centro laboral?	0	0,0%	0	0,0%	8	12,9%	27	43,5%	27	43,5%
20. ¿Tu jefe demuestran ser personas competentes para ocupar sus correspondientes cargos?	1	1,6%	0	0,0%	6	9,7%	21	33,9%	34	54,8%
21. ¿Evitas cualquier competición negativa dentro de tu centro laboral?	4	6,5%	0	0,0%	8	12,9%	18	29,0%	32	51,6%

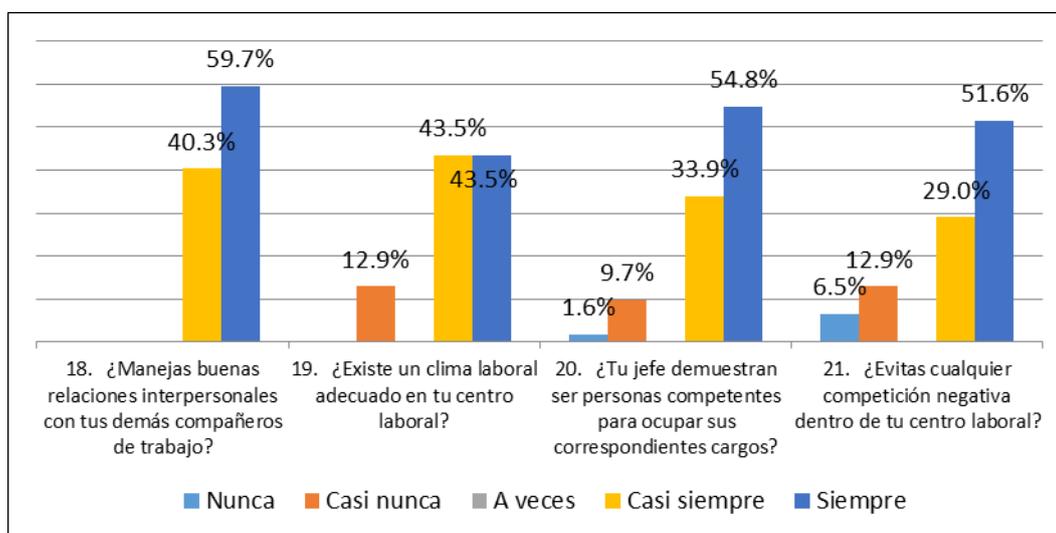


Figura 7. Relaciones en el trabajo.

Tabla 7, el 12,9% de los encuestados manifestaron que a veces eexiste un clima laboral adecuado en tu centro laboral, asimismo mencionaron que a veces evitan cualquier competición negativa dentro de su centro laboral y en el caso del 9,7% mencionaron que a veces su jefe demuestran ser personas competentes para ocupar sus correspondientes cargos.

Tabla 8
Trabajo en sí mismo

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
22. ¿Tu ambiente de trabajo está libre de ruidos excesivos, dejándote trabajar cómodamente?	3	4,8%	0	0,0%	10	16,1%	24	38,7%	25	40,3%
23. ¿Tu centro de trabajo está libre de peligros?	4	6,5%	2	3,2%	12	19,4%	21	33,9%	23	37,1%
24. ¿El trabajo que realizas es variado y cambiante, lo cual ayuda a no caer en la monotonía laboral?	2	3,2%	0	0,0%	14	22,6%	20	32,3%	26	41,9%
25. ¿Se te presentan dificultades al momento de desarrollar tu trabajo?	2	3,2%	4	6,5%	21	33,9%	17	27,4%	18	29,0%
26. ¿El trabajo que realizas te ocasiona alguna fatiga física?	8	12,9%	6	9,7%	20	32,3%	10	16,1%	18	29,0%
27. ¿El trabajo que realiza te ocasiona fatiga mental?	0	0,0%	12	19,4%	24	38,7%	8	12,9%	18	29,0%

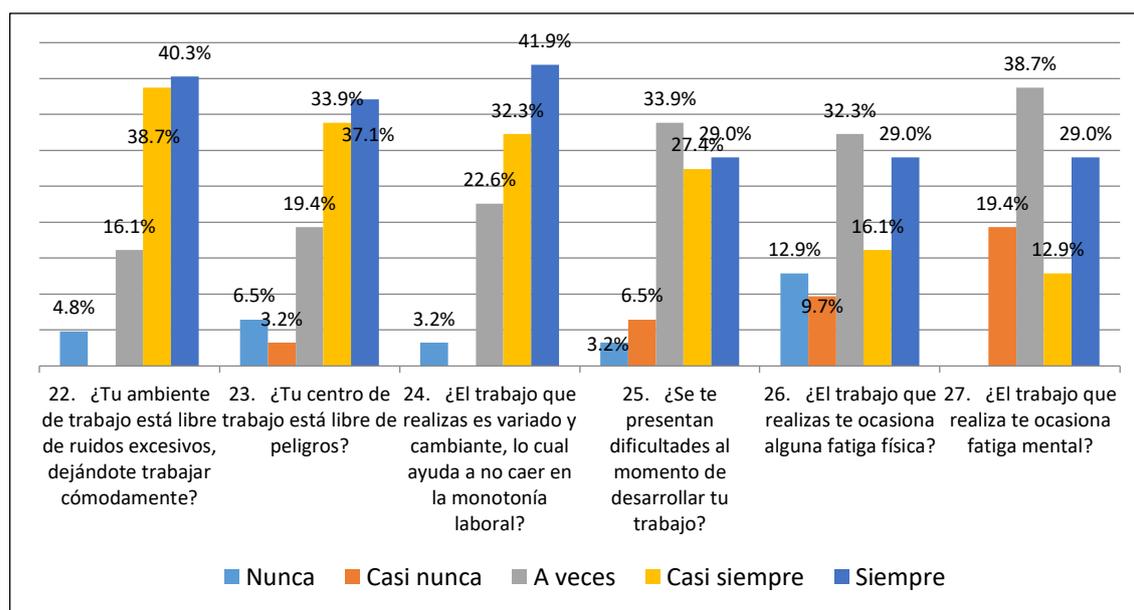


Figura 8. Trabajo en sí mismo.

Tabla 8, el 4,8% mencionaron que nunca su ambiente de trabajo está libre de ruidos excesivos, dejándote trabajar cómodamente, en el caso del 9,7% mencionó que su centro de trabajo no está libre de peligros, asimismo mencionaron que no se les presentan dificultades

al momento de desarrollar tu trabajo; en el caso del 3,2% mencionó que el trabajo que realizan nunca es variado y cambiante, lo cual ayuda a no caer en la monotonía laboral, en el caso del 22,6% mencionó que el trabajo que realizan no les ocasiona alguna fatiga física. Finalmente, el 19,4% mencionó que casi nunca el trabajo que realiza no les ocasiona fatiga mental.

D. Prueba de normalidad

Se utilizó la prueba de normalidad Shapiro-Wilk. Por lo mostrado en la Tabla 9, se optó por utilizar la prueba de Rho Spearman.

Tabla 9
Pruebas de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo	0.217	62	0.000
Dimensión: Rasgos Primarios	0.255	62	0.000
Dimensión: Rasgos Secundarios	0.212	62	0.000
Motivación	0.139	62	0.005

a. Corrección de significación de Lilliefors

4.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis General

Tabla 10

Correlación de Rho de Spearman entre el liderazgo gerencial y la motivación

			Liderazgo gerencial	Motivación
Rho de Spearman	Liderazgo gerencial	Coefficiente de correlación	1,000	,485**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	62	62
	Motivación	Coefficiente de correlación	,485**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	62	62

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

La Tabla 10 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

El liderazgo gerencial influye significativamente en la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Santa María, 2019.

Hipótesis específica 1

Tabla 11

Correlación de Rho de Spearman entre los rasgos primarios y la motivación

			Rasgos Primarios	Motivación
Rho de Spearman	Rasgos Primarios	Coefficiente de correlación	1,000	,464**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	62	62
	Motivación	Coefficiente de correlación	,464**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	62	62

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

La Tabla 11 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

Los rasgos primarios influyen significativamente en la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Santa María, 2019.

Hipótesis específica 2

Tabla 12

Correlación de Rho de Spearman entre los rasgos secundarios y la motivación

			Rasgos secundarios	Motivación
Rho de Spearman	Rasgos secundarios	Coefficiente de correlación	1,000	,435**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	62	62
	Motivación	Coefficiente de correlación	,435**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	62	62

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

La Tabla 12 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

Los rasgos secundarios influyen significativamente en la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Santa María, 2019.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

En referencia a la hipótesis general, al tener una significancia de 0,00 indica que el liderazgo gerencial influye significativamente en la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Santa María, 2019. Siendo coherente con los resultados encontrados por Calvache (2016) en su investigación titulada “La motivación laboral de los empleados y trabajadores y su incidencia en la calidad del servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero, de la provincia de Tungurahua, en el año 2013”, donde concluyó que “el personal del GAD Municipal de Quero está motivado en forma extrínseca, ya que, para buscar eficiencia en sus actividades, el Alcalde o sus Directores tienen que amenazar, sancionar o prometer recompensas” (p.76). Asimismo, Aranda (2018) en su investigación titulada “Estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores en la empresa Isolima Plast SAC, Comas, año 2017”, cuyos resultados expresaron, que “el análisis estadístico dio cuenta de la existencia de relación de $r = 0,929$ entre las variables: Estilo de liderazgo y Motivación laboral, esto indicó que el nivel de correlación entre las variables fue positiva y alta” (p.56). La significancia de $p = 0,000$, “muestra que es menor a 0,05, lo que permitió señalar que la relación fue significativa para la prueba de normalidad y uso la prueba de Kolmogorov” (p. 56).

En referencia a la hipótesis específica 1, al tener una significancia de 0,00 indica que los rasgos primarios influyen significativamente en la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Santa María, 2019. Siendo coherente con los resultados encontrados por Freire (2012) en su investigación titulada “Liderazgo gerencial y su incidencia en la gestión administrativa en la coordinaciones y direcciones administrativas del Ministerio de Defensa Nacional”, quien concluyó que

“dentro de los modelos gerenciales modernos con mayor aceptación para lograr una acertada gestión está el método Kaizen” (p.107), de manera que “los líderes gerenciales en el Ministerio de Defensa deben implementar la mejora continua como filosofía y forma de operar, rediseñando continuamente los objetivos organizacionales frente a los cambiantes nuevos escenarios” (p. 107).

En referencia a la hipótesis específica 2, al tener una significancia de 0,00 indica que los rasgos secundarios influyen significativamente en la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Santa María, 2019. Siendo coherente con los resultados encontrados por Bautista (2017) en su investigación titulada “Liderazgo gerencial y su influencia en la motivación de los servidores públicos administrativos de la Municipalidad Provincial de Lambayeque: 2017”, quien concluyó que “el liderazgo gerencial influye de manera positiva afectando a la motivación de los servidores públicos administrativo de la Municipalidad Provincial de Lambayeque” (p. 46).

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Se concluye que los rasgos primarios influyen significativamente en la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Santa María, 2019. Es decir, a medida que el jefe demuestre tener confianza en sí mismo mejorara el ambiente de trabajo para el personal libre de ruidos excesivos dejando trabajar cómodamente.
- Los rasgos secundarios influyen significativamente en la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Santa María, 2019. Es decir, a medida que el jefe demuestre tener una capacidad analítica adecuada se evitara cualquier competición negativa dentro de tu centro laboral.

Por lo expuesto

- Existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($\rho = ,485^{**}$; $p= 0,00$), por lo que se concluye el liderazgo gerencial influye significativamente en la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Santa María, 2019.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda Implementar programas que se enfoquen al fortalecimiento de la autoconfianza de los jefes para estimular el desarrollo de un agradable ambiente laboral libre de ruidos excesivos dejando trabajar cómodamente.
- Se recomienda estimular el desarrollo de la capacidad analítica de los jefes con el objetivo de evitar cualquier competición negativa dentro del centro laboral.

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas

- Bernal, C. y Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones XXI* (2 ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (3 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Daft, R. y Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración* (6 ed.). México: Cengage Learning.
- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A. y Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.
- Griffin, R. (2011). *Administración* (10 ed.). México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (10 ed.). México: Thomson.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- INEGI. (2005). *Metodología de la investigación*. México: INEGI.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación* (8 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Martínez, C. (2013). *La Gestión Empresarial. Equilibrando objetivos y valores*. España: Díaz de Santos.
- Mochón, F., Mochón, M. y Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias en Casos Latinoamericanos*. México D.F.: Alfaomega.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). México: Pearson.
- Newstrom, J. (2012). *Comportamiento humano en el trabajo* (13 ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12 ed.). México: Mc Graw Hill.

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17 ed.). México: Pearson.

Schermerhorn, J. (2010). *Administración* (2 ed.). México: Limusa Wiley.

7.2. Fuentes electrónicas

Aranda, I. (2018). *Estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores en la empresa Isolima Plast SAC, Comas, año 2017*. Tesis, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado el 12 de julio de 2019, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12506/Aranda_MIJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Avenecer, Y. (2015). *Liderazgo y motivación. (Estudio realizado con los supervisores y vendedores rutereros de distribuidora mariposa C.B.C. de la ciudad de Quetzaltenango, zona 8)*. Tesis, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado el 12 de julio de 2019, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cano-Yeiny.pdf>

Bautista, K. (2017). *Liderazgo gerencial y su influencia en la motivación de los servidores públicos administrativos de la Municipalidad Provincial de Lambayeque: 2017*. Tesis, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú. Recuperado el 23 de abril de 2019, de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/10550/bautistabarrionuevo_katherine.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Calderón, J. (2015). *Motivación del personal administrativo de la Municipalidad, del Municipio de Rio Hondo, departamento de Zacapa*. Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, Zacapa. Recuperado el 23 de abril de 2019, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Calderon-Juan.pdf>

Calvache, J. (2016). *La motivación laboral de los empleados y trabajadores y su incidencia en la calidad del servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero, de la provincia de Tungurahua, en el año 2013*. Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Indoamérica, Ambato,

Ecuador. Recuperado el 23 de abril de 2019, de <http://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/284/1/Trabajo%2019%20C%20alvache%20Bombon%20Jorge%20Javier.pdf>

Delgado, F. (2018). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la central de cámaras de la Municipalidad de Ate, 2016. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Recuperado el 23 de abril de 2019, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14434/Delgado_CFT.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Freire, S. (2012). Liderazgo gerencial y su incidencia en la gestión administrativa en la coordinaciones y direcciones administrativas del Ministerio de Defensa Nacional. Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado el 23 de abril de 2019, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/13266/1/MG-GP-1473.pdf>

Posadas, D. (2016). El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla - Piura 2015. Tesis, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú. Recuperado el 23 de abril de 2019, de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8024/posadasgonzales_diana.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

CUESTIONARIO

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda.

ITEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
LIDERAZGO					
DIMENSIÓN: RASGOS PRIMARIOS					
1. ¿Tu jefe demuestra tener el deseo de dirigir las acciones en cada situación?					
2. ¿Tu jefe demuestra tener confianza en sí mismo?					
3. ¿Tu jefe demuestra ser íntegro?					
4. ¿Tu jefe demuestra un alto nivel de impulso personal?					
DIMENSIÓN: RASGOS SECUNDARIOS					
5. ¿Tu jefe es carismático?					
6. ¿Tu jefe demuestra conocer adecuadamente el tema de educación?					
7. ¿Tu jefe trata con calidez a los demás trabajadores?					
8. ¿Tu jefe demuestra tener una capacidad analítica adecuada?					

9. ¿Tu jefe demuestra ser creativo y original?					
10. ¿Tu jefe demuestra tener flexibilidad para adaptarse a cualquier escenario?					
MOTIVACIÓN					
DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN					
11. ¿Tu centro laboral está libre de incomodidades burocráticas?					
12. ¿Tu centro laboral está en una localización accesible y apropiada para ti?					
13. ¿Tu centro laboral te brinda un horario de trabajo adecuado?					
14. ¿Supervisan adecuadamente el trabajo de realizas sin excesos?					
DIMENSIÓN: SALARIO					
15. ¿Sientes que tu salario es el adecuado?					
16. ¿Sientes que tu salario es el correcto en comparación con lo que puedes ganar en otras instituciones?					
17. ¿Sientes que tu salario es justo en relación con el trabajo que realizas?					
DIMENSIÓN: RELACIONES EN EL TRABAJO					
18. ¿Manejas buenas relaciones interpersonales con tus demás compañeros de trabajo?					
19. ¿Existe un clima laboral adecuado en tu centro laboral?					
20. ¿Tu jefe demuestran ser personas competentes para ocupar sus correspondientes cargos?					
21. ¿Evitas cualquier competición negativa dentro de tu centro laboral?					
DIMENSIÓN: TRABAJO EN SÍ MISMO					
22. ¿Tu ambiente de trabajo está libre de ruidos excesivos, dejándote trabajar cómodamente?					
23. ¿Tu centro de trabajo está libre de peligros?					
24. ¿El trabajo que realizas es variado y cambiante, lo cual ayuda a no caer en la monotonía laboral?					
25. ¿Se te presentan dificultades al momento de desarrollar tu trabajo?					
26. ¿El trabajo que realizas te ocasiona alguna fatiga física?					
27. ¿El trabajo que realiza te ocasiona fatiga mental?					